

CARAM

C E N T R O D E A B A T E
R E G I Ã O A U T Ó N O M A D A M A D E I R A E P E R A M

Plano de Atividades 2022

Estratégia Plurianual 2022-2024

Índice



Nota Introdutória.....	3
Capítulo I	4
Caracterização da Empresa e da Envolvente	4
Missão	5
Visão.....	5
Valores.....	5
Enquadramento.....	6
Identificação principais clientes	7
Tipificação dos serviços prestados	7
Capítulo II	9
Eixos estratégicos e objetivos.....	9
Eixo estratégico 1.....	10
Eixo estratégico 2.....	12
Eixo estratégico 3.....	12
Eixo estratégico 4.....	12
Eixo estratégico 5.....	13
Eixo estratégico 6.....	13
Capítulo III	14
Investimento	14
Atividades, Objetivos e calendarização.....	14
Recursos Humanos e Materiais.....	16
Conclusão	17

Nota Introdutória

Os últimos anos foram marcados indelévelmente pela Pandemia Global causada pela Sars Cov2 – Covid 19 tendo esta um impacto significativo nas atividades do CARAM, EPERAM quer em termos de volume de produção, quer em termos da gestão do número de recursos humanos que tem ao seu dispor.

No que concerne ao volume de abates, o CARAM abateu 9.244 animais com um peso total de 996.532,53 kg o que revela um crescimento de 64,72% e de 4,56% respetivamente face ao período homólogo. Se tivermos em linha de conta apenas as espécies tradicionais, isto é retirando a espécie cunídea, esse valor fixa-se nos 5.219 animais com um peso total de 990.282,03 kg o que representa um crescimento de 5,22% e 4,02% respetivamente face a igual período de 2020.

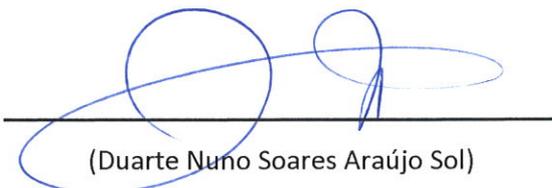
A evolução do volume de abate no ano transato beneficiou do esforço das Tutelas quer em termos de incentivo ao licenciamento de novas explorações agropecuárias quer pelo incentivo financeiro a esse mesmo sector que se traduziu na isenção das taxas de abate ao abrigo do incentivo ao regresso à normalidade. Nos anos de 2020/2021 esse investimento foi sensivelmente de 149.000€.

O plano de contingência interno implementado pelo CARAM no combate à pandemia Sars Cov2 – Covid 19 tem-se revelado eficaz e adequado tendo permitido, pelo menos até à data, a proteção de todos os colaboradores ao serviço desta EPE, e o regular funcionamento dos serviços prestados pelo CARAM, ainda que de forma adaptada às contingências que hoje vivemos.

O ano de 2022 apresenta-se como um ano de grandes desafios para toda uma sociedade e como é óbvio também para o CARAM. É firme propósito do Conselho de Administração, por mim encabeçado, continuar a trabalhar, sob as superiores orientações da Tutela, para a sustentabilidade e para o desenvolvimento do sector agropecuário da Região Autónoma da Madeira.

Não poderia concluir esta nota introdutória sem deixar um agradecimento especial às Tutelas, pela imprescindível colaboração para com esta Entidade Pública Empresarial, aos meus colegas do Conselho de Administração, pelo trabalho levado a cabo e a todos os seus colaboradores pela dedicação e abnegação à causa pública, em especial perante os atuais tempos de grandes adversidades em que todos vivemos.

O Presidente do Conselho de Administração,



(Duarte Nuno Soares Araújo Sol)

Capítulo I

Caracterização da Empresa e da Envolvente

Ficha Técnica

Firma: CARAM – Centro de Abate da Região Autónoma da Madeira, EPERAM

Data da Constituição: 2006-03-15

Sede: Sítio dos Rochões – Santo da Serra, 9100-265 Santa Cruz

Capital Social: 3,964,267 Euros

Matriculada na C.R.C de Santa Cruz: NIPC 511 259 085

N.I.P.C.: 511 259 085

Objeto Social: Exploração e gestão da rede pública de abate de animais domésticos das espécies bovina, suína, ovina, caprina, e cunídea e respetivas atividades complementares e ou acessórias, designadamente a refrigeração, a congelação, a desmancha, a armazenagem, a distribuição e a indústria e transformação de carnes.

