



Instituto Superior de Gestão

O Banco de Beja no Apoio ao Desenvolvimento

Dina Vitória Ganhão Barbas

Dissertação de Mestrado para Obtenção
do Grau de Mestre em Estratégia de
Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2024

Resumo

Este trabalho analisa "O Banco de Beja no apoio ao desenvolvimento ". O Alentejo, em 2023, era sede de onze instituições financeiras que teimam em cumprir o propósito que esteve na sua criação: apoiar a inclusão. A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Alentejo Sul, sediada em Beja, suportada nos princípios da banca cooperativa, como a solidariedade, o apoio comunitário e a democracia organizativa tem excelentes indicadores económico-financeiras, cria emprego local e mantém o atendimento de proximidade nas suas agências, em locais de os bancos de teor acionista tendem a encerrar balcões.

A investigação insere-se no contexto de crises como a financeira de 2008-9, a económica de 2011-13 e a pandémica de COVID-19 de 2020-22. Nestas, estes bancos regionais destacaram-se pela sua relevância de instituições resilientes e focadas no apoio ao tecido socioeconómico do seu território. Investigamos a resiliência da CCAM Alentejo Sul em comparação com os bancos de teor acionista, nomeadamente no seu compromisso com o progresso regional suportado na base da pirâmide social: as pequenas e médias empresas.

O modelo de investigação foi o qualitativo, com estudo de caso, enriquecido com a entrevista ao administrador executivo da CCAM do Alentejo Sul.

Foi observada a resiliência do modelo de *governance* cooperativo do banco, baseada numa governança suportada em membros da comunidade, na promoção local de empreendedorismo, na identificação e difusão de talento e para a coesão social da região.

A CCAM consegue adaptar-se às necessidades específicas da comunidade, promovendo o acesso ao crédito, a poupança, a segurança e literacia financeira e apoio à população mais idosa, para além de disponibilizar competências no desenvolvimento do setor agrícola. Desta forma, a CCAM Alentejo Sul emerge como um exemplo robusto de elevador social e económico sustentável, responsável e inclusivo.

Palavras-Chave: Banca Cooperativa, Inclusão Financeira, Desenvolvimento Regional, Governança Participativa.

Summary

This paper analyzes "The Bank of Beja in supporting development". The Alentejo is home to eleven financial institutions that insist on fulfilling the purpose that was created in their creation: to support inclusion. The Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) of Alentejo Sul, based in Beja, supported by the principles of cooperative banking, such as solidarity, community support and organizational democracy, has excellent economic and financial indicators, creates local employment and maintains proximity service in its branches, in places where banks with shareholder content tend to close branches.

The research is part of the context of crises, such as the financial crisis of 2008-9, the economic crisis of 2011-13 and the COVID-19 pandemic of 2020-22, in which these regional banks stood out for their relevance as resilient institutions focused on supporting the socio-economic fabric of their territory. We investigated the resilience of CCAM Alentejo Sul compared to shareholder banks, underlining its commitment to regional progress supported by the base of the social pyramid: small and medium-sized enterprises.

The research model was qualitative, with a case study, enriched with the interview with the executive director of CCAM do Alentejo Sul.

The resilience of the bank's cooperative governance model was observed, based on governance supported by community members, the local promotion of entrepreneurship, the identification and dissemination of talent and the social cohesion of the region. CCAM is able to adapt to the specific needs of the community, promoting access to credit, savings, security and financial literacy and supporting the elderly population, in addition to providing skills in the development of the agricultural sector. In this way, CCAM Alentejo Sul emerges as a robust example of a sustainable, responsible and inclusive social and economic lift.

Keywords: Cooperative Banking, Financial Inclusion, Regional Development, Participatory Governance.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de manifestar a minha mais profunda gratidão ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho. A sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho, e sou imensamente grata pelo conhecimento profundo e pela visão crítica que sempre me ofereceu. A sua orientação não se limitou à elaboração deste trabalho, mas também teve um impacto significativo na minha formação como profissional e como pessoa, sempre com uma abordagem construtiva e estimulante.

Aos meus pais, expresso o meu agradecimento mais especial. A presença constante deles na minha vida, o apoio incondicional e o amor que sempre me deram foram uma base sólida que me permitiu enfrentar todos os desafios com coragem. A minha mãe, com a sua sensibilidade e dedicação, sempre pronta para me ouvir e apoiar nas dificuldades. Ao meu pai, agradeço pelo exemplo de perseverança e trabalho árduo que me ensinou desde sempre.

Aos meus colegas de mestrado, Ivone Soares, Nuno Rama e Hugo Serras, o meu muito obrigada pelo companheirismo, pela amizade e pela colaboração ao longo desta jornada. Foram incontáveis os momentos de partilha, trabalho em conjunto e aprendizado mútuo, especialmente durante o período da pandemia de COVID-19, e a amizade que cultivámos permanece até hoje como um dos maiores frutos desta experiência.

Aos meus professores do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, deixo também o meu sincero agradecimento pela dedicação e empenho com que sempre transmitiram os seus vastos conhecimentos.

Ao Dr. José Cravinho e ao Dr. Pedro Pinto, administradores executivos da CCAM do Alentejo Sul e da CCAM de Pombal, respetivamente, expresso a minha sincera gratidão pelo apoio prestado, nomeadamente na disponibilização de entrevistas e mediação de contactos, elementos que se revelaram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ainda às minhas grandes amigas Sílvia, Luísa e Patrícia. A vossa amizade, o vosso apoio emocional e psicológico, a vossa presença constante e confiança em mim foram fontes de força que me impulsionaram a seguir em frente e foram fundamentais para que eu conseguisse continuar.

A todos, o meu sincero e profundo agradecimento. A minha experiência académica foi, sem dúvida, mais completa e gratificante graças a todos vocês. Muito obrigada!

Abreviaturas e Acrónimos

Agrimutuo: Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

ISEs: Instrumentos de Sustentação da Estabilidade

CCAM: Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CGD: Caixa Geral de Depósitos

CET1: Common Equity Tier 1

NPL: Non-Performing Loans

PME: Pequena e Média Empresa

LCR: Liquidity Coverage Ratio

ECB: European Central Bank (Banco Central Europeu)

BIS: Bank for International Settlements

BCP: Banco Comercial Português (Millennium BCP)

SICAM: Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo

Glossário

Banca Cooperativa - Modelo bancário baseado na cooperação e na participação ativa dos membros como proprietários e clientes da instituição. As cooperativas têm como foco não apenas o lucro financeiro, mas também o bem-estar económico e social dos seus membros e da comunidade (Birchall, 2013).

Acordo Basileia III - Conjunto de reformas regulatórias internacionais desenvolvidas pelo Comité de Supervisão Bancária de Basileia, visando fortalecer a resiliência do sistema bancário global por meio do aumento dos requisitos de capital, melhoria na gestão de liquidez e controle da alavancagem (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

Basel III - Conjunto de reformas propostas pelo Basel Committee on Banking Supervision com o objetivo de fortalecer a regulação, supervisão e gestão de riscos no setor bancário, especialmente após a crise financeira de 2008 (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) - Instituição financeira de carácter cooperativo, focada no desenvolvimento rural e na oferta de crédito às comunidades locais, principalmente no setor agrícola. A CCAM se destaca pela sua resiliência e estrutura de governança que prioriza os membros em vez dos acionistas (Pina, 2012).

Common Equity Tier 1 (CET1) - Medida da qualidade do capital de um banco, sendo o principal componente do capital regulamentar. O CET1 é utilizado para absorver perdas inesperadas e garantir a solvência da instituição financeira (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

Estabilidade Financeira - Capacidade de um sistema financeiro de resistir a choques e continuar a funcionar de forma eficiente, garantindo o fluxo de crédito e a confiança dos participantes do mercado (Allen e Carletti, 2013).

Governança Cooperativa - Estrutura de governança em que os membros da cooperativa têm participação ativa nas decisões da instituição, através do princípio "um membro, um voto". A governança cooperativa visa alinhar os interesses dos membros com a gestão do banco, promovendo decisões mais prudentes e focadas no longo prazo (Birchall, 2013).

Liquidity Coverage Ratio (LCR) - Rácio que mede a capacidade de um banco de cumprir suas obrigações de curto prazo, mantendo ativos líquidos suficientes para enfrentar um cenário de estresse durante 30 dias. É um indicador importante de resiliência

de liquidez (Banco de Portugal, 2024).

Non-Performing Loans (NPLs) - Empréstimos que estão em situação de inadimplência, ou seja, os pagamentos estão atrasados ou não são feitos. O nível de NPL é um indicador crucial da qualidade da carteira de crédito de um banco (Allen e Carletti, 2013).

Pequenas e Médias Empresas (PMEs) - Empresas de pequeno ou médio porte que desempenham um papel importante na economia, especialmente em termos de emprego e desenvolvimento regional. No contexto cooperativo, o financiamento de PME é um dos principais focos para promover o desenvolvimento local e a inclusão financeira (European Association of Co-operative Banks, 2023).

Risco de Crédito - Probabilidade de que um mutuário não consiga cumprir as suas obrigações de pagamento. A gestão prudente do risco de crédito é essencial para manter a qualidade dos ativos e evitar níveis elevados de NPLs (Faria e Pacheco, 2022).

Teoria dos *Stakeholders* - Abordagem que defende que as organizações devem atender aos interesses de todos os públicos de interesse, e não apenas dos acionistas. No caso dos bancos cooperativos, a teoria dos *stakeholders* é especialmente relevante, pois visa o bem-estar dos membros, colaboradores e comunidades locais (Freeman, 1984).

Índice

Resumo	2
Summary	3
Agradecimentos	4
Abreviaturas e Acrónimos	5
Glossário	6
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos	10
Índice de Tabelas	10
1. Introdução	11
1.1. Relevância do Estudo	13
1.2. Objetivos da Tese	14
1.3. Questão de Pesquisa	14
1.4. Contribuições da Pesquisa	15
1.5. Estrutura do Trabalho	15
2. Revisão da Literatura	17
2.1. Estabilidade Bancária e Análise de Risco	17
2.2. Modelo Cooperativo Bancário	19
2.3. Modelos de Banca Incumbente	23
3. Metodologia	27
3.1. Seleção de Indicadores de Estabilidade	27
3.2. Análise Comparativa	28
3.3. Extensões e robustez	28
3.4 Fontes de Dados	28
4. Sistema bancário português <i>Versus</i> Caixa Crédito Agrícola Mútuo Alentejo Sul	30
4.1. Comparação com Outros Bancos Tradicionais	36
4.2. Estrutura de <i>governance</i> da banca na região do Alentejo	41
4.3. A evolução do atendimento ao balcão em Portugal	46
4.4. Implantação por número de Agências no Alentejo	47
4.5. O movimento associativo da banca de teor cooperativo	51
5. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, na região do Baixo Alentejo de Portugal	53
5.1. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul	53
5.2. Análise Demográfica e Taxa de Desemprego (2011-2023)	56
5.2. Impactos do Ambiente Económico e Regulação	58

5.3. Governança e Risco	59
5.4. O Papel social da banca no Concelho de Beja	60
6. Conclusões.....	64
6.1. Respostas às Questões de Pesquisa.....	65
6.2. Limitações e Sugestões para Futuros Estudos	65
7. Referências bibliográficas	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Mapa de Portugal e região do Alentejo.....54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Posicionamento do Rácio de Solvabilidade Common Equity Tier 1 (CET1) de 2020 a 2023.....30

Gráfico 2 – Evolução do Rácio de Common Equity Tier 1 (CET1) de 2010 a 2023.....31

Gráfico 3 – Comparação do Rácio de Transformação de 2010 a 2023.....35

Gráfico 4 - Evolução do número de Balcões dos bancos com mais balcões em Portugal em 2023 *Versus* 2010).....47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Recapitalização de bancos portugueses por ajuda de Estado em 2011.....18

Tabela 2 - Indicadores económicos dos principais bancos de teor cooperativos (2023)...21

Tabela 3 - Quotas de mercado dos bancos de teor cooperativo (2023).....22

Tabela 4 - Ativos consolidados e indicadores de algumas instituições portuguesas.....38

Tabela 5 - Integração de género na banca da região do Alentejo (2023).....41

Tabela 6 - Indicadores económicos e do número de colaboradores das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo da Região do Alentejo e em dezembro de 2022 e 2023.....44

Tabela 7 – Agências na Região do Alentejo em 2010 *Versus* 2023.....49

Tabela 8 – Número de Associados das CCAM da Região do Alentejo em 2023.....52

Tabela 9 - Distribuição Etária da População do Portuguesa *Versus* Baixo Alentejo (2010-2023).....57

Tabela 10 - Taxa de Desemprego em Portugal *Versus* Região do Alentejo (2010-2023).....58

1. Introdução

Ao lado dos bancos de teor acionista e do banco de poupança de capitais exclusivamente público, a Caixa Geral de Depósitos (CGD), os bancos de teor cooperativos e mútuo têm uma longa tradição que remonta ao final do século XIX no setor bancário português. A sua rede de agências, distribuídas por todas as regiões do território português, com exceção da região autónoma da Madeira (Rocha, 2024), assume uma relevância que se pode considerar de sistémica. Esses bancos, por lei, incorporam um forte foco no negócio e na monitorização da sua gestão e dos seus gestores através dos seus co-proprietários inseridos nas comunidades (membros), baseando-se nos princípios de identidade, autonomia, responsabilidade e financiamento dos membros (Carvalho, 2022).

O conceito de proximidade arroga particular relevo no modelo de trabalho das instituições de teor cooperativo. Na sua génese, no início do século XIX, a evolução do modelo de banco de teor cooperativo realizava-se dentro, e para a comunidade. Neste contexto, todas as suas partes interessadas, desde o cliente ao gestor, tendiam a integrar a comunidade. Assim, cada parte interessada “era os olhos e os ouvidos” da sua gente. Consequentemente, as importantes funções de controlo (risco, auditoria e *compliance*) eram, por todos, efetivas e consequentes (Carvalho, 2022) e a informação sobre o cliente, e, consequentemente, sobre a evolução da atividade das suas partes interessadas, tinha um elevado valor de responsabilidade, logo, credibilidade.

Desde logo o equilíbrio de partilha de “teres e saberes” tende a ser “mais” equilibrado. Ora vejamos. Antes de abrir uma conta, os bancos querem ter cópias de vários documentos pessoais para conhecer bem seus clientes. No entanto, o depositante nunca sabe como o dinheiro mobilizado pelos bancos é gasto. Os ativos bancários são opacos, ilíquidos e pouco transparentes, porque a maioria dos empréstimos bancários são tipicamente personalizados e negociados confidencialmente (Nayak e Chandiramani, 2022). Os clientes são constrangidos pelas informações compartilhadas pelos gerentes dos bancos, uma vez que os produtos financeiros são intrincados e arriscados (Tosun, 2020). Os bancos estão, portanto, em risco de pânico autorrealizáveis¹ devido aos seus ativos ilíquidos (empréstimos, que não podem ser recuperados dos mutuários à vista) e passivos líquidos (depósitos, que podem ser retirados pelos depositantes à vista) (Bryant,

¹ Nos sistemas bancários de reserva fracionária, os bancos mantêm quantidades limitadas de dinheiro na esperança de que todos os depositantes não retirem ao mesmo tempo. No entanto, os bancos estão expostos ao risco de pânico autorrealizáveis causados pela histeria em massa que leva seus clientes a retirar os fundos ao mesmo tempo por medo de que a instituição possa ir embora.

1980; Diamond e Dybvig, 1983). Por fim, supõe-se que a volatilidade de um banco pode causar um efeito de contágio, prejudicando um grupo de bancos ou talvez resultando em uma falência sistêmica por completo (Liu, 2010).

Mas se o banco estiver limitado pela sua comunidade – e, este, pelo seu concelho, o potencial problema terá, sempre, uma dimensão materialmente irrelevante que, com facilidade, as comunidades vizinhas estarão disponíveis para colaborar – e ajudar a responsabilizar os gestores responsáveis.

A estabilidade bancária não é apenas um conceito teórico, mas uma necessidade prática para o bom funcionamento de qualquer economia moderna. A estabilidade das instituições bancárias é essencial para garantir que o setor financeiro possa suportar choques exógenos, garantir o fluxo contínuo de crédito e contribuir para o crescimento sustentável da economia (Allen e Carletti, 2013), e, assim, almejar o desenvolvimento.

A crise financeira global de 2008, e a subsequente crise da dívida soberana na Europa, demonstraram como a fragilidade bancária pode amplificar crises económicas, causando impactos profundos em todos os níveis da sociedade, desde os consumidores até os grandes setores industriais (Berger e Bouwman, 2013).

Neste contexto, o papel das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) como instrumentos de apoio ao desenvolvimento (Coccorese e Shaffer, 2018) é relevante, uma vez que estas instituições ocupam uma posição única no sistema bancário europeu. O sistema bancário português tem nas CCAM, nomeadamente na capilaridade da sua distribuição de agências bancárias, um importante agente.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul (CCAMAS) compreende os concelhos de Beja, Mértola, Ferreira do Alentejo e a freguesia de Alvito.

Fundada em 7 de junho de 1914, por um Grupo de Agricultores do Concelho de Beja, encabeçados por Miguel Eduardo de Oliveira Fernandes, que assinaram a “Escritura de Organização dos Estatutos da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de responsabilidade ilimitada de Beja” (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Beja e Mértola, 2014, p. 5) sob princípios de cooperação, solidariedade e apoio ao desenvolvimento rural promoveu um conjunto de fusões constituindo a atual CCAM do Alentejo Sul. Este modelo de instituição financeira representa um modelo alternativo ao sistema bancário tradicional, caracterizado por um foco na maximização do lucro e numa estrutura acionista convencional (Birchall, 2013). O papel desempenhado pelas caixas de crédito agrícola no

apoio às economias locais, particularmente em regiões rurais como o Alentejo, é fundamental, não apenas para a inclusão financeira dessas comunidades, mas também para a estabilidade do sistema bancário como um todo (Pina, 2012).

O modelo cooperativo das CCAM's, baseado no princípio de que os membros podem ser, simultaneamente, proprietários e clientes da instituição, tende a proporcionar um alinhamento de interesses que é distinto daquele observado nos bancos comerciais de teor acionista. Este alinhamento pode resultar numa abordagem mais prudente na gestão de risco e uma maior resistência às crises financeiras, uma vez que as decisões são orientadas não apenas pelo retorno financeiro, mas também pela necessidade de apoiar os membros e as comunidades em tempos de dificuldade (Fonteyne, 2007).

Compreender como a CCAM Alentejo Sul se compara aos seus pares de teor acionista em termos de estabilidade financeira é uma questão de grande relevância para o setor bancário e para os formuladores de políticas públicas.

1.1. Relevância do Estudo

Este estudo busca o papel dos bancos cooperativos para a estabilidade do setor bancário, especialmente durante períodos de crise (Kotz e Schimdt, 2016). Na Europa, os bancos cooperativos representam uma parcela significativa dos ativos financeiros, e têm um papel importante no financiamento de pequenas e médias empresas (PMEs) e no desenvolvimento económico regional. O Crédit Agricole na França, o Raiffeisen Schweiz na Suíça, e o Desjardins no Canadá são exemplos de instituições cooperativas que demonstraram resiliência durante períodos de instabilidade económica, suportando melhor os choques do que muitos bancos comerciais tradicionais (European Association of Co-operative Banks, 2023).

Em Portugal, a CCAM Alentejo Sul exemplifica este tipo de resiliência uma região rural que enfrenta desafios económicos específicos. A sua eficácia económica (instituição secular) e a eficiência financeira (indicador de solvabilidade de 22,38% de Common Equity Tier 1, em 2023, acima da média do setor financeiro português) desta instituição são cruciais para apoiar os setores produtivos locais.

A avaliação da evolução de alguns indicadores financeiros da CCAM em comparação com bancos de dimensão sistémica, seja de poupança seja de teor acionista, como a CGD, Millennium BCP, BPI e Banco Santander Totta, fornecerá *insights* valiosos, sendo que a

existência secular da quase generalidade destas instituições financeiras é o melhor indicador de eficácia.

1.2. Objetivos da Tese

Os objetivos principais desta tese são:

1. **Avaliar a evolução de alguns indicadores financeiros da CCAM Alentejo Sul** em comparação com os quatro maiores bancos sistémicos portugueses (CGD², BPI, Millennium BCP, e Santander Totta) – no período 2010-2024, através de uma análise de indicadores financeiros, incluindo Common Equity Tier 1 (CET1) e o Rácio de Transformação.
2. **Explorar os fatores que contribuem para a estabilidade da CCAM Alentejo Sul**, considerando as especificidades do modelo cooperativo, nomeadamente o exame da sua estrutura de governança, o envolvimento dos membros (associados) na tomada de decisões, e a sua abordagem para mitigar riscos de crédito e liquidez.
3. **Identificar práticas que contribuam para a estabilidade e desenvolvimento financeiro no Alentejo, mais precisamente no concelho de Beja**, não apenas no contexto da CCAM, mas que possam ser extrapoladas para o setor financeiro em geral. Desta forma, procura-se contribuir para a formulação de políticas públicas e práticas de governança que possam ser aplicadas a outros tipos de instituições financeiras, promovendo uma maior resiliência sistémica.

1.3. Questão de Pesquisa

Para atingir os objetivos delineados, foram formuladas as seguintes três questões de pesquisa (Quivy e Campenhoudt, 2013):

1. **Como compara a CCAM do Alentejo Sul em relação aos seus concorrentes de teor acionista em termos de indicadores económicos?**

Esta questão visa compreender como a CCAM se posiciona em termos de estabilidade financeira em comparação com as maiores instituições bancárias do país. Para isso, serão analisados os rácios de liquidez, capitalização, rentabilidade e qualidade dos ativos sugeridos pela entidade de supervisão do sistema financeiro, o Banco de Portugal (BdP).

² A CGD é considerada um banco de poupança. Para efeitos deste trabalho, podemos considerar a CGD com as mesmas características de um banco de teor acionista.

2. Como compara o apoio da CCAM do Alentejo Sul às comunidades de Beja, Mértola, Ferreira do Alentejo e Alvito com os bancos de teor acionista?

Através desta questão, procuram-se identificar os fatores, endógenos e exógenos, que afetam a estabilidade da instituição, incluindo a influência da estrutura cooperativa, as práticas de gestão do modelo de riscos e o impacto do ambiente regulatório.

3. Qual a relevância da CCAM Alentejo Sul para a identificação, valorização e retenção de talento na sua região?

A caracterização dos órgãos sociais da instituição financeira, e a sua política de empregabilidade (Carvalho, 2022) é uma pista para a perceção de coerência nas suas políticas de responsabilidade social.

1.4. Contribuições da Pesquisa

A pesquisa contribuirá para a literatura sobre governança corporativa e banca cooperativa. Primeiramente, oferecerá uma análise sobre a resiliência dos bancos cooperativos no contexto português, que é especialmente relevante dado o papel crucial destas instituições no desenvolvimento regional (Reto, Bento e Crespo, 2023). Em segundo lugar, a tese visa fornecer recomendações que promovam a estabilidade e a sustentabilidade a longo prazo (Reto et al., 2023; Gonçalves, 2024). Finalmente, ao explorar o impacto da estrutura cooperativa na estabilidade financeira, a pesquisa ajudará a iluminar as vantagens e as limitações deste modelo, oferecendo sugestões para a formulação de políticas públicas e a regulação do setor financeiro.

1.5. Estrutura do Trabalho

A tese está organizada em sete capítulos:

1. **Introdução:** Apresenta o contexto do tema, a relevância da estabilidade bancária e os objetivos da investigação.
2. **Revisão da Literatura:** Examina estudos prévios sobre estabilidade bancária, modelos cooperativos e governança, contextualizando o debate no cenário financeiro português.
3. **Metodologia:** Descreve os métodos de análise e os indicadores utilizados para a comparação entre a CCAM e os bancos comerciais de teor acionista.

4. **Análise dos Indicadores de Estabilidade:** Apresenta e discute os resultados da análise comparativa, evidenciando as forças e fraquezas da CCAM comparativamente com os maiores bancos tradicionais.
5. **Análise Qualitativa e Contextual:** Explica como o modelo de negócio cooperativo impacta a estabilidade financeira, destacando os benefícios e os desafios
6. **Conclusões:** Resume os principais achados e responder às questões de pesquisa, aponta as limitações da análise e sugere áreas para futuras pesquisas. E identifica as principais limitações ao estudo e sugere pistas para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

A estabilidade bancária e o papel dos bancos cooperativos têm-se tornado uma área de crescente interesse no estudo do governo corporativo e a banca social, especialmente no contexto de crises financeiras e seus impactos no sistema financeiro global (Abbas et al., 2024).

A análise da estabilidade dos bancos cooperativos, como a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul (CCAMAS) é relevante para se compreender como estes diferem dos bancos de teor acionista em termos de resiliência, governança e orientação social. Esta revisão da literatura tem como objetivo explorar a estabilidade bancária e a análise de risco, os modelos cooperativos bancários e uma comparação com bancos de teor acionista (Millennium BCP, Santander e BPI) ou de poupança (CGD), além de integrar exemplos de nove bancos cooperativos com sede social na região do Alentejo. Finalmente, a referência amiúde a bancos de teor cooperativo de diferentes regiões do mundo evidencia a comparabilidade dos diferentes modelos de organizações.

2.1. Estabilidade Bancária e Análise de Risco

A estabilidade bancária é um dos componentes cruciais para o funcionamento eficiente do sistema financeiro, especialmente durante períodos de *stress*. Berger e Bouwman (2013) destacam que a capitalização dos bancos desempenha um papel essencial na resistência a crises financeiras, sendo que os mais capitalizados tendem a ser mais resilientes em períodos de crise. Segundo o Banco de Portugal (2024), a estabilidade bancária pode ser avaliada, entre outros, por indicadores como (i) liquidez, (ii) solvência e (iii) qualidade dos ativos. Bancos que mantêm altos rácios de capital, como o rácio de cobertura de liquidez (LCR), demonstram maior capacidade de enfrentar choques financeiros (BdP, 2024).

Durante a crise de 2007-2011, a gestão prudente de ativos e a minimização dos níveis de alavancagem permitiram a algumas instituições cooperativas, como os bancos associadas no Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) ou na Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, (AGRIMUTUO), de obter melhores resultados do que os bancos tradicionais, mostrando, à data, menor risco de insolvência (Faria e Pacheco, 2022), sendo que nenhum necessitou do denominado “apoio de Garantias de Estado” (Cruz, 2013).

Em 2007, a crise financeira teve quatro alavancas: escassez de liquidez, alavancagem excessiva, insuficiência (ou inexistência) de regulação e titularização. Precisamente pelas suas características que advêm da sua pequena dimensão – e, conseqüentemente, uma capacidade de alavancar os clientes relativamente pequena, de base concelhia, como são as CCAM, estas instituições financeiras não tiveram impacto direto no seu relacionamento com os seus clientes.

Como Cruz (2013) recorda, o “mercado interbancário colapsou, havia-se perdido a confiança nos bancos e estes deixaram de conceder crédito uns aos outros, o que dificultava amplamente a atividade e sobrevivência do setor. De facto, o mercado interbancário parou, paragem esta que foi particularmente prolongada, nomeadamente para os bancos situados na periferia da zona euro, mais concretamente na Irlanda, Grécia e Portugal”. E, à data, em Portugal, os principais bancos de teor acionista tiveram que pedir o apoio da sociedade civil através do seu representante político e administrativo: o governo de Portugal.

Tabela 1 - Recapitalização de bancos portugueses por ajuda de Estado em 2011

BCP	Estado comprometeu-se a subscrever 3 mil milhões de ISEs e adicionalmente, o BCP procedeu a um aumento de capital de 500 milhões de euros, destinado aos seus acionistas, com tomada firme pelo Estado no valor de 4 cêntimos por ação.
BPI	realizou um aumento de capital de 200 milhões de euros, com direitos de preferência para os acionistas existentes à data, tendo o Estado subscrito 1,500 milhões de ISEs. Com o montante resultante do aumento de capital o BPI pretendia recomprar um montante equivalente de ISEs.
CGD	O Estado, como acionista único, subscreveu 900 milhões de euros de ISEs e ainda procedeu a um aumento de capital de 750 milhões de euros, através da emissão de 150.000.000 novas ações com valor nominal de 5,00 euros por ação
ESFG	Optou por uma via diferente de recapitalização, não tendo recorrido ao Estado para se capitalizar, na linha da Recomendação EBA 2011 e da Cimeira do Euro de 26 de outubro de 2011, nas quais se dava preferência pelo recurso aos fundos próprios de cada banco, antes de recorrer ao auxílio do Estado para se recapitalizar

Fonte: Cruz (2013), A recapitalização da banca portuguesa e os seus impactos no *Corporate Governance*.

Cruz (2013) dá nota que “a recapitalização dos bancos portugueses não se subsumiu apenas a medidas de reforço de capital para cumprir os requisitos da Recomendação EBA 2011 e Acordo Basileia III. Houve, também, uma evidente preocupação com o *governance* e com a definição de medidas para promover o bom governo societário, estando inclusivamente previsto no artigo 12.º n.º 1 alínea *d*) da Lei da Recapitalização, que devem constar dos planos de recapitalização “*eventuais ajustamentos a introduzir no sistema de governo societário e nos mecanismos de gestão de controlo de riscos, tendo em vista a prossecução dos objetivos do plano*”.

A revisão sistemática da literatura conduzida por Jamaluddin et al. (2023) destaca que a boa governança é um dos principais fatores que sustentam a resiliência das cooperativas em tempos de crise. As cooperativas que mantiveram práticas de governança centradas nos membros e orientadas para o bem-estar da comunidade não apenas sobreviveram, mas também prosperaram durante os períodos de instabilidade.

A metodologia HEAT³ e Z-score⁴ aplicada ao Crédito Agrícola revelou indicadores positivos, especialmente no período mais crítico da crise, evidenciando uma abordagem conservadora que resultou em maior estabilidade financeira (Faria e Pacheco, 2022). A qualidade dos ativos e a capitalização dos bancos cooperativos têm sido essenciais para sustentar a sua rentabilidade e solvência e oferecer pistas de confiança (Barr, 2023).

Segundo o relatório de 2024 do Banco de Portugal, o rácio de *non-performing loans* (NPL), ou créditos não produtivos, medem a proporção de empréstimos em atraso em relação ao total da carteira de crédito de uma instituição financeira) no setor bancário português foi reduzido de 6,5% em 2022 para 5% em 2023, destacando os esforços para fortalecer a base de capital próprio e melhorar a qualidade dos ativos (Banco de Portugal, 2024). Tais estratégias são fundamentais para garantir a estabilidade das instituições financeiras, especialmente em períodos de incerteza económica e a emergência de novos e disruptivos modelos de banca digital, designadamente as financeiras tecnológicas (Fintech) e as BigTech (Gonçalves, 2020).