C.A.E.: 10110-R3 Principal; 38112-R3 Secundário

Conselho de Administração:

Presidente: Duarte Nuno Soares Araújo Sol

Vogal: Dércia Maria Vasconcelos Farinha

Vogal: Roberto Nuno Fernandes Silva

Fiscal Único:

Efetivo: UHY& Associados, S.R.O.C., Lda. Inscrita na CMVM com o n.º 8782, representado por António Tavares da Costa Oliveira, ROC N.º 656;

Suplente: JACINTO & PEREIRA DA SILVA, S.R.O.C., Lda. Inscrita na CMVM com o n.º 182, representado por António José Pereira da Silva, ROC n.º 947;

Sucursais da sociedade: Não existem sucursais

Missão

Assegurar o serviço público de abate de animais domésticos, observando as regras de bem-estar animal e garantindo a segurança alimentar dos produtos produzidos.

Visão

Acrescentar valor à Produção Regional de carne sendo o garante da sua segurança alimentar.

Valores

Os valores institucionais que “regulam” a ação do CARAM, EPERAM, seu Conselho de Administração e respetivo quadro de pessoal são os seguintes:

Ética do Serviço Público – o interesse público em primeiro lugar. Lealdade, imparcialidade, responsabilidade e respeito.

Orientação para o cliente – atendimento competente, eficiente e qualificado, visando a satisfação das necessidades dos utentes e considerando a crescente exigência do serviço público.

Capacidade de Inovação – interiorização da necessidade de melhoria contínua e abertura à introdução de soluções tecnológicas que contribuam para a garantia de qualidade e segurança nos serviços prestados.

Consciência Ambiental – responsabilidade e respeito pelos princípios da sustentabilidade ambiental adotando práticas e procedimentos que minimizam os impactos nefastos deste tipo de Indústria.

Segurança Alimentar – garantia do cumprimento de todas as diretrizes de salubridade aos produtos produzidos e defesa da saúde pública.

Bem-estar Animal – cumprimento integral das regras de respeito e bem-estar dos animais apresentados para abate.

Valorização dos Recursos Humanos – fomentar o desenvolvimento das competências pessoais, comportamentais e profissionais dos colaboradores.

Enquadramento

O CARAM EPERAM tem por missão principal assegurar o serviço público de abate de animais domésticos.

Apesar do evidente interesse público e das claras externalidades positivas esta é uma atividade de negócio que não é devidamente remunerada fazendo com que o preço cobrado aos seus apresentantes não reflita, de todo, os custos totais associados aos serviços prestados. De fato, e apesar das claras mais-valias em termos de saúde pública e de política agropecuária global para a Região, a realidade é que estamos perante um “preço social” cobrado por um serviço público que não reflete os custos a ele associados.

A existência de preços sociais em contraponto à existência de preços de mercado implica, entre outras coisas, que o CARAM terá de ser devidamente compensado, pelo sócio único, pelas perdas operacionais incorridas.

Face ao exposto a manutenção/estabelecimento de Protocolos de Indemnizações Compensatórias é absolutamente fulcral para fazer face ao diferencial de preço. Esta é uma realidade inultrapassável em face da manutenção das atuais premissas de preço que tornam a atividade operacional obrigatoriamente deficitária face aos atuais níveis de abate.

Os sucessivos Contratos de Indemnizações Compensatórias, realizados anualmente e em sede do ORAM, preveem a compensação financeira ao CARAM, EPERAM pelo diferencial entre o tarifário de mercado e o tarifário em vigor, para os serviços de abate, eliminação de resíduos e transporte de carcaças ao abrigo do estipulado na Portaria n.º 113/2007 de 30 de Outubro.

A circunstância deste cálculo se encontrar indexado à variação da quantidade produzida, tem penalizado, de forma bastante significativa, o CARAM EPERAM (a estrutura de custos fixos não varia independentemente da quantidade produzida) ao longo dos últimos anos e o facto de, ano após ano, haver limitações ao seu valor, indexando-o ao valor máximo do contrato assinado no ano anterior, tem adensado ainda mais essa penalização.