2.2. Modelo Cooperativo Bancário

Os bancos cooperativos têm características específicas que os diferenciam dos bancos de teor acionista, tanto na sua governança quanto em seus objetivos sociais. As Caixas de Crédito Mútuo Agrícola, em Portugal, como descrito por Pina (2012), são um exemplo de instituições orientadas para o apoio às comunidades locais e com forte foco na sustentabilidade de longo prazo. Este tipo de governança, onde os membros tendem a controlar as decisões do banco, leva a uma abordagem mais prudente em termos de risco

³ A metodologia **HEAT!**, criada pelo Fundo Monetário Internacional em 2013, é uma ferramenta utilizada para avaliar a saúde financeira dos bancos. Esta ferramenta utiliza indicadores essenciais, como a quantidade e qualidade do capital, os ganhos, a liquidez e a alavancagem, para dar uma visão clara e comparativa da solidez das instituições financeiras. Estes indicadores são transformados em *scores* padronizados (z-scores), o que permite identificar bancos ou grupos com maior risco de fragilidade ou até insolvência, ajudando a antecipar crises financeiras (Faria & Pacheco, 2022).

⁴ **Z-score** é um indicador clássico, amplamente reconhecido pela sua simplicidade e eficácia para medir a estabilidade dos bancos. Este indicador combina informações sobre a rentabilidade dos ativos, o nível de capital e a variabilidade dessa rentabilidade ao longo do tempo. Bancos com valores altos de Z-score demonstram maior distância da insolvência, o que reflete uma estrutura financeira mais robusta e resiliente (Faria & Pacheco, 2022).

e crédito (Pina, 2012). O estudo de Chronopoulos et al. (2020) refere que as cooperativas financeiras em áreas com alto capital social têm maior probabilidade de manter um modelo de negócio focado no desenvolvimento comunitário, em vez de seguir tendências mais arriscadas de investimento.

A manutenção desse compromisso com o bem-estar da comunidade é uma das bases para o sucesso das cooperativas, tornando-as atores fundamentais no desenvolvimento económico e social local (Chronopoulos et al., 2020).

Durante a crise financeira de 2007, a banca cooperativa em Portugal demonstrou uma resiliência notável. O Crédito Agrícola, por exemplo, não necessitou de apoio estatal devido aos seus altos rácios de capital e gestão prudente (Faria e Pacheco, 2022). Birchall (2013) reforça que a natureza cooperativa dos bancos contribui para a mitigação de riscos sistémicos, uma vez que as decisões são tomadas por membros comprometidos com o bem-estar da instituição e da comunidade.

Os bancos cooperativos têm um impacto substancial no sistema financeiro global, especialmente em economias como as da Europa, Canadá, Coreia do Sul e Japão. Segundo a European Association of Co-operative Banks (2023), na Europa, os bancos cooperativos representam mais de 20% dos ativos bancários da União Europeia. O Crédito Agricole da França⁵, que possuía, em 2022, ativos totais de 2.373 mil milhões de euros.

Outros bancos como Raiffeisen Schweiz, na Suíça, em 2022, possuíam ativos de 282,99 mil milhões de euros e uma participação de 14,5% no mercado de depósitos doméstico suíço (European Association of Co-operative Banks, 2023). Estes exemplos refletem a relevância do setor cooperativo na estabilidade financeira, especialmente no financiamento das pequenas e médias empresas (PMEs), onde representam 33% do crédito concedido na Europa.

No Canadá, os bancos cooperativos, como o Desjardins, desempenham um papel crucial no apoio às PME, destacando-se pela sua forte participação no setor agrícola e na promoção de práticas sustentáveis (Canadian Cooperative Association, 2023). O Jeonbuk Bank, na Coreia do Sul, foca-se na inclusão financeira em áreas rurais, oferecendo crédito em condições favoráveis para pequenos negócios e para a população excluída do sistema bancário tradicional (Korean Federation of Community Credit Cooperatives, 2023). No Japão, o JA Bank atua no financiamento de pequenos agricultores e no desenvolvimento

⁵ <https://www.credit-agricole.fr/>

regional, apresentando um índice de solvência superior ao de muitos bancos comerciais de teor acionista (Japan Agricultural Cooperatives, 2023). Essas características tornam os bancos cooperativos atores chave na promoção da inclusão financeira e desenvolvimento sustentável, contribuindo para a estabilidade económica global.

Tabela 2 - Indicadores económicos principais bancos de teor cooperativos (2023)

European Countries and data providing institutions	Economic indicators					
	Total assets (EUROmio)	Total deposits from customers	Total loans to customers (EUROmio)	Net profit after taxes (EUROmio)	Total equity (EUROmio)	Leverage Ratio (%)
Austria						
Österreichische Raiffeisenbanken	400.344	267.142	261.678	5.323	36.135	n.a.
Österreichischer Volksbanken	29.224	22.105	22.116	115	2.654	7,4
Bulgaria						
Central Co-operative Bank	3.981	3.602	1.550	19	327	8,2
Denmark						
Nykredit	214.783	14.410	185.081	1.268	13.001	5,0
Finland						
OP Financial Group	175.516	81.468	98.546	1.023	14.335	7,6
France						
Crédit Agricole	2.373.120	1.095.758	1.114.389	8.144	133.791	5,3
Crédit Mutuel	1.108.076	565.868	612.441	4.153	68.663	6,7
BPCE	1.531.100	670.000	826.953	3.951	69.700	5,0
Germany						
Co-operative Financial Network	1.581.104	1.032.862	999.937	2.102	127.569	7,4
Hungary						
IHKSZ - Central Body of Integrated Credit Institutions ***	6.553	5.480	5.146	25	702	6,4
Italy						
Federacasse (BCC)	271.966	191.452	141.620	1.932	21.720	8,0
Luxembourg						
Banque Raiffeisen	10.754	9.425	7.739	24	477	5,1
Netherlands						
Rabobank	628.513	396.472	432.122	2.786	46.358	6,6
Poland						
National Union of Co-operative Banks (KZBS)	51.173	36.248	19.510	674	3.433	n.a.
Portugal						
Credito Agricola	24.895	20.398	11.982	203	2.042	7,6
Romania						
Creditcoop	323	240	229	1	31	21,2
Spain						
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	133.425	105.531	73.578	733	10.273	7,7
Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	62.314	40.250	37.431	80	3.783	5,4
Switzerland						
Raiffeisen Schweiz	282.992	206.505	216.368	1.192	20.800	7,3
United Kingdom						
Building Societies Association	567.065	399.712	434.063	2.896	33.476	5,7
Total European countries ⁹						
	9.457.220	5.164.928	5.502.479	36.645	609.270	
Non-European Countries						
Canada						
Desjardins Group	280.904	179.286	173.103	1.497	22.389	7,6
Japan						
The Norinchukin Bank / JA Bank Group ¹⁰	627.792	438.318	98.196	297	37.562	7,1
South-Korea						
Korean Federation of Community Credit Cooperatives	210.496	186.238	149.369	1.154	15.470	12,6
Total Non-European countries						
	1.119.192	803.842	420.668	2.948	75.421	

Fonte: European Association of Co-operative Banks (2023), retirado de <https://www.eacb.coop/en/about/annual-reports.html> a 25 de novembro de 2024.

A Tabela 2 apresenta os indicadores económicos dos principais bancos corporativos em várias regiões, incluindo Europa, Canadá, Coreia e Japão. A partir dessa análise, é possível perceber o impacto considerável da banca cooperativa no sistema financeiro. Em

Portugal, no final de 2023, o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), 68 CCAM⁶, e a Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (AGRIMUTUO), com 5 CCAM afiliadas, reflete a dimensão do setor cooperativo português. O Banco Montepio e a Caixa Económico dos Açores são dois bancos mútuos que têm modelos de negócio muito próximo dos bancos de teor cooperativo.

Tabela 3 - Quotas de mercado dos bancos de teor cooperativo (2023)

European Countries and data providing institutions	Market share			
	Domestic market share deposits (%)	Domestic market share loans (%)	Mortgage market share (%)	Market share SMEs (%) ¹
Austria				
Österreichische Raiffeisenbanken	33,4	33,6	33,4**	n.a.
Österreichischer Volksbanken	4,6	4,1	6,0	n.a.
Bulgaria				
Central Co-operative Bank	5,3	3,6	5,2	n.a.
Denmark				
Nykredit	5,5	34,6	44,6	n.a.
Finland				
OP Financial Group	39,1	34,5	38,6	38,2 ⁹
France				
Crédit Agricole	25,4	23,5	32,4	32,3
Crédit Mutuel	15,8	17,8	19,9	19,2
BPCE	22,0	22,0	26,0	na
Germany				
Co-operative Financial Network	22,5	23,1	31,8	36,2
Hungary				
IHKSZ - Central Body of Integrated Credit Institutions ***	0,1	0,2	0,3	0,0
Italy				
Federacasse (BCC)	9,4	7,8	11,5	n.a.
Luxembourg				
Banque Raiffeissen	18,0	13,0	14,0	n.a.
Netherlands				
Rabobank	35,0	n.a.	17,0 ²	38,9**
Poland				
National Union of Co-operative Banks (KZBS)	10,3 ⁶	6,4 ⁶	5,7 ⁴	8,27 ⁶
Portugal				
Credito Agricola	8,0	5,7	3,5	11,8
Romania				
Creditcoop	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Spain				
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	7,2	6,3	n.a.	n.a.
Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	2,6	2,9	n.a.	n.a.
Switzerland				
Raiffeisen Schweiz	14,5	n.a.	17,6	11,8**
United Kingdom				
Building Societies Association	18,0	na	22,7	na
Total European countries⁹				
Non-European Countries				
Canada				
Desjardins Group	40,0 ⁸	26,0 ⁸	38,0 ⁸	22,0 ⁸
Japan				
The Norinchukin Bank / JA Bank Group ¹⁰	9,7	n.a.	n.a.	n.a.
South-Korea				
Korean Federation of Community Credit Cooperatives	7,3	n.a.	n.a.	n.a.
Total Non-European countries				

NOTES
¹Table elaborated in collaboration with Tilburg University and based on Members input. The aggregated figures for 2020 onwards are not comparable to those before 2019. The reason is that LCCU Group from Lithuania and Dezelina Banka Slovenija d.d. from Slovenia are no longer EACB members and the Korean Federation of Community Credit Cooperatives from South Korea joined the EACB in 2020. In 2022, the Association of Cooperative Banks of Greece cancelled its membership from the EACB.
² These indicators are calculated by Tilburg University which bears the full end sole responsibility. These figures are neither reported nor formally approved by the respective cooperative banks.
³ In April 2022, the largest cooperative bank, the Takévit bank, left the Organization of Integrated Credit Institutions.
⁴ Cooperative banks do not apply a similar definition of the SME sector
⁵ Market share new mortgages
⁶ Market share corporate loans
⁷ Just FTEs, no parttime employees are included
⁸ Market shares in terms of deposits and loans of residents only
⁹ Data refers to cooperative banks without the two Polish affliating banks of Desjardins Group has a total of 7.5 million members and clients. All clients of each local caisse are members. Desjardins subsidiaries have clients who are not necessarily members of a caisse.
¹⁰ Market shares in the province of Québec
¹¹ Totals are based on reported data, i.e. data for some cooperative banks were not available.
¹² Economic indicators, Profitability and Capital solidity indicators are the Norinchukin Bank figures. Other indicators and market share indicators are cooperative group (JA Bank) figures.
¹³ The number of FTEs and members pertain to the JA Bank Group. In previous years, these figures only referred to The Norinchukin Bank.
¹⁴ Total number of clients equates total number of members, because every customer has to be a member.

Fonte: European Association of Co-operative Banks (2023), retirado de <https://www.eacb.coop/en/about/annual-reports.html> a 25 de novembro de 2024.

⁶ <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos> retirado em 17 dezembro de 2024

2.3. Modelos de Banca Incumbente

Os bancos cooperativos diferem significativamente dos bancos de teor acionista em termos de gestão de risco e objetivos de gestão corporativa (governance). Enquanto os bancos de teor acionista, especialmente durante a crise financeira de 2007-2008, exibiram elevada alavancagem e uma grande dependência de financiamento de curto prazo, os bancos cooperativos mantiveram uma postura mais conservadora e prudente.

O Banco de Portugal (2023) sublinha que muitos bancos comerciais de teor acionista em Portugal precisaram de recapitalização estatal (Cruz, 2013), enquanto os bancos de modelo de Crédito Agrícola mantiveram a sua independência e sustentabilidade graças aos seus rácios de capital confortáveis.

Faria e Pacheco (2022) demonstram que as CCAM se destacaram por manter uma gestão conservadora dos seus ativos, evitando o aumento da alavancagem e apresentando rácios de transformação mais prudentes, em torno de 80%, durante os piores anos da crise de 2008-09. Em contraste, muitos bancos de teor acionista apresentaram rácios de alavancagem superiores a 160%, o que resultou em maior vulnerabilidade financeira e necessidade de intervenção estatal (Faria e Pacheco, 2022).

A governança corporativa dos bancos cooperativos difere substancialmente da dos bancos de teor acionista. Os bancos cooperativos operam com um modelo de governança baseado na gestão orientada e monitorizada pelos membros, com um sistema de voto igualitário (uma pessoa-um voto), em contraste com os bancos de teor acionista que são orientados pelos interesses dos acionistas curto prazo, traduzido na distribuição de dividendos no sentido de otimizar os retornos sobre o capital investido. Birchall (2013) observa que esse modelo de governança participativa promove práticas mais conservadoras e alinhadas aos interesses de longo prazo dos depositantes e das comunidades locais.

Fonteyne (2007) ressalta que os bancos cooperativos têm práticas de crédito mais prudentes e evitam níveis excessivos de alavancagem, diferentemente dos bancos de teor acionista, que frequentemente priorizam retornos elevados a curto prazo, mesmo que isso signifique uma maior exposição ao risco. Durante períodos de crise, essa diferença de abordagem tende a se traduzir em maior estabilidade e menores níveis de risco sistêmico.

As crises financeiras deste século, nomeadamente a global de 2008 e, a portuguesa de 2011, foram marcos importantes para demonstrar a resiliência dos bancos cooperativos. Faria e Pacheco (2022) demonstram que, durante esses períodos, as CCAM, em Portugal,

não necessitaram de apoio estatal, ao contrário de muitos bancos de teor acionista (Cruz, 2013), devido a políticas de gestão de risco prudentes e altos rácios de capital.

A análise de indicadores financeiros como liquidez, solvência e qualidade dos ativos fornece uma base importante para comparar a estabilidade entre bancos cooperativos e bancos de teor acionista. O rácio de liquidez (LCR) e a qualidade dos ativos (medida pelos NPL) tendem a ser mais robustos nos bancos cooperativos, que mantêm níveis mais baixos de empréstimos não produtivos em comparação com os bancos comerciais de teor acionista (Banco de Portugal, 2024).

Além disso, a solvência, medida pelo CET1, tem sido consistentemente mais alta nos bancos cooperativos, sugerindo uma capacidade adequada para absorver choques económicos (Gráfico 1). Os bancos cooperativos apresentam níveis de capitalização mais elevados, resultado de uma distribuição do crédito adequada pelos agentes económicos locais, estratégias conservadoras de gestão de crédito e na distribuição de dividendos.

Os bancos cooperativos têm um papel fundamental no desenvolvimento económico regional e na inclusão financeira, especialmente em áreas rurais. A European Association of Co-operative Banks (2023) destaca que os bancos cooperativos são responsáveis por uma parte significativa do financiamento de PME's, especialmente em áreas onde os bancos comerciais de teor acionista têm pouca presença.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Alentejo é um exemplo disso, fornecendo crédito acessível a agricultores e pequenas empresas locais, ajudando a promover o crescimento sustentável e a inclusão financeira.

Os seus pares globais, como o Jeonbuk Bank, na Coreia do Sul, e o JA Bank, no Japão, têm desempenhado papéis cruciais na inclusão financeira de populações rurais e na promoção do desenvolvimento sustentável (Korean Federation of Community Credit Cooperatives, 2023; Japan Agricultural Cooperatives, 2023).

Estes bancos fornecem acesso ao crédito e outros serviços financeiros a comunidades que são frequentemente negligenciadas pelos bancos de teor acionista, contribuindo assim para um crescimento económico inclusivo.

O modelo de negócios dos bancos cooperativos, focado no serviço aos membros e na promoção do bem-estar das comunidades, difere significativamente dos bancos tradicionais que visam maximizar o lucro (Groeneveld e de Vries, 2009).

Birchall (2013) argumenta que esse foco em maximizar o bem-estar dos membros contribui para uma estabilidade mais robusta, especialmente em momentos de *stress* económico. O impacto ambiental também é uma prioridade para muitos bancos cooperativos, como o Desjardins no Canadá, que promove práticas agrícolas sustentáveis e financia projetos que visam o desenvolvimento de energias renováveis (Canadian Cooperative Association, 2023).

Este foco na sustentabilidade não apenas contribui para a estabilidade financeira, mas também alinha as operações dos bancos cooperativos com políticas ambientais globais, reforçando sua relevância no cenário atual.

Os bancos cooperativos têm mostrado capacidade de adaptação às políticas macroprudenciais impostas pelos órgãos reguladores. Segundo o Banco de Portugal (2024), os bancos cooperativos, devido à sua governança prudente e orientada ao longo prazo, foram capazes de se adaptar mais facilmente às novas exigências de alavancagem e liquidez, ao contrário dos bancos comerciais de teor acionista que muitas vezes enfrentaram dificuldades para cumprir tais requisitos. O Banco de Portugal (2023) também destaca que os bancos cooperativos, como as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, se adaptaram com maior eficiência às medidas de supervisão comportamental. Isso se deve ao seu compromisso com a proteção dos membros e com a sustentabilidade das suas operações, o que resultou em menores irregularidades comparado aos bancos comerciais de teor acionista.

A teoria dos *stakeholders* defende que as empresas devem atender aos interesses de todos os seus públicos de interesse, não apenas os acionistas. Os bancos cooperativos aplicam esses princípios ao atenderem às necessidades dos membros, das comunidades locais e dos seus colaboradores, garantindo uma abordagem mais equilibrada e sustentável (Freeman, 1984). Este foco nos *stakeholders* ajuda a reduzir a volatilidade e aumenta a resiliência das instituições cooperativas. A governança participativa nos bancos cooperativos resulta numa maior resiliência e menor exposição ao risco (Carvalho, 2022).

A inclusão dos membros na tomada de decisões assegura que os bancos cooperativos estejam comprometidos não apenas com a lucratividade, mas também com o bem-estar de longo prazo das comunidades que servem, o que contribui significativamente para sua estabilidade e resiliência em períodos de crise.

A governança orientada para os membros, o foco na sustentabilidade, as práticas conservadoras de gestão de risco e o impacto positivo nas comunidades locais são fatores

que fazem dos bancos cooperativos uma alternativa mais segura e resiliente, particularmente em momentos de crise financeira. Esta abordagem diferenciada garante não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável dessas instituições, tornando-as essenciais para o equilíbrio do sistema financeiro global.

3. Metodologia

A metodologia adotada visa proporcionar uma análise da estabilidade financeira da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul em comparação com outros bancos comerciais tradicionais em Portugal. Para isso, foi sugerida uma seleção de indicadores de estabilidade, realização de análises comparativas rigorosas e na coleta de dados provenientes de fontes confiáveis, garantindo que os resultados obtidos possam ser considerados robustos e fundamentados.

Esta seção está dividida em três partes principais: a seleção dos indicadores de estabilidade, a metodologia de análise comparativa, e as fontes de dados utilizadas.

3.1. Seleção de Indicadores de Estabilidade

Para avaliar a estabilidade bancária e a resiliência financeira, foram selecionados indicadores que são amplamente utilizados na literatura financeira e regulatória para medir a solidez das instituições bancárias. Estes indicadores foram escolhidos com base na sua relevância e utilização comprovada em estudos académicos e relatórios regulatórios, como os realizados por Berger e Bouwman (2013) e Faria e Pacheco (2022). Os indicadores selecionados para a análise foram:

- **Rácios de Capital:** O rácio Common Equity Tier 1 (CET1) foi escolhido como o principal indicador de capitalização, uma vez que representa a quantidade de capital de alta qualidade disponível para suportar perdas inesperadas. Este indicador é amplamente utilizado por reguladores como uma métrica essencial para avaliar a solidez financeira dos bancos. Uma boa capitalização é essencial para que o banco tenha uma base sólida, garantindo assim a capacidade de absorver perdas durante períodos de instabilidade financeira (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).
- **Rácio de Transformação:** O rácio de transformação foi selecionado como indicador para avaliar a eficiência da instituição na conversão de depósitos em créditos e na mobilização de recursos financeiros, refletindo a sua capacidade de atender às necessidades da base de clientes. Esta abordagem é particularmente relevante no contexto das cooperativas de crédito, que priorizam a funcionalidade e o impacto social das suas operações, em vez de métricas centradas exclusivamente no lucro (Groeneveld, 2014).

3.2. Análise Comparativa

A análise comparativa foi realizada entre a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, outras CCAMs do Alentejo e da Zona Oeste, e outros bancos nacionais de relevância, como a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Banco Comercial Português (Millennium BCP), e o Banco Santander Totta.

Esta comparação visa avaliar o desempenho e a estabilidade da CCAM Alentejo Sul em relação aos bancos comerciais tradicionais, considerando as diferenças nos modelos de governança, na estrutura de propriedade e nas estratégias de risco. A análise foi feita ao longo de um período de dez anos, abrangendo tanto períodos de estabilidade económica quanto períodos de crise, como a crise financeira de 2008, a crise da dívida soberana europeia de 2011, a crise económica portuguesa de 2012 e a crise COVID 19.

Os indicadores financeiros selecionados (CET1, Rácio de Transformação) foram comparados usando dados anuais, no período de 2010 a 2023, uma série relativamente longa, obtidos dos relatórios financeiros das instituições bancárias. Utilizaram-se estatísticas descritivas para analisar as tendências e identificar padrões nos dados, bem como técnicas de estatística inferencial para verificar se as diferenças encontradas entre as CCAM e os bancos comerciais de teor acionista são estatisticamente significativas. Foi aplicada também a análise de tendência (*trend analysis*) para monitorar a evolução dos indicadores ao longo do tempo, avaliando se as práticas prudentes de gestão de risco das Caixa de Crédito Agrícola resultaram numa maior estabilidade ao longo dos anos.

3.3 Extensões e robustez

A fim de avaliar melhor o papel impulsionador da economia das cooperativas de crédito nos mercados locais do Alentejo, exploramos o conjunto de CCAM na região do Alentejo, designadamente a CCAM Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, CCAM Alentejo Central, CCAM Alentejo Sul, CCAM Aljustrel e Almodôvar, CCAM Costa Azul, CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, CCAM Guadiana Interior, CCAM Nordeste Alentejano, CCAM Norte Alentejano e CCAM São Teotónio.

Os resultados empíricos estão retratados nas Tabela 4 e 6.

3.4 Fontes de Dados

Os dados para a pesquisa foram obtidos a partir de várias fontes confiáveis e validadas, complementadas por entrevistas com especialistas, que garantem a qualidade e a precisão das informações. As principais fontes de dados utilizadas foram:

- **Relatórios Anuais das Instituições Bancárias:** Os relatórios anuais das instituições bancárias analisadas foram uma fonte primária de dados. Estes documentos oferecem informações detalhadas sobre os balanços financeiros, os rácios de liquidez, os níveis de capitalização e a qualidade dos ativos, permitindo uma análise abrangente dos indicadores de estabilidade ao longo do período em estudo.
- **Banco de Portugal:** Relatórios do Banco de Portugal, como o Relatório de Estabilidade Financeira (2024) e o Relatório de Supervisão Comportamental (2023), foram utilizados como fontes adicionais para garantir a consistência e a fiabilidade dos dados apresentados pelos bancos. Estes relatórios também forneceram informações valiosas sobre a evolução do setor bancário em Portugal e as práticas de supervisão adotadas.
- **Entrevistas com Especialistas:** Foram realizadas entrevistas com representantes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul. Estas entrevistas forneceram *insights* qualitativos importantes, permitindo compreender a aplicação prática dos indicadores financeiros, as estratégias de resiliência adotadas e os desafios específicos enfrentados pelas instituições cooperativas.

A coleta de dados foi realizada principalmente através de pesquisa documental, utilizando uma abordagem sistemática para identificar, reunir e compilar os dados financeiros relevantes (Yin, 2017). As análises estatísticas foram conduzidas utilizando softwares especializados, como o Microsoft Excel, que possibilitaram a execução de cálculos de estatísticas descritivas e inferenciais. Estas ferramentas foram essenciais para a organização dos dados e para a condução das análises comparativas e de tendências, garantindo a precisão e a validade dos resultados apresentados.

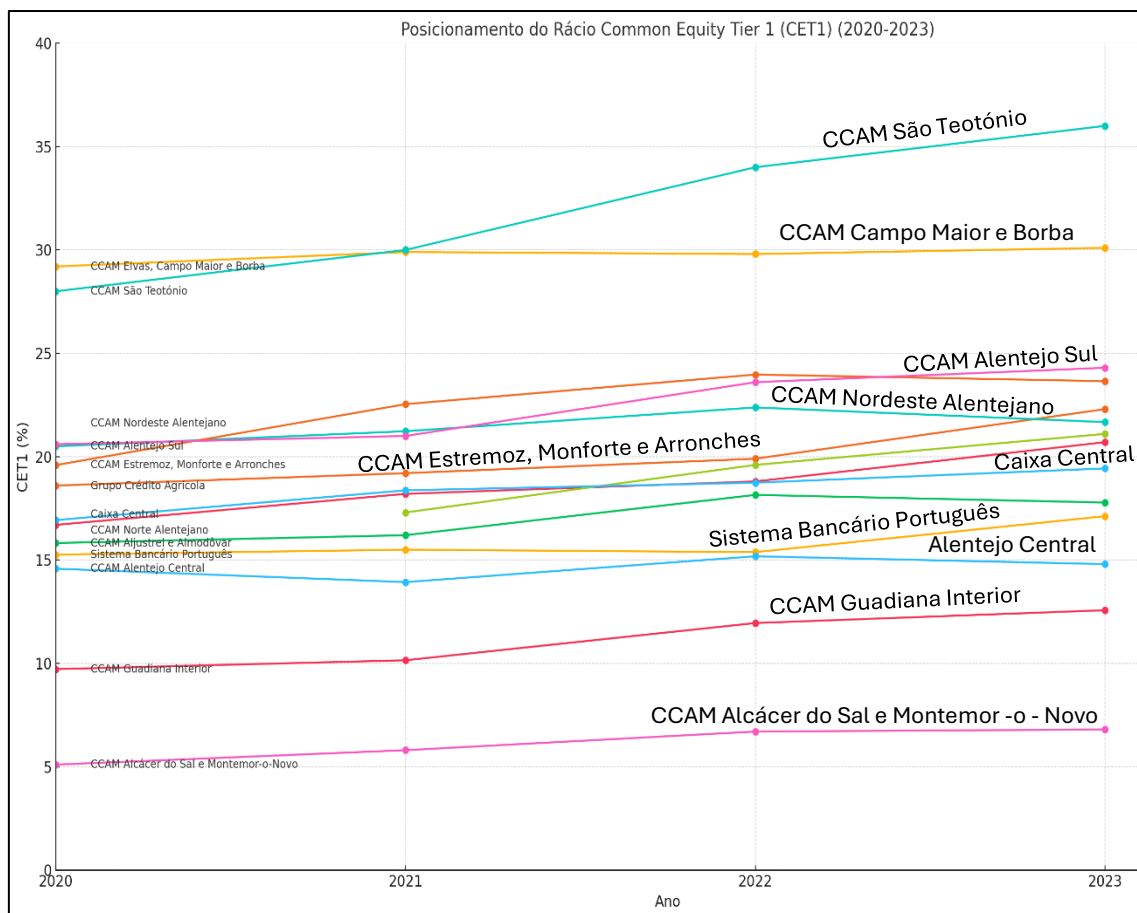
Em resumo, a metodologia desta pesquisa procurou combinar uma análise rigorosa de indicadores financeiros, com um enfoque comparativo e uma coleta de dados planeada, a fim de fornecer evidências convincentes sobre a estabilidade superior dos bancos cooperativos, com ênfase na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul.

4. Sistema bancário português *Versus* Caixa Crédito Agrícola Mútuo Alentejo Sul

Neste capítulo vamos abordar a comparabilidade da CCAM do Alentejo Sul com os seus pares de teor acionista, tendo os seus dez bancos de teor cooperativo e o Grupo Caixa Agrícola (GCA) como moderadores.

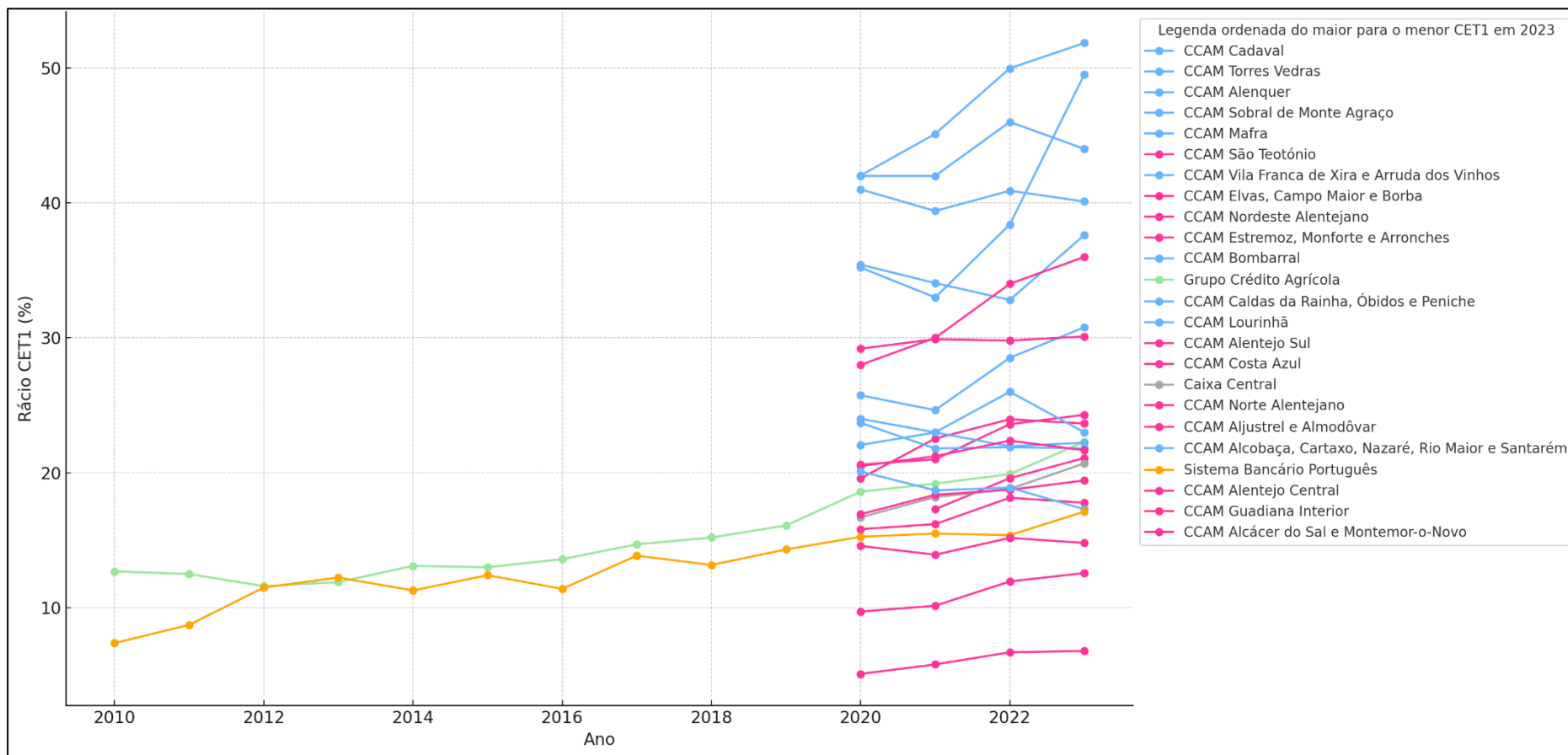
De acordo com o Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), níveis adequados de rácio de solvabilidade são essenciais para garantir que os bancos permaneçam resilientes em cenários adversos, protegendo, assim, os interesses dos depositantes e a confiança do mercado (BIS, 2019). Adicionalmente, estudos recentes apontam que uma supervisão rigorosa dos rácios de capital contribui para a estabilidade do sistema bancário como um todo, minimizando o risco sistémico associado ao comportamento excessivamente arriscado das instituições financeiras (Acharya et al., 2020).