Toda a envolvente que imperou em particular durante o ano de 2021 aponta para um ano de 2022 carregado de incertezas e desafios.

A estrutura tendencialmente deficitária, já referida anteriormente, potencia ainda mais os desafios e dificuldades ao nível, entre outros, da gestão da tesouraria.

As dificuldades atuais, conforme é conhecimento das Tutelas, resultam, fundamentalmente, de dois fatores: por um lado do subfinanciamento crónico da atividade do abate e por outro da redução drástica do volume de abates.

Os reiterados *deficits* de tesouraria do CARAM EPERAM derivam dos factos ora expostos e serão uma realidade previsível para o ano de 2022.

Identificação principais clientes

Durante o ano de 2021 os principais clientes do CARAM EPERAM foram as empresas Carnes Ramos Lda., Exploração de Gado Esmoitada, Gama & Gama Lda., Bovimadeira – Exploração de Bovinos da Madeira, Lda., Jose Batista Nunes Ornelas e Livrerelevo Lda. que representam no seu conjunto cerca de 65% da produção relativa aos bovinos.

Relativamente aos suínos os principais clientes são Suinosanto – Unipessoal, Lda. representando cerca de 85% desta produção.

No que concerne à área da receção de subprodutos os principais clientes são a Madeira Cartão - Sociedade De Triagem Lda (Camacha) e a MWR-Madeira Waste Recycling responsáveis por cerca de 60% do volume de subprodutos entregues no CARAM.

Tipificação dos serviços prestados

Abates

O *Core-business* da CARAM é, naturalmente, o abate de animais domésticos, sector que tem vindo a decrescer nos últimos anos de forma significativa. A procura do mercado interno tem sido suprida recorrendo, de forma crescente importação de carne refrigerada, ao invés do consumo de carne fresca regional.

Incluídos nesta área de atividade estão a recolha dos animais vivos ao produtor sempre que solicitado e a distribuição do produto do abate em toda a Região o que implica o recurso a viaturas devidamente capacitadas e que cumpram todas as normas de frio e sanitárias, essenciais a este tipo de bem. Neste

aspecto é importante relevar a importância dos investimentos para a frota automóvel de distribuição do CARAM previstos já para o presente ano.

Y DF

Couros

A área de negócio dos couros, hoje em clara perda face à conjuntura internacional, consiste, essencialmente na salga e dobra das peles dos bovinos para posterior envio e valorização. No ano de 2020 a comercialização dos couros significou uma receita bruta de €40.314,00 sendo que em 2021 esse resultado se cifrou em, apenas, €21.129,00 fruto da queda das cotações internacionais que influenciaram os preços de transação deste bem.

O atual Conselho de Administração irá proceder, no final do contrato em vigor, à abertura de um novo concurso para escoamento das peles em verde.

Subprodutos

Esta atividade consiste na receção, congelação e expedição, para valorização, de subprodutos de categoria III, (ossos, aparas de carne, gorduras, entre outras), quer de produção própria, quer ainda das provenientes de talhos e de salas de desmancha de toda a Região, bem como restos de pescado proveniente de peixarias e fábricas de transformação de pescado.

Esta área de negócio apresenta várias vantagens, quer para o CARAM, EPERAM, em termos financeiros – em 2021 representou um aporte de €77.006 em termos de receita – quer para o ambiente na Região Autónoma da Madeira com o reaproveitamento destes subprodutos evitando a sua destruição na Estação de Tratamentos da Meia Serra.

Capítulo II

Eixos estratégicos e objetivos

O Plano de Atividades para o ano 2022 inclui igualmente a Estratégia Plurianual 2022-2024 sendo por tal o instrumento que define a visão, os princípios, os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais pelos quais se deve orientar a ação futura do CARAM. O presente documento constitui-se assim como um instrumento de avaliação e transparência.

Este Plano Estratégico está em linha com a Missão, Visão e Valores anteriormente elencados.

Nestes termos, a estratégia vertida neste documento tem como propósito a prossecução da criação de valor para diversos stakeholders, destacando-se três categorias de destinatários:

- i. Cidadãos e empresas utilizadores dos serviços públicos;
- ii. Administração Pública;
- iii. Sociedade em geral.