Gráfico 1 – Posicionamento do Rácio de Solvabilidade Common Equity Tier 1 (CET1) de 2020 a 2023



Fonte: adaptado Banco de Portugal, retirado a 1 de dezembro de 2024: [Indicadores do setor bancário - Rácio de fundos próprios principais de nível 1 | BPstat](#)

Gráfico 2 – Evolução do Rácio de Common Equity Tier 1 (CET1) de 2010 a 2023



Fonte: adaptado Banco de Portugal, retirado a 1 de dezembro de 2024: Indicadores do setor bancário - Rácio de fundos próprios principais de nível 1 | BPstat

Ao analisarmos os dados das CCAM entre 2020 e 2023, é evidente uma heterogeneidade significativa entre estas entidades. As CCAM da Zona Oeste, como Cadaval (51,85%) e Torres Vedras (49,53%), apresentam elevados rácios CET1, resultado de estarem inseridos numa região com maior rendimento per capita. Em contrapartida, algumas CCAM da Zona do Alentejo, significativamente mais pobre. A CCAM de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo (6,80%), apresenta um rácio consideravelmente baixo, evidenciando desafios específicos relacionados com a estrutura do capital e possivelmente com a exposição a ativos de menor qualidade ou menos diversificados, especialmente considerando o *boom* imobiliário na região da Comporta, em Alcácer do Sal, onde o antigo Grupo Espírito Santo era um forte investidor, resultando no aumento do crédito vencido, reforço de imparidades e dificuldades na capitalização. Esta questão, *per si*, mereceria uma particular análise sendo que, desde já, pode sugerir o cuidado com que cada instituição financeira deve oferecer ao seu modelo de análise de risco.

Na CCAM da Zona do Alentejo, em 2023, o crédito vencido cresceu 11,6%, mesmo após um abate de 1,14 milhões de euros em NPL, elevando os Ativos Ponderados pelo Risco (RWA) e reduzindo o CET1. Paralelamente, o reforço das imparidades em 39,1% impactou os fundos próprios, diminuindo o capital disponível para absorver perdas. Além disso, a CCAM acumula prejuízos históricos, tendo recebido 676.041,92€ em reembolsos fiscais, mas ainda com 1,18 milhões de euros pendentes, dificultando o reforço da sua base de capital. Assim, a instituição enfrenta elevada exposição ao risco, menor capacidade de geração de capital e desafios na gestão da liquidez, comprometendo a sua solidez financeira e resiliência.

Este exemplo de desempenho oferece evidências para a especificidade da natureza das instituições de teor cooperativo: focarem-se em atividade creditícias junto da comunidade em que a monitorização do risco é mais explícita.

A evolução do Rácio Common Equity Tier 1 (CET1), conforme observado no gráfico, alinha-se com as tendências destacadas por Groeneveld (2022), que enfatiza a importância dos rácios de capital como indicadores centrais da resiliência bancária na Europa pós-crise financeira global. De acordo com o autor, os esforços regulatórios da União Europeia, especialmente através das reformas de Basileia III, estimularam aumentos significativos no Common Equity Tier 1 em praticamente todas as jurisdições, incluindo Portugal. O desempenho mais elevado e estável das CCAM em relação mesmo ao Grupo Crédito Agrícola e em relação ao Sistema Bancário Português reflete um

posicionamento das CCAM, enquanto instituições independentes e de *governance* local, eficaz, conservador e robusto, em linha com o foco das cooperativas de crédito em práticas prudenciais de gestão de capital (Groeneveld, 2022).

Através da análise do gráfico 3 observamos que o Rácio de Transformação para o Sistema Bancário Português desce consistentemente ao longo dos anos, mas apenas a partir de 2022 atinge níveis abaixo de 80%, o que está associado a alterações sistemáticas no perfil de investimento global associado ao modelo de apetite ao risco destes bancos de teor cooperativo conforme preconizado pelas normas regulatórias (EBA, 2021). Já o Grupo Crédito Agrícola exibe um rácio mais baixo e estável ao longo dos anos, oscilando entre 80,8% em 2010 e 58,3% em 2023.

Em contraponto, a Caixa Central do Crédito Agrícola Mútuo destaca-se pelo comportamento discrepante, com valores extremamente elevados, atingindo 232,7% em 2023, que reflete uma estratégia financeira diferenciada dentro do Grupo Crédito Agrícola e deve ser melhor analisado.

Enquanto as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAMs) operam de forma tradicional, captando depósitos junto dos clientes e concedendo crédito de acordo com essa base de financiamento, a Caixa Central tem acesso a mecanismos financeiros mais amplos, permitindo-lhe suprir necessidades de liquidez das CCAMs e reforçar a estabilidade do grupo.

A dependência de fontes alternativas de financiamento justifica este rácio elevado. Segundo informação constante no Relatório e Contas de 2023, a Caixa Central recorreu a emissões de dívida no mercado internacional, captando 250 milhões de euros, utilizou operações interbancárias de recompra de títulos no valor de 195 milhões de euros e obteve financiamento do Banco Europeu de Investimento (BEI) num montante de 20,7 milhões de euros. Além disso, mantém acesso a linhas de crédito do Banco Central Europeu (BCE), ajustando a sua estratégia conforme as condições de mercado.

Diferente das CCAMs, que funcionam com rácios de transformação mais equilibrados e baseiam-se essencialmente nos seus depósitos para concessão de crédito, a Caixa Central assume um papel estratégico na gestão de liquidez e financiamento do grupo, permitindo que as associadas possam expandir a concessão de crédito sem comprometer a sua estabilidade financeira. Assim, o elevado rácio de transformação não deve ser interpretado como um indicador de risco excessivo, mas sim como uma consequência

natural da função de suporte financeiro e intermediação da Caixa Central dentro do Grupo Crédito Agrícola.

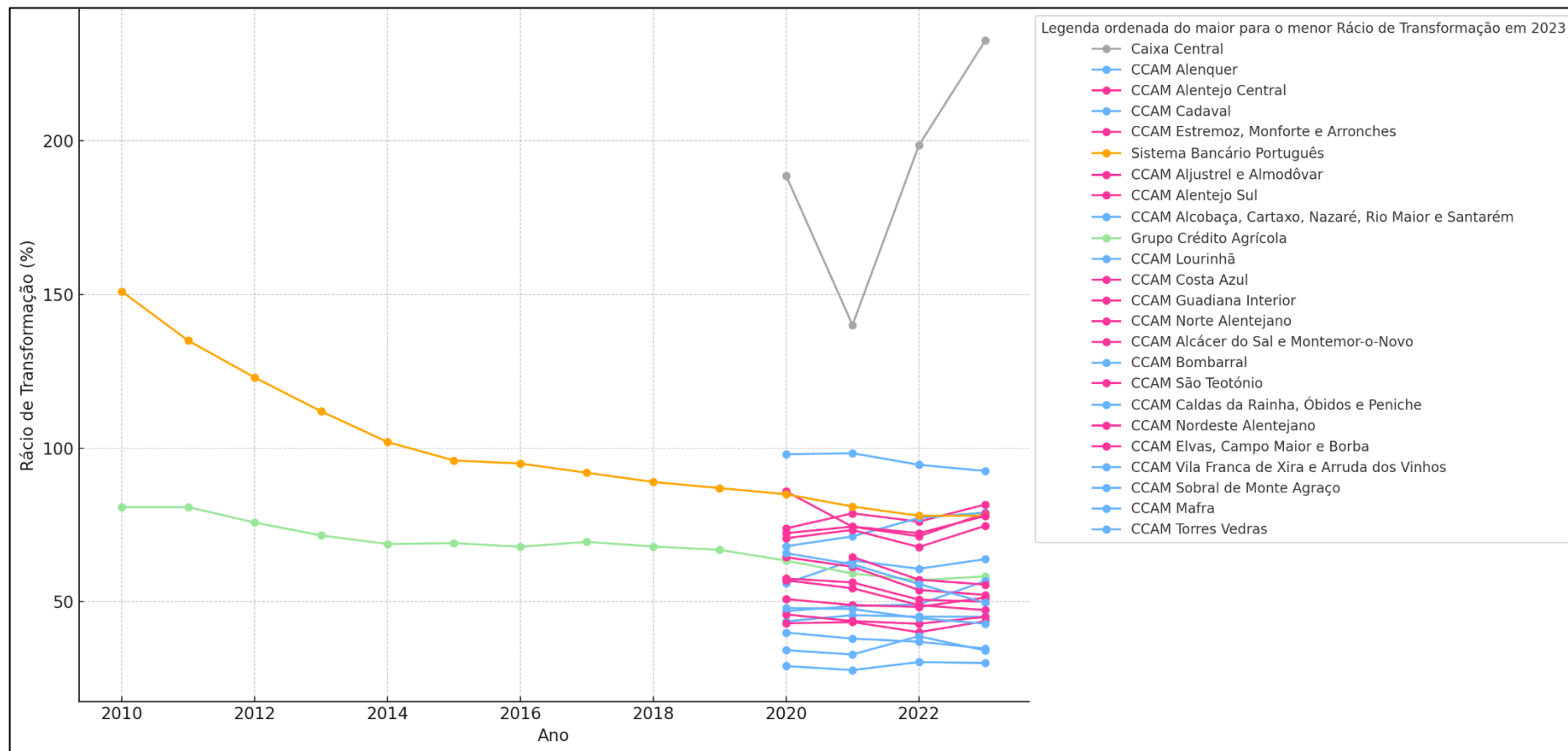
O problema pode surgir em momentos de falta de liquidez no mercado interbancário, como o de 2008, global, e o de 2011, em Portugal.

Aqui vale recordar o exemplo do Reino Unido que na década de 1990 desmantelou o seu sector mutualista⁷. Em 2009, as instituições de teor mutualista/cooperativa inglesas que foram privatizadas durante a década de 1990 foram todas absorvidas por outros bancos, como o Santander que adquiriu o Abbey National, ou entraram em dificuldades tão enormes durante a crise financeira que tiveram de ser adquiridas pelo Governo (Northern Rock), ou por outros bancos (HBOS).⁸

⁷ Building Societies Association. (2010). The history of building societies [webpage]. Retrieved from <http://www.bsa.org.uk/consumer/factsheets/100009.htm>

⁸ Oxford Centre for Mutual Employee-owned Business. (2009). Converting failed financial institutions into mutual organisations. Retrieved from <http://www.bsa.org.uk/docs/presspdfs/remutualisation.pdf>

Gráfico 3 – Comparação do Rácio de Transformação de 2010 a 2023



Fonte: adaptado Banco de Portugal, retirado a 1 de dezembro de 2024: [BPstat](#)

Quanto às CCAM, observa-se uma elevada heterogeneidade entre as entidades, com algumas caixas a apresentarem rácios muito baixos, como a CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, com 43,7% em 2023, refletindo uma postura mais conservadora e uma forte capacidade de captação de depósitos e maior dificuldade em colocar o seu produto (capital), enquanto outras entidades, como CCAM do Alenquer, CCAM Alentejo Central e a CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, exibem níveis mais elevados de transformação de 92,6%, 81,7% e 78,7%, respetivamente, sinalizando um compromisso mais ativo com o financiamento das comunidades locais, mas que pode levar a situações de maior risco caso esses processos não tenham um adequado acompanhamento (ter uma visão holista sobre o cliente).

No Rácio de Transformação, as CCAM da Zona Oeste, garantem maior liquidez, enquanto as CCAM do Alentejo operam com rácios mais baixos, limitando a concessão de crédito o que também deve ter a ver com a menor capacidade económica e a criação de novos negócios. Estas diferenças obrigam a estratégias de gestão financeira distintas, impactando a sustentabilidade e resiliência das instituições.

Estas discrepâncias revelam, portanto, as particularidades do setor cooperativo e a necessidade de uma análise diferenciada das caixas, dado o seu papel crucial no desenvolvimento regional e o impacto de políticas de crédito mais ou menos prudentes nas suas realidades operacionais. A trajetória global sugere que o setor bancário português, no seu conjunto, tem procurado adotar práticas mais resilientes e alinhadas com as exigências internacionais de governança bancária e prudência financeira, enquanto o sistema cooperativo, especialmente as CCAM, continua a refletir dinâmicas locais específicas, equilibrando a sua missão social com a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira. Este patamar abaixo de 80% é considerado ideal por reduzir a vulnerabilidade a choques de liquidez e promover uma estrutura financeira mais estável e resiliente, especialmente em períodos de crise (Groeneveld, 2022; BIS, 2019).

4.1. Comparação com Outros Bancos Tradicionais

A análise comparativa dos indicadores de estabilidade das CCAM, do Grupo Crédito em relação aos maiores bancos tradicionais em Portugal – como Caixa Geral de Depósitos (CGD), Banco BPI, Millennium BCP e Banco Santander Totta – é crucial para identificar as forças e fraquezas relativas da instituição cooperativa.

A tabela 4 apresentada reflete as principais características de dezasseis instituições financeiras que operam em Portugal em 2023, incluindo tanto os grandes bancos tradicionais com destaque para a Caixa Geral Agrícola (CGA) e Caixas Regionais da zona do Alentejo devido à sua particular ênfase na inclusão social, evidenciada pela sua extensa rede de agências.