Foram definidos 6 eixos estratégicos para o triénio 2022-2024, que materializam a estratégia do CARAM.

Eixos Estratégicos - CARAM 2022-2024

- 1 Promover a excelência operacional, mantendo a estratégia de reforço da solidez financeira
- 2 Contratualização da prestação de serviço público
- 3 Qualidade de serviço: promover a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e adotar metodologias de medição dos resultados através do grau de satisfação dos clientes/utentes.

Política de gestão de pessoas e promoção da igualdade: conceber e implementar políticas de gestão de pessoas orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo à formação, a fim de captar o conhecimento dos colaboradores e envolvê-los no processo de tomada de decisão, aumentando a sua produtividade, num quadro de equilíbrio e rigoroso controlo dos encargos que lhes estão associados, compatível com a dimensão e a situação económica e financeira, conceber e implementar planos de igualdade entre homens e mulheres, permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional;
- 5 Fomentar e desenvolver uma política de inovação e qualidade, promovendo e estimulando as novas ideias, novos produtos, novas abordagens do mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental;
- 6 Adotar sistemas de informação e de controlo interno adequados à dimensão e complexidade da empresa que cubram todos os riscos relevantes assumidos, que assegurem a melhoria de tomada de decisões no sentido de atingir metas e objetivos da organização, apoiados em sistemas de informação e ferramentas de gestão (conhecer para melhor agir) e fortalecimento dos mecanismos de "accountability", suscetíveis de permanente auditabilidade por parte das entidades competentes para o efeito, nomeadamente da Inspeção Regional de Finanças e o Tribunal de Contas.

Eixo estratégico 1



Promover a excelência operacional, mantendo a estratégia de reforço da solidez financeira

Objetivo 1.

Melhorar a performance económica da empresa diminuindo o gap de rendibilidade face às empresas participadas

Atividades previstas

1. Otimização da gestão de resíduos por forma a garantir a diminuição dos custos referentes à deposição destes resíduos para a ETRSU da Meia Serra.
2. Otimização dos custos energéticos.

Objetivo 2.

Garantir o foco no planeamento estratégico e na gestão por resultados, definindo um quadro de ação estratégico que possibilite minorar os desequilíbrios e garantir a sustentabilidade da atividade operacional da empresa.

Atividades previstas

1. Criação de documento estratégico com enquadramento macro, ações e indicadores económicos e operacionais que serão específicos para a atividade desta empresa.

Objetivo 3.

Alterar ou melhorar o nível da gestão organizacional encontrando pontos de ancoragem organizacional capazes de garantir a sua eficácia em termos operacionais, passando do “*business as usual*” para o “*business as unusual*”.

Atividades previstas

1. Definir no Contrato de Gestão ações específicas de melhoria para a gestão organizacional com enfoque na revisão de processos das atividades operacionais desempenhadas.

Objetivo 4.

Assegurar ambientes de trabalho positivos, participativos e capazes de melhorar os resultados do desempenho organizacional estimulando e valorizar, a inovação e a apropriação dos saberes organizacionais.

Atividades previstas

1. Definir no Contrato de Gestão ações específicas tendo em vista a maior participação de toda a organização na definição dos processos administrativos e organizacionais.

Objetivo 5.

Medir e avaliar os resultados da gestão (resultados obtidos versus resultados desejados) que permitam a disponibilidade de dados reais que possam definir acertos de estratégia.

Atividades previstas

1. Garantir através do Contrato de Gestão a inclusão de indicadores específicos para a avaliação do desempenho organizacional.

Objetivo 6.

Recorrer, sempre que possível, ao *benchmarking* no sentido de equiparar a gestão da empresa aos referenciais de performance reconhecidos como padrão de excelência no nosso ramo de atividade.

Atividades previstas

1. Definir, calcular, comparar e analisar os diversos indicadores económicos e operacionais do CARAM a outras empresas com realidades idênticas.

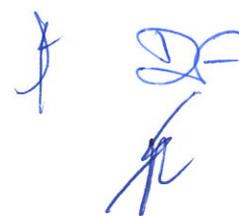
Objetivo 7.