Tabela 4 - Ativos consolidados e indicadores de algumas instituições portuguesas

(valores expressos em milhões de euros)

Instituições Financeiras	Fundação	Ativo (consolidado)			Common Equity Tier 1 (CET1)			Agências			Empregados		
		2013	2023	Variação (%)	2013	2023	Variação (%)	2020	2023	Variação (%)	2013	2023	Variação (%)
BCP	1985	82.007	94.390	15,1%	13,8%	16,0%	15,9%	758	374	-50,7%	8.323	5.948	-28,5%
BPI	1981	42.699	38.627	-9,5%	16,5%	14,1%	-14,5%	633	312	-50,7%	6.316	4.385	-30,6%
CGD	1878	112.963	99.176	-12,2%	11,3%	20,3%	79,6%	804	521	-35,2%	9.049	5.590	-38,2%
GCA	1911	12.968	25.302	95,1%	11,9%	22,3%	87,4%	683	618	-9,5%	3.836	4.063	5,9%
Santander Totta	1988	38.810	54.589	40,7%	14,2%	19,5%	37,3%	610	340	-44,3%	5.481	4.647	-15,2%
Instituições Financeiras (CCAM)		2020	2023	Variação (%)	2020	2023	Variação (%)	2020	2023	Variação (%)	2020	2023	Variação (%)
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	n.d.	174	191	9,8%	5,10%	6,8%	33,3%	n.d.	n.d.	-	36	38	5,6%
Alentejo Central	1913	343	401	16,9%	14,6%	14,8%	1,4%	n.d.	19	-	87	81	-6,9%
Alentejo Sul	1914	272	284	4,4%	20,5%	21,7%	5,9%	n.d.	7	-	42	40	-4,8%
Aljustrel e Almodôvar	1911	148	172	16,2%	15,8%	17,8%	12,7%	n.d.	6	-	33	33	0,0%
Costa Azul	1916	730	885	21,2%	n.d.	21,1%	-	n.d.			125	126	0,8%
Elvas, Campo Maior e Borba	1911	94	135	43,6%	29,20%	30,1%	3,1%	n.d.	5	-	22	27	22,7%
Estremoz, Monforte e Arronches	1926	128	138	7,8%	19,6%	23,7%	20,9%	n.d.	6	-	27	24	-11,1%
Guadiana Interior	1997	322	369	14,6%	9,7%	12,6%	29,9%	n.d.	12	-	70	74	5,7%
Nordeste Alentejano	n.d.	125	132	5,6%	20,6%	24,3%	18,0%	n.d.	4	-	21	22	4,8%
Norte Alentejano	1963	122	137	12,3%	16,9%	19,4%	14,8%	n.d.	8	-	32	31	-3,1%
São Teotónio	1911	296	347	17,2%	28,0%	36,0%	28,6%	n.d.	7	-	53	53	0,0%

Nota. "n.d." = não disponível; "-" = variação não calculável devido à falta de dados.

Fonte: Adaptado dos Relatórios e Contas de 2013 e 2023 das entidades e de Associação Portuguesa de Bancos (2023)

https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

O crescimento de 95,1% entre 2013 e 2023, do Grupo Caixa Agrícola (GCA), pela sua dimensão deve obrigar a uma particular atenção. Em contraste, a CGD e o BPI sofreram reduções no ativo, com variações de -12,2% e -9,5%, respetivamente. O Santander Totta, por outro lado, destacou-se com um aumento de 40,7% no mesmo período, atingindo 54,6 mil milhões de euros, consubstanciada pela aquisição e integração dos antigos Banco Popular⁹, em 2017, e o Banco BANIF, em 2015¹⁰.

Um diferencial estratégico das CCAM é sua ampla rede de agências. Em regra, as CCAM, enquanto instituições independentes não reduziram o seu número de balcões. No entanto, entre 2013 e 2023, o GCA reduziu a sua rede em -9,5%, passando de 683 para 618 unidades, enquanto os bancos tradicionais de teor acionista sofreram quedas muito mais acentuadas, como o BCP (-50,7%) e o BPI (-50,7%).

Esta estratégia de expansão da rede de agências é indicativa de um compromisso com as suas comunidades, enquanto se mantêm como instituições autónomas mesmo em relação CGA, que é resultado do seu movimento agregador. Daqui resulta uma maior proximidade às populações mais isoladas e menos servidas por serviços financeiros tradicionais, caracterizando as CCAM como uma “banca social”.

De acordo com as normas de governança corporativa, o conceito de “acesso inclusivo a serviços financeiros” é central para um desenvolvimento económico sustentável e equitativo, especialmente em regiões rurais e menos urbanizadas (World Bank, 2019).

A CCAM do Alto Alentejo demonstra esta abordagem ao priorizar a expansão física de seus serviços sobre outros indicadores financeiros, como a maximização de ativos ou a redução de custos operacionais. Este compromisso é alinhado com práticas recomendadas de governança que destacam a importância do impacto social para além da lucratividade (Çelik, Isaksson, e Fabbri, 2018). Enquanto outras instituições financeiras priorizam uma estratégia focada em eficiência e crescimento dos ativos, as CCAM parecem valorizar uma abordagem de longo prazo, utilizando a sua rede de agências para preencher lacunas sociais e garantir a democratização dos serviços financeiros (Porter e Kramer, 2011). Essa distinção pode ser compreendida à luz da teoria de criação de valor compartilhado, na qual a CCAM do Alto Alentejo demonstra não apenas o foco no desempenho financeiro,

⁹ <https://www.publico.pt/2017/12/27/economia/noticia/santander-totta-conclui-compra-do-banco-popular-portugal-1797346>

¹⁰ https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/banif_vendido_ao_santander

mas também no impacto social positivo que se reflete na sua distribuição geográfica e cobertura em áreas de baixa densidade populacional.

Por outro lado, a análise do indicador Common Equity Tier 1 - um rácio essencial para aferir a solidez financeira de uma instituição - revela que o Grupo Crédito Agrícola (GCA) e as CCAM da zona do Alentejo (num total de onze) apresentam percentagens superiores às dos principais concorrentes. Pela sua dimensão, estas três CCAM podem ter programas especiais de apoio, e de melhor monitorização da sua governance.

O GCA destaca-se com um Common Equity Tier 1 de 22,3%, em contraste com os 20,3% da CGD e os 16,0% do BCP. Além disso, várias CCAM, como São Teotónio (36%), Elvas, Campo Maior e Borba (30,1%), Nordeste Alentejano (24,3%) e Estremoz, Monforte e Arronches (23,7%), apresentam rácios ainda mais elevados, o que demonstra não apenas um perfil prudente de gestão de risco, mas também uma posição favorável de capitalização. Tal estrutura de capital robusta permite às CCAM suportarem a sua rede extensiva de agências, apesar do menor número de empregados (3.836), em comparação com outras instituições como o BCP (5.948) e a CGD (5.590). Esta eficiência na utilização de recursos humanos reflete uma gestão otimizada, e socialmente responsável, reiterando a capacidade de atuar como uma ferramenta de inclusão financeira em comunidades afastadas, que geralmente são excluídas do acesso ao sistema bancário formal (Beck e Demirgüç-Kunt, 2008).

No entanto, é importante referir ainda as situações atípicas. Em 2023, a CCAM de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo apresentou um Common Equity Tier 1 de apenas 6,8%, significativamente abaixo do mínimo regulatório exigido, evidenciando fragilidades financeiras. Este caso levou à fusão da referida Caixa com a CCAM da Costa Azul, um exemplo de um tipo de solução, entre outras que não nos foi possível estudar, de como instituições financeiras podem reagir a desafios regulatórios e à necessidade de capitalização adequada. A fusão entre a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo e a CCAM da Costa Azul foi concluída em 30 de julho de 2024.

Em Portugal, a supervisão bancária é regida pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), complementado por regulamentação europeia, como o Regulamento (UE) n.º 575/2013 (CRR) e a Diretiva 2013/36/UE (CRD IV), que estabelecem os requisitos mínimos de capital para assegurar a estabilidade do

sistema financeiro (Banco de Portugal, 2011). Historicamente, o Banco de Portugal tem ajustado os requisitos mínimos de Common Equity Tier 1 para reforçar a resiliência do sistema bancário, como ocorreu em 2011, quando foi fixado um rácio mínimo de 8% para antecipar a convergência com os padrões internacionais de Basileia III. Posteriormente, no contexto do Programa de Assistência Financeira a Portugal, o Banco de Portugal exigiu que todos os grupos bancários cumprissem um rácio mínimo de 9% até o final de 2011 e de 10% a partir de 2012 (Banco de Portugal, 2011). A fusão da CCAM de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo com a CCAM da Costa Azul reflete a aplicação prática dessas regulamentações, promovendo maior solidez e sustentabilidade no setor cooperativo.

4.2. Estrutura de *governance* da banca na região do Alentejo

Foi examinada a composição dos órgãos sociais das instituições financeiras da Região do Alentejo com o objetivo de avaliar a integração de género na atuação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal das CCAM da Região do Alentejo.

Tabela 5 - Integração de género na banca da região do Alentejo (2023)

Instituições Financeiras (CCAM)	Conselho de Administração						Conselho Fiscal					
	Presidente		Membros		%		Presidente		Membros		%	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	1	0	1	1	67%	33%	1	0	2	1	75%	25%
Alentejo Central	1	0	3	1	80%	20%	1	0	1	1	67%	33%
Alentejo Sul	1	0	2	1	75%	25%	1	0	1	2	50%	50%
Aljustrel e Almodôvar	1	0	0	2	33%	67%	1	0	2	1	75%	25%
Costa Azul	1	0	2	1	75%	25%	1	0	2	1	75%	25%
Elvas, Campo Maior e Borba	1	0	4	1	83%	17%	1	0	2	1	75%	25%
Estremoz, Monforte e Arronches	1	0	1	2	50%	50%	1	0	2	1	75%	25%
Guadiana Interior	1	0	3	1	80%	20%	1	0	2	1	75%	25%
Nordeste Alentejano	1	0	0	2	33%	67%	1	0	1	2	50%	50%
Norte Alentejano	1	0	1	1	67%	33%	1	0	1	2	50%	50%
São Teotónio	1	0	4	1	83%	17%	0	1	1	2	25%	75%

Fonte: adaptado de Relatórios de contas das instituições financeiras (2023)

A tabela 5 fornece uma visão geral da composição dos órgãos sociais das instituições financeiras (CCAM) na região do Alentejo, detalhando a integração de género tanto nos Conselhos de Administração como nos Conselhos Fiscais. Observa-se uma disparidade significativa entre o número de homens e mulheres em posições de liderança, especialmente na presidência, onde os homens ocupam predominantemente todos os cargos de presidente tanto nos Conselhos de Administração como nos Conselhos Fiscais.

No Conselho de Administração, a maioria das instituições financeiras apresenta uma clara predominância masculina entre os membros. Em Elvas, Campo Maior e Borba, 83% dos membros são homens e apenas 17% são mulheres. Similarmente, em São Teotónio, 83% dos membros do Conselho de Administração são homens, enquanto as mulheres representam apenas 17%. No Alentejo Sul e Costa Azul, 85% dos membros são homens e 25% mulheres. Ainda, em Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo existe uma predominância masculina de 67%, com apenas 33% de mulheres. Algumas exceções, como Aljustrel e Almodôvar e o Nordeste Alentejano, mostram uma composição mais equilibrada ou até favorável às mulheres, com 67% de representação feminina. No entanto, estas são exceções num cenário geral de prevalência masculina.

Já no Conselho Fiscal, embora ainda exista um predomínio de homens em cargos de liderança, observa-se um ligeiro aumento na representação feminina em comparação com o Conselho de Administração. Instituições como o Alentejo Sul e o Nordeste Alentejano têm uma representação igual de homens e mulheres (50%), enquanto São Teotónio se destaca por ter uma maior presença feminina (75%) entre os membros do Conselho Fiscal, precisamente a instituição com melhor desempenho ao nível do rácio de solvabilidade (Core Tier 1).

Conforme argumentado pelo Banco de Portugal (2021), a igualdade de género não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator determinante para o crescimento económico e a resiliência das instituições financeiras. A Comissão Europeia (2020) destaca ainda que a inclusão de mulheres em cargos de liderança e a igualdade de condições de trabalho aumentam a eficiência e a inovação dentro das organizações, contribuindo para uma governança corporativa mais equilibrada e adaptativa. Segundo Carvalho (2018), a promoção da igualdade de género no contexto da banca social tem uma relevância particular, visto que estas instituições desempenham um papel fundamental na mitigação das desigualdades e na facilitação do acesso aos recursos financeiros por parte das comunidades mais vulneráveis. Portanto, integrar a igualdade de género de forma transversal nas políticas institucionais representa um compromisso não apenas ético, mas também estratégico, que contribui para a democratização dos processos decisórios e o fortalecimento do impacto social positivo gerado pelas ações comunitárias.

Tendo em conta o relato sobre os resultados económicos e financeiros positivos da CCAM ao longo do último século, é evidente que a escolha democrática dos seus gestores,

juntamente com a monitorização contínua por parte das partes interessadas, tem sido uma abordagem eficaz para assegurar a estabilidade e o crescimento da instituição. Este processo democrático permite uma maior representação dos interesses das comunidades locais e reforça a confiança na liderança da instituição.

Dado o sucesso que esta abordagem tem representado nas CCAM, é fundamental assegurar que os membros dos órgãos sociais possuam a idoneidade e a adequação necessárias às suas funções (*fit and proper*), conforme as diretrizes regulatórias. Estes procedimentos garantem que os indivíduos escolhidos têm as competências, a integridade e a experiência adequadas para desempenhar suas funções de forma eficaz e ética, o que é essencial para manter a boa governança e a credibilidade das instituições financeiras.

Para Carvalho (2022, 49), “os procedimentos de idoneidade e adequação à função (*fit and proper*) aos membros dos órgãos sociais são úteis, e devem ser alargados de modo a incluir competências técnicas e profissionais, bem como capacidades individuais, e sinais de comportamento social. A profissionalização, a formação contínua, a diversidade de género, de idade e de competências para mitigar o comportamento “em rebanho”, a par da avaliação externa e da sua divulgação, são conceitos importantes pelo que devem ser monitorizadas pelos supervisores. Os incentivos devem incluir uma orientação para o longo prazo e as partes interessadas devem ter uma palavra a dizer sobre os salários”.

Tabela 6 - Indicadores económicos e do número de colaboradores das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo da Região do Alentejo em dezembro de 2021 e 2023

(valores expressos em milhões de euros)

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM)	Ativo Total		Crédito a Clientes		Recursos clientes (Depósitos)		Capitais Próprios		Rácio de Transformação (%)		Common Equity Tier 1 (CET1) (%)		N.º colaboradores		
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	%
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	174	191	89	88	156	171	5	6	56,3%	50,1%	5,8%	6,8%	34	38	11,8%
Alentejo Central	360	401	267	301	327	357	30	39	78,8%	81,7%	13,9%	14,8%	87	81	-6,9%
Alentejo Sul	281	284	184	186	246	243	32	38	73,4%	74,7%	21,2%	21,7%	44	40	-9,1%
Aljustrel e Almodôvar	157	172	108	123	143	154	13	17	74,4%	78,0%	16,2%	17,8%	34	33	-2,9%
Costa Azul	779	885	462	444	690	769	78	101	64,6%	56,5%	17,3%	21,1%	123	126	2,4%
Elvas, Campo Maior e Borba	96	135	40	56	87	119	9	15	43,2%	43,7%	23,2%	30,1%	20	27	35,0%
Estremoz, Monforte e Arronches	132	138	88	95	114	117	17	19	74,4%	78,3%	22,5%	23,7%	25	24	-4,0%
Guadiana Interior	334	369	199	189	316	347	16	19	61,4%	52,2%	10,2%	12,6%	73	74	1,4%
Nordeste Alentejano	130	132	54	55	117	117	11	13	43,7%	45,1%	21,0%	24,3%	19	22	15,8%
Norte Alentejano	129	137	60	66	118	124	9	11	48,9%	51,4%	18,4%	19,4%	32	31	-3,1%
São Teotónio	320	347	137	137	281	301	37	43	48,8%	47,3%	30,0%	36,0%	52	53	1,9%

Fonte: Adaptado de Relatórios e Contas das instituições financeiras (2023)

Na tabela 6 apresentada, observamos que a maioria das CCAM da região do Alentejo possui origens históricas que datam do início do século XX, destacando-se como instituições financeiras centenárias. O índice Common Equity Tier 1 (CET1) destas caixas permaneceu estável e robusto, situando-se entre 12% e 36%, bem acima da recomendação mínima de 8% proposta pelo Banco de Portugal em 2008 (Carta-Circular n.º 83/2008/DSB), evidenciando a solidez das instituições. No entanto, de destacar a situação da CCAM de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, que em 2023 apresentou um Common Equity Tier 1 (CET1) de apenas 6,8% (abaixo do mínimo regulatório), levando à sua fusão com a CCAM da Costa Azul, como resposta aos desafios regulatórios e à necessidade de capitalização.