Garantir a utilização eficaz e eficiente dos recursos ao dispor do CARAM assegurando desta forma a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Atividades previstas

1. Com a criação do Contrato de Gestão a propor à Tutela serão definidas as metas e resultados a atingir.

Eixo estratégico 2



Contratualização da prestação de serviço publico

Objetivo 1.

As empresas encarregadas da prestação de serviço público devem elaborar e apresentar à Região propostas de contratualização da prestação de serviço, associando metas quantitativas a gastos auditáveis e que reflitam um esforço de comparação permanente com as melhores práticas do mercado.

Atividades Previstas

1. Criação de Contrato de Gestão com as metas quantitativas propostas e auditáveis com o intuito de garantir a avaliação do percurso da gestão e medição do alinhamento com as estratégias definidas pelas tutelas.

Eixo estratégico 3

Qualidade de serviço: promover a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e adotar metodologias de medição dos resultados através do grau de satisfação dos clientes/utentes.

Atividades Previstas

1. Medição por via de inquéritos de avaliação da qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes com a periodicidade mínima de uma vez por ano;
2. Participação na Feira do Gado por forma a dar a conhecer a atividade e os processos de controlo existentes que garantem a excelência do serviço prestado.

Eixo estratégico 4

Política de gestão de pessoas e promoção da igualdade: conceber e implementar políticas de gestão de pessoas orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo à formação, a fim de captar o conhecimento dos colaboradores e envolvê-los no processo de tomada de decisão, aumentando a sua produtividade, num quadro

de equilíbrio e rigoroso controlo dos encargos que lhes estão associados, compatível com a dimensão e a situação económica e financeira, conceber e implementar planos de igualdade entre homens e mulheres, permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional;

Atividades Previstas

1. Criação de fichas de desenvolvimento pessoal com necessidades de formação/qualificação;
2. Análise da performance individual criando condições para progressões e reclassificações nos casos de excelência laboral e ou sempre que as necessidades operacionais assim o permitam.

Eixo estratégico 5

Fomentar e desenvolver uma política de inovação e qualidade, promovendo e estimulando as novas ideias, novos produtos, novas abordagens do mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental;

Atividades Previstas

1. Englobar no Contrato de Gestão a potenciação de áreas de negócio compatíveis com a atividade desempenhada.

Eixo estratégico 6

Adotar sistemas de informação e de controlo interno adequados à dimensão e complexidade da empresa que cubram todos os riscos relevantes assumidos, que assegurem a melhoria de tomada de decisões no sentido de atingir metas e objetivos da organização, apoiados em sistemas de informação e ferramentas de gestão (conhecer para melhor agir) e fortalecimento dos mecanismos de “accountability”, suscetíveis de permanente audibilidade por parte das entidades competentes para o efeito, nomeadamente da Inspeção Regional de Finanças e o Tribunal de Contas.

Atividades Previstas

1. Execução de relatório sobre o estado atual dos sistemas de informação e controlo existentes com proposta/sugestão de melhorias a introduzir e execução destas sempre que o binómio custo/benefício justifique o investimento de recursos.

Capítulo III



Investimento

Neste capítulo damos a conhecer os principais investimentos previstos para o ano corrente, os objetivos de cada uma destas atividades e os recursos financeiros que lhes estarão adstritos.

Atividades, Objetivos e calendarização

Renovação parque automóvel

Em virtude da sua idade, desgaste e custos de manutenção bastante significativos o Conselho de Administração do CARAM tem o firme propósito de avançar para a substituição, paulatina, da sua frota automóvel.

Em causa estão a substituição de 2 Viaturas pesadas frigoríficas (incluindo caixa isotérmica e respetiva máquina de frio) cujos passos iniciais já foram dados no ano de 2021 com o lançamento do procedimento de contratação pública lançado no final do ano anterior.

Projeto	Designação do Projeto	Investimento
52181	Aquisição de duas Viaturas de Distribuição	400,000 €

O CARAM estima a conclusão deste processo em Agosto de 2022.

Novo Matadouro

A projeção de uma nova solução em termos de rede de matadouros para a Região Autónoma da Madeira é um desafio que este Conselho de Administração julga ser essencial para a redefinição do atual sector agropecuário na Região Autónoma da Madeira para os próximos 20 anos.

A possível reabilitação do atual matadouro do Santo da Serra implicaria intervenções com custos bastante significativos nomeadamente a nível da sua instalação frigorífica.

A avaliação de uma solução alternativa que passe pela desativação da atual unidade e construção de uma outra mais pequena, funcional e adaptada às necessidades atuais do setor agropecuário na Região Autónoma da Madeira deve ser considerada de forma objetiva.

Pelo volume de abate atual, pode afirmar-se, desde já, que, por melhor que seja a gestão do atual matadouro, mesmo sem as obras de reabilitação, será sempre uma atividade altamente deficitária, dados os custos de manutenção associados à atual estrutura.

O atual matadouro foi dimensionado e construído num quadro completamente díspar do atual e em que o volume de abate imponha uma necessidade de capacidade instalada bastante superior à atual.

Desde sempre se reconheceu que a atividade de abate nunca daria lucros, pretendendo-se apenas que não desse prejuízo, ou que se houvesse prejuízo, fosse suficientemente pequeno para ser absorvido pelas atividades a jusante.

Por forma a preparar uma decisão com base em dados concretos e fidedignos é necessário garantir, numa primeira fase, a elaboração de um projeto que permita avaliar os reais custos de uma nova unidade com um dimensionamento adequado à realidade atual da RAM.

Este é um dos investimentos que o atual Conselho de Administração considera vital para combater as ineficiências que o atual modelo tem vindo a revelar por falta de investimento e efetiva desadequação à realidade atual.

Projeto	Designação do Projeto	Investimento
52411	Novo Matadouro	197,498 €

O CARAM estima a conclusão deste processo em Maio de 2022.

Recursos Humanos e Materiais



Para o desenvolvimento das atividades identificadas no capítulo I o CARAM conta com uma equipa de 49 pessoas divididas da seguinte forma:

Subdivisão	Número
Conselho de Administração	3
Técnicos Superiores	3
Pessoal Administrativo	6
Motoristas	4
Operadores	31
Manutenção	2

Em termos materiais o CARAM conta com uma multiplicidade de equipamentos industriais inerentes às atividades efetuadas que se podem classificar, em sentido lato, nos seguintes termos gerais:

Tipificação	Número	Descrição
Centrais Produção	5	Frio/ Bombagem/ Térmica / Ar Comprimido / Incendio
Linhas Receção/Abate	3	Bovinos/Suínos/Pequenos Ruminantes
ETAR	1	Tratamento Secundário
Linha Produção	1	Produção/Inspeção
Viaturas	10	Distribuição/Recolha/Transporte
Camaras de frio	8	Arrefecimento rápido/Conservação
Camaras de congelação	2	Subprodutos

Conclusão



O ano de 2022 adivinha-se como um ano extremamente exigente onde teremos de continuar a conviver com uma gestão criteriosa de recursos humanos e financeiros em conjunto com uma pandemia ainda sem data de término anunciada, mas com sinais claros de abrandamento de condicionantes. Em conjunto com exposto e em tendo em conta a multiplicidade das atividades propostas no presente documento, encaramos 2022 como um ano que será muito desafiante mas também como um ano de oportunidades para o CARAM. Os projetos a que nos propomos realizar, sempre alinhados com as estratégias desenhadas pelas Tutelas, podem significar uma melhoria significativa no serviço atualmente prestado por esta entidade publica empresarial.

Assim e com base nos principais eixos estratégicos e nos eixos orientadores que são o profundo respeito pelo bem-estar animal, pela legislação reguladora e pelo ambiente, a valorização do nosso quadro de pessoal, a melhoria contínua do serviço prestado, uma execução orçamental exigente e criteriosa e a exploração de novas possibilidades de negócio que se possam enquadrar com a nossa atividade estaremos sempre disponíveis para enfrentar os desafios convictos que os conseguiremos ultrapassar.

A otimização da utilização dos recursos disponíveis aliada a um processo de decisão devidamente informado e participativo serão premissas basilares para a nossa ação no decorrer deste ano e do presente mandato.

Cientes das dificuldades, preparados para os desafios, alinhados com as estratégias, motivados para a tarefa e focados na superação. É assim que começamos este desafiante ano, certos de que com o esforço, empenho e dedicação de todos, podemos, devemos e iremos cumprir os objetivos a que agora nos propomos.