Ao analisar as CCAM do Alentejo Central, Costa Azul e São Teotónio, bem como as suas congéneres da região, observa-se uma tendência positiva em diversos indicadores financeiros. O Ativo Total apresentou uma ligeira evolução, como em Costa Azul (+13,6%), São Teotónio (+8,6%) e Alentejo Central (+11,5%), refletindo uma expansão controlada dos ativos. Elvas, Campo Maior e Borba também apresentou uma evolução positiva de 40,4% justificada pela fusão da CCAM de Borba com a CCAM de Elvas e Campo Maior, em 29 de novembro de 2022. O Crédito a Clientes também mostrou um comportamento de crescimento, particularmente no Alentejo Central (+12,6%), Aljustrel e Almodôvar (+13,7%) e Elvas, Campo Maior e Borba (+41,7%), sugerindo um aumento na procura de crédito por parte dos clientes.

A análise dos recursos de clientes (depósitos) nas diversas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) revela variações significativas entre 2021 e 2023. De uma forma geral, todas as caixas registaram um crescimento, excetuando o Alentejo Sul (-1,3%), onde se observa uma redução, refletindo dificuldades em reter ou atrair novos depósitos.

Adicionalmente, algumas regiões mantiveram uma maior estabilidade, como o Nordeste Alentejano, que não apresentou praticamente variação, registando um aumento de 0,1%.

O rácio de transformação cresceu em algumas caixas, como Alentejo Central (de 76% para 82%), Aljustrel e Almodôvar (de 74% para 78%), Estremoz, Monforte e Arronches (de 71% para 78%) e Norte Alentejano (de 49% para 51%) sugerindo uma maior rentabilidade derivada do aumento de crédito a partir dos recursos captados. Por outro lado, houve reduções em algumas caixas, como em Gadiana Interior, onde o rácio de

transformação desceu de 61% para 52%, Costa Azul onde desceu de 65% para 57% e Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo onde desceu de 56% para 50%.

Relativamente aos recursos humanos, o número de colaboradores apresentou uma ligeira redução em algumas CCAM, como Alentejo Sul (-9,1%) e Alentejo Central (-6,9%), enquanto outras, como Elvas, Campo Maior e Borba (+35%), Nordeste Alentejano (+15,8%), Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo (+11,8%) e Costa Azul (2,4%), aumentaram o número de funcionários, refletindo uma expansão na sua capacidade operacional e no atendimento ao cliente.

Em suma, a análise das CCAM da região do Alentejo mostra uma evolução globalmente positiva nos indicadores financeiros, como Ativo Total, Créditos a Clientes e Capitais Próprios, destacando-se a solidez demonstrada pelos elevados índices de Common Equity Tier 1 (CET1). O crescimento nos capitais próprios e nos rácios de transformação demonstra a solidez e a eficiência operacional das caixas, enquanto a estabilidade no número de colaboradores ou o seu aumento em algumas caixas indica um esforço para acompanhar a expansão das atividades e melhorar o serviço ao cliente.

4.3. A evolução do atendimento ao balcão em Portugal

A evolução do atendimento bancário em Portugal ao longo das últimas décadas é um reflexo claro das profundas transformações que ocorreram tanto no panorama económico global quanto no comportamento do consumidor e nas tecnologias de comunicação. Analisando os dados disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos (APB) sobre a quantidade de balcões dos maiores bancos em Portugal entre 2010 e 2023, é evidente uma tendência marcante de retração no número de agências físicas.

O gráfico 3 foca-se nos bancos que mais possuem balcões, mostrando a evolução no número de balcões entre os anos de 2010 e 2023.

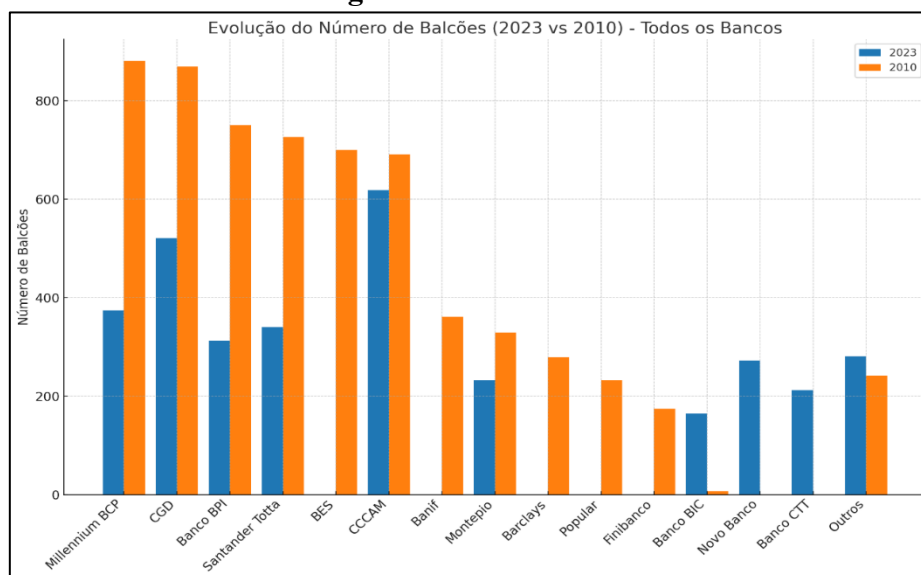
Em 2010, as instituições financeiras associadas à APB mantinham em operação um total de 6.240 balcões em Portugal. Os principais bancos, como Millennium BCP, CGD, Banco BPI, e Santander Totta, lideravam em termos de presença física, possuindo, respetivamente, 881, 869, 750 e 726 balcões. Contudo, em dezembro de 2023, as mudanças são profundas: todos estes bancos reduziram drasticamente as suas agências. Millennium BCP passou a operar com apenas 374 balcões, uma redução de 58%; a CGD teve uma queda de 40%, mantendo 521 agências; Banco BPI reduziu seus balcões para

312, também com uma diminuição de 58%; e Santander Totta registou uma queda de 53%, passando a ter 340 agências.

A extinção de algumas instituições também é digna de nota e ilustra o impacto de crises financeiras e de processos de fusões e aquisições.

Em contraste com a drástica diminuição de agências, algumas instituições destacaram-se pela sua resiliência ou até mesmo expansão num mercado em mudança. O CCCAM (o Grupo Crédito Agrícola), que possuía 691 balcões em 2010, conseguiu manter 618 até 2023, uma redução de 11%. Esta estabilidade reflete, em parte, o foco do CCCAM no atendimento comunitário e rural, onde a presença física do banco continua sendo um diferencial importante para muitos clientes.

Gráfico 4 - Evolução do número de Balcões dos bancos com mais balcões em Portugal em 2023 *Versus* 2010



Fonte: adaptado de Associação Portuguesa de Bancos (2023)
https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

4.4. Implantação por número de Agências no Alentejo

Para uma descrição mais detalhada e uma maior valorização da informação sobre a região do Alentejo, iremos examinar a quantidade de agências por município em 2010 e, aproximadamente uma década depois, em 2023.

Através da análise da tabela 7 sobre o número de balcões bancários na região do Alentejo em 2010, conforme dados disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), podemos observar que as CCAM detêm um peso significativo no número total de

balcões bancários na região, correspondendo a 103 dos 341 balcões, o que equivale a aproximadamente 30% do total.

Observando o peso relativo das CCAM em cada município, destacam-se alguns pontos:

1. **Preponderância em Municípios de Menor Dimensão:** Em muitos municípios, as CCAM têm um peso superior a 50%, sendo a única ou principal instituição bancária presente. Por exemplo, em Sousel (Portalegre), o peso das CCAM é de 60%, em Avis (Portalegre) 50%, e em Alvito (Beja) 67%. Estes percentuais indicam uma forte dependência destas comunidades em relação aos serviços oferecidos pelas CCAM.
2. **Presença Equilibrada em Municípios de Maior Dimensão:** Em municípios de maior dimensão, como Évora e Beja, as CCAM têm uma presença mais equilibrada, representando apenas 12% e 18% dos balcões, respetivamente. Nestes casos, é possível notar uma maior diversidade de instituições bancárias em comparação aos municípios menores.
3. **Maior Concentração nas Zonas Rurais:** A análise mostra que, contrariamente às instituições financeiras de teor acionista, as CCAM se concentram de forma mais acentuada em zonas rurais e em municípios com menor densidade populacional preenchendo a lacuna na oferta de serviços financeiros fundamentais para a população local.

Tabela 7 – Agências na Região do Alentejo em 2010 versus 2023

Região do Alentejo	N.º de Balcões na região do Alentejo em 2010								N.º de Balcões na região do Alentejo em 2023							
	BPI	CCAM	CGD	Millennium BCP	Santander Totta	Outros	Total	Peso Relativo das CCAM	Banco BPI	CCAM	CGD	Millennium BCP	Santander Totta	Outros	Total	Peso Relativo das CCAM
	33	103	57	45	26	77	341	30%	20	94	51	14	15	39	233	40%
Aljustrel	1	4	1	1	-	1	8	50%	-	4	1	-	-	-	5	80%
Almodôvar	-	1	1	1	-	1	4	25%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Alvito	-	2	1	-	-	-	3	67%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Barrancos	-	-	1	-	-	1	2	0%	-	-	1	-	-	-	1	0%
Beja	4	4	2	3	1	8	22	18%	2	4	1	1	1	6	15	27%
Castro Verde	-	1	1	1	1	2	6	17%	-	1	1	1	1	-	4	25%
Cuba	1	1	1	-	-	-	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Ferreira do Alentejo	1	1	1	1	-	-	4	25%	1	1	1	-	-	-	3	33%
Mértola	-	1	1	1	-	-	3	33%	-	1	1	1	-	-	3	33%
Moura	1	3	1	1	1	1	8	38%	-	3	1	-	-	1	5	60%
Odemira	2	5	3	3	-	2	15	33%	1	5	2	2	-	1	11	45%
Ourique	1	1	1	-	-	-	3	33%	1	1	1	-	-	-	3	33%
Serpa	1	4	1	-	1	1	8	50%	1	4	1	-	1	-	7	57%
Vidigueira	-	1	1	-	1	1	4	25%	-	1	1	-	1	-	3	33%
Alandroal	-	2	1	-	-	-	3	67%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Arraiolos	-	2	1	1	-	-	4	50%	-	2	1	-	-	1	4	50%
Borba	-	2	1	1	1	-	5	40%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Estremoz	1	4	2	1	1	2	11	36%	2	4	1	1	1	3	12	33%
Évora	4	5	4	7	4	17	41	12%	2	3	3	2	2	9	21	14%
Montemor-o-Novo	1	4	1	1	1	4	12	33%	1	3	1	1	1	1	8	38%
Mora	-	3	1	-	-	1	5	60%	-	3	1	-	-	-	4	75%
Mourão	-	1	1	-	-	1	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Portel	-	2	1	1	-	-	4	50%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Redondo	1	2	1	1	-	-	5	40%	1	2	1	-	-	-	4	50%
Reguengos de Monsaraz	1	2	1	1	-	1	6	33%	-	2	1	1	-	1	5	40%
Vendas Novas	1	1	1	1	1	4	9	11%	1	1	1	-	1	2	6	17%
Viana do Alentejo	-	2	1	1	1	-	5	40%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Vila Viçosa	-	3	1	1	1	-	6	50%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Alter do Chão	-	1	1	-	-	-	2	50%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Arronches	-	1	1	-	-	-	2	50%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Avis	-	2	1	-	1	-	4	50%	-	1	1	-	1	-	3	33%
Campo Maior	-	1	1	1	-	1	4	25%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Castelo de Vide	1	1	1	-	-	-	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Crato	-	2	1	1	-	-	4	50%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Elvas	1	4	2	2	1	7	17	24%	1	2	1	1	1	2	8	25%
Fronteira	-	2	1	1	-	-	4	50%	-	2	1	-	-	-	3	67%
Gavião	-	1	1	-	1	-	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Marvão	-	1	1	-	1	-	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Monforte	-	1	1	1	-	-	3	33%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Nisa	-	1	1	1	-	1	4	25%	-	1	1	-	-	-	2	50%
Ponte de Sor	1	4	1	1	1	2	10	40%	1	2	1	-	1	1	6	33%
Portalegre	1	2	2	2	1	6	14	14%	1	1	1	1	1	4	9	11%
Sousel	1	3	1	-	-	-	5	60%	-	3	1	-	-	-	4	75%
Alcácer do Sal	2	2	1	1	-	2	8	25%	1	3	1	-	-	1	6	50%
Grândola	1	3	1	1	2	1	9	33%	1	3	1	1	1	-	7	43%
Santiago do Cacém	3	5	2	3	2	4	19	26%	1	5	2	-	-	1	9	56%
Sines	1	2	1	1	1	5	11	18%	1	2	1	1	1	5	11	18%

Fonte: adaptado de Associação Portuguesa de Bancos (2023)

https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

Em termos absolutos, as CCAM têm o maior número de balcões na região do Alentejo, superando outras entidades, como a Caixa Geral de Depósitos (57 balcões) e o Millennium BCP (45 balcões).

Analisando a tabela 7 referente ao número de balcões na região do Alentejo em 2023, é evidente que houve uma redução considerável no número total de balcões bancários em comparação com 2010, passando de 341 para 233 balcões, o que corresponde a uma redução de aproximadamente 32%.

Em relação às Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), é possível verificar que o peso relativo das CCAM aumentou de 30% em 2010 para 40% em 2023. Apesar da redução no número total de balcões, as CCAM continuam a ter o maior número de balcões na região do Alentejo, passando de 103 para 94 balcões.

As CCAM continuam a ser a principal ou, em alguns casos, a única instituição presente em muitos municípios de menor dimensão ou com uma maior componente rural. Este é o caso de vários municípios como: Aljustrel (80% dos balcões são CCAM), Alvito (67%), Portel (67%) e Sousel (75%).

Em muitos dos municípios com menor densidade populacional, verifica-se uma redução acentuada da diversidade de instituições bancárias, permanecendo apenas as CCAM. Isto verifica-se, por exemplo, no município de Mora, onde 75% dos balcões pertencem às CCAM.

Nos municípios de maior densidade populacional, como Évora e Beja, o peso relativo das CCAM aumentou ligeiramente, representando 14% e 27% dos balcões, respetivamente, mostrando mais representatividade, mas ainda mantendo uma maior diversidade bancária em comparação aos municípios com menor densidade populacional.

O total de balcões CCAM decresceu de 103 para 94, mas o impacto das outras instituições foi significativamente maior, o que resultou num aumento percentual da representatividade das CCAM.

4.5. O movimento associativo da banca de teor cooperativo

O movimento associativo da banca cooperativa na Europa tem se destacado como um importante pilar do sistema financeiro europeu, com raízes profundas que remontam ao século XIX, quando surgiram as primeiras Caixas Rurais e Bancos Populares (Fonteyne, 2007). A banca cooperativa distingue-se fundamentalmente pelos seus princípios de democracia económica, solidariedade, e foco na comunidade, contrastando com a visão de lucro predominante nos bancos comerciais de teor acionista convencionais. A governança corporativa das instituições cooperativas é marcada pela participação ativa dos membros, que possuem não apenas uma relação financeira, mas também de responsabilidade social com a instituição (Groeneveld, 2016).

Os bancos cooperativos destacam-se pelas suas estruturas de governança participativas, onde cada membro tem direito a um voto, independentemente do valor do seu investimento, assegurando uma gestão equitativa e inclusiva (Chaves e Sajardo-Moreno, 2004). Este aspeto é essencial para compreender o caráter único da banca cooperativa: ao invés de maximizar o valor para acionistas, esses bancos têm como principal objetivo fornecer benefícios diretos aos seus membros e à sociedade. Assim, a qualidade de membro e o direito de participação ativa na tomada de decisões é um elemento distintivo que confere resiliência e compromisso social aos bancos cooperativos, promovendo a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo (Hesse e Cihák, 2007).

Estima-se que aproximadamente 20% da população europeia seja membro de uma instituição bancária cooperativa, um percentual que reflete a profunda confiança e adesão que esse modelo associativo tem conquistado ao longo dos anos (European Association of Co-operative Banks, 2021). A presença dos bancos cooperativos na Europa vai além da dimensão financeira; estas instituições atuam como motores de desenvolvimento local, focando principalmente nas economias regionais e apoiando a inclusão financeira (Ayadi et al., 2010). Além disso, a interdependência entre os membros e a instituição favorece um relacionamento de confiança e apoio mútuo, que se traduz em práticas de empréstimos mais prudentes e menos sujeitas à especulação, características que contribuíram para a resiliência das cooperativas durante crises financeiras recentes, como a de 2008 (Groeneveld e de Vries, 2009), e a 2011, em Portugal. Igual comportamento foi observado no início da década de 2020, com a crise corona-virus.

Conforme o artigo 3º dos Estatutos aprovados em Assembleia Geral de 22 de dezembro de 2021, "constitui objeto da Caixa Agrícola o exercício de funções de crédito agrícola a favor dos seus Associados e a prática dos demais atos inerentes à atividade bancária nos termos da legislação aplicável" (Estatutos da CCAM, 2021). Assim, os associados desempenham um papel fundamental na governança da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), tendo como dever participar nas decisões da instituição e exercer os seus direitos de voto em assembleias gerais, contribuindo diretamente para o desenvolvimento e gestão das atividades do crédito cooperativo.

Os bancos cooperativos, como as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, são regidos por princípios cooperativos que enfatizam a participação ativa dos membros, a autonomia e o controle democrático (Fonteyne, 2007).

Na Tabela 8, analisamos a população dos concelhos do Alentejo nos quais a CCAM está inserida, o número de sócios ativos e a proporção relativa dos sócios em relação à população.

Tabela 8 – Número de Associados das CCAM da Região do Alentejo em 2023

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM)	População	Sócios Ativos	Peso Relativo dos Sócios
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	27.064	n.d.	n.d.
Alentejo Central	99.687	9 070	9%
Alentejo Sul	51.287	4 826	9%
Aljustrel e Almodôvar	22.460	3 724	17%
Costa Azul	276.603	n.d.	-
Elvas, Campo Maior e Borba	35.131	n.d.	-
Estremoz, Monforte e Arronches	19.669	2 278	12%
Guadiana Interior	43.145	n.d.	-
Nordeste Alentejano	42.652	n.d.	-
Norte Alentejano	19.467	3 416	18%
São Teotónio	35.422	4 027	11%

Nota. "n.d." = não disponível; "-" = variação não calculável devido à falta de dados.

Fonte: adaptado do Relatório e Contas das instituições 2023 e Censos 2021 do INE [Censos 2021](#)

Em termos de população, as CCAM do Alentejo Central e de São Teotónio destacam-se por se inserirem em concelhos com as maiores populações, cerca de 99.687 e 35.422 habitantes, respetivamente. Ambas apresentam uma proporção de sócios ativos em

relação à população total de aproximadamente 9% e 11%, o que indica uma participação moderada da população nessas cooperativas. Já as CCAM de Aljustrel e Almodôvar e Norte Alentejano apresentam um peso relativo mais elevado de sócios em relação à população, com 17% e 18% de sócios ativos, indicando uma maior adesão ao modelo cooperativo nessas regiões.

Algumas CCAM como Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, Costa Azul, Elvas, Campo Maior e Borba, Guadiana Interior e Nordeste Alentejano não apresentam informações relativas ao número de sócios ativos o que não permite aferir o peso relativo dos sócios, limitando uma análise mais detalhada dessas CCAM. A CCAM de Estremoz, Monforte e Arronches apresenta um peso relativo de 12%, que, embora menor do que em Aljustrel e Almodôvar ou Norte Alentejano, ainda indica uma boa participação dos habitantes como sócios ativos.

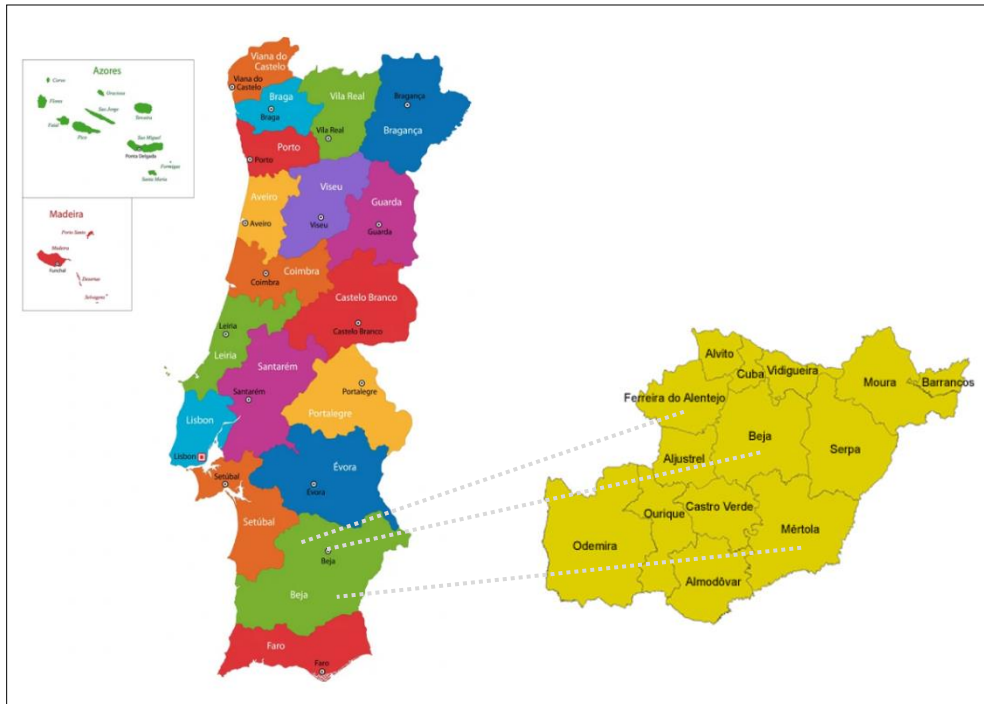
No geral, a análise dos dados mostra que as CCAM de Aljustrel e Almodôvar e Norte Alentejano destacam-se pela maior adesão ao modelo cooperativo, com percentagens elevadas de sócios ativos, enquanto outras regiões, como Alentejo Central e Alentejo Sul, apresentam um nível mais baixo de adesão, com apenas 9% da população a participar ativamente.

5. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, na região do Baixo Alentejo de Portugal

5.1. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul

O Baixo Alentejo é uma sub-região de Portugal localizada no sul do país que limita a norte com o Alentejo Central, a leste com a Espanha, a sul com o Algarve e a Oeste com o Alentejo Litoral e tem uma área de 8.505 km² (Figura 1). Tem Beja como sede da Comunidade Intermunicipal e compreende 13 concelhos: Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique e Serpa, Vidigueira.

Figura 1 – Mapa de Portugal e região do Alentejo



Fonte: [Portugal mapas :: Portugalexpert](#), retirado a 25 de novembro de 2024

Com cerca de **126.692 habitantes** (INE, 2023), o Baixo Alentejo é uma das regiões menos povoadas de Portugal, refletindo a tendência de envelhecimento populacional e o êxodo rural que têm afetado muitas áreas interiores do país. A topografia do Baixo Alentejo é, em grande parte, marcada por planícies e colinas suaves, onde predominam atividades agrícolas extensivas, como o cultivo de cereais, olival, vinhas e a criação de gado (INE, 2023). O clima mediterrânico, com verões quentes e secos e invernos amenos, condiciona a atividade económica, tornando a agricultura um setor-chave da região.

As características demográficas e climáticas do Baixo Alentejo impõem desafios únicos à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, que deve adaptar os seus serviços para apoiar um setor agrícola dependente do clima e atender às necessidades específicas de uma população envelhecida, incluindo segurança financeira na reforma e apoio à sucessão familiar nas atividades agrícolas.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Alentejo Sul é uma instituição financeira cooperativa que desempenha um papel significativo no desenvolvimento económico e social da região sul do Alentejo, em Portugal. Fundada em 7 de junho de 1914, por um Grupo de Agricultores do Concelho de Beja, encabeçados por Miguel Eduardo de Oliveira Fernandes, que assinaram a “Escritura de Organização dos Estatutos da Caixa de

Crédito Agrícola Mútuo de responsabilidade ilimitada de Beja” (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Beja e Mértola, 2014, p. 5) a sua formação atual resulta de um processo de fusões estratégicas entre diversas Caixas de Crédito Agrícola locais, com o objetivo de fortalecer a solidez financeira e ampliar a capacidade de atendimento às comunidades locais.

Em 26 de novembro de 2020, ocorreu uma fusão por incorporação da CCAM de Ferreira do Alentejo na CCAM de Beja e Mértola, culminando na criação da CCAM do Alentejo Sul, com sede em Beja (Voz da Planície, 2020). Esta nova entidade passou a abranger os concelhos de Beja, Mértola, Ferreira do Alentejo e Alvito, operando através de uma rede de sete agências localizadas em Alvito, Beja (duas agências), Beringel, Cabeça Gorda, Ferreira do Alentejo e Mértola (Crédito Agrícola, n.d.). A fusão visou otimizar a dimensão das Caixas Agrícolas, proporcionando-lhes condições para se manterem competitivas no setor financeiro nacional e para responder às crescentes exigências legais e regulamentares impostas pelo Banco de Portugal (Voz da Planície, 2020).

A história da CCAM do Alentejo Sul reflete a tendência de consolidação no setor bancário cooperativo português, onde diversas Caixas têm unido esforços para enfrentar desafios regulatórios e de mercado. Por exemplo, a CCAM do Alentejo Central, que compartilha a região do Alentejo, também resultou de várias fusões, incluindo a integração da CCAM Eborense com as Caixas de Arraiolos, Montoito e Portel em 1991, e posteriormente com a CCAM do Alto Guadiana em 2009 (Diário do Sul, 2023). Estas fusões têm sido fundamentais para assegurar a sustentabilidade e a capacidade de resposta às necessidades das comunidades locais, mantendo os princípios cooperativos que caracterizam o Crédito Agrícola em Portugal.

A CCAM Alentejo Sul possuía, em dezembro de 2024, 14 balcões distribuídos pelos principais concelhos da região, incluindo Beja, Ferreira do Alentejo, e Mértola. Em dezembro de 2024, a CCAM Alentejo Sul possui as seguintes agências: Beja, Alvito, Beringel, Cabeça Gorda, Ferreira do Alentejo, Mértola e Mira Serra. Estes balcões desempenham um papel fundamental na facilitação do acesso ao crédito e aos serviços financeiros para populações que, de outra forma, estariam excluídas dos serviços financeiros tradicionais.

5.2. Análise Demográfica e Taxa de Desemprego (2011-2023)

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a população do Baixo Alentejo apresenta uma distribuição etária envelhecida, tendência evidenciada pela Tabela 9, que ilustra as mudanças na composição populacional da região do Baixo Alentejo, região do Oeste e de Portugal entre 2011 e 2023. Durante esse período, a proporção de pessoas com mais de 65 anos no Baixo Alentejo aumentou de 24,8% em 2011 para 27,8% em 2023, enquanto em Portugal o crescimento foi de 21,6% para 27,1%, e na Região Oeste a proporção passou de 20,7% para 25,3%. Este aumento da população sénior contrasta com a redução contínua na faixa etária dos 0-14 anos, que no Baixo Alentejo passou de 13,2% para 12,5%, em Portugal, de 14,0% para 11,7%, e na Região Oeste, de 14,9% para 12,6%. Esses dados refletem uma tendência de envelhecimento visível em todo o país, mas especialmente acentuada na região.

Além disso, a população em idade ativa (15-64 anos) também diminuiu. No Baixo Alentejo, essa faixa etária passou de 61,9% em 2011 para 59,7% em 2023, enquanto em Portugal a redução foi de 64,4% para 61,2%, e na Região Oeste, de 64,4% para 62,1%. A diminuição da população economicamente ativa, combinada com o aumento constante da população idosa, evidencia os desafios demográficos e económicos enfrentados tanto regional quanto nacionalmente.

No contexto da região Oeste, a situação demográfica apresenta um padrão semelhante, mas com uma diferença significativa em relação ao Baixo Alentejo. A Tabela 9 mostra que a Região Oeste também enfrenta um envelhecimento da população, com a proporção de pessoas com mais de 65 anos passando de 20,7% para 25,3% entre 2011 e 2023. Contudo, o impacto desse envelhecimento é menos pronunciado quando comparado ao Baixo Alentejo, com a Região Oeste apresentando uma proporção ligeiramente mais baixa de população idosa em 2023.

Além disso, a população em idade ativa na Região Oeste (15-64 anos) seguiu a tendência geral, passando de 64,4% em 2011 para 62,1% em 2023. Esse declínio também é observado em Portugal, embora a Região Oeste tenha registado uma ligeira maior diminuição em comparação com a média nacional. Este panorama demográfico exige adaptações por parte de instituições financeiras, como a CCAM Alentejo Sul, que devem ajustar as suas estratégias para atender às necessidades específicas de uma população envelhecida. Enquanto o acesso ao crédito permanece relevante, torna-se cada vez mais

importante ampliar a oferta de produtos voltados para poupança e segurança financeira na reforma, refletindo o crescimento da população idosa e as suas necessidades específicas.

Tabela 9 - Distribuição Etária da População do Portuguesa, Região Oeste *Versus* Baixo Alentejo (2011-2023)

Ano	0-14 anos (%)			15-64 anos (%)			> 65 anos (%)		
	Baixo Alentejo	Região do Oeste	Portugal	Baixo Alentejo	Região do Oeste	Portugal	Baixo Alentejo	Região do Oeste	Portugal
2011	13,2%	14,9%	14,0%	61,9%	64,4%	64,4%	24,8%	20,7%	21,6%
2020	12,6%	12,5%	11,9%	61,9%	64,5%	63,6%	25,5%	23,1%	24,5%
2021	12,5%	12,8%	11,9%	59,6%	61,8%	61,4%	27,9%	25,4%	26,6%
2022	12,5%	12,7%	11,8%	59,6%	61,9%	61,3%	27,8%	25,4%	26,9%
2023	12,5%	12,6%	11,7%	59,7%	62,1%	61,2%	27,8%	25,3%	27,1%

Fonte: [Portal do INE](#), retirado em 29 de novembro de 2024

Na Tabela 10, é apresentada a evolução da Taxa de Desemprego em Portugal, na Região Oeste e na Região do Alentejo no período de 2010 a 2023. A taxa de desemprego no Alentejo apresenta uma tendência de diminuição ao longo dos anos, passando de 13,2% em 2011 para 5,9% em 2023. Este comportamento acompanha a tendência nacional, que registou uma redução de 13,5% em 2011 para 6,5% em 2023. Já na Região Oeste, a taxa de desemprego apresentou uma redução de 13,7% em 2011 para 5,4% em 2023. Entre 2020 e 2023, enquanto o Alentejo reduziu a sua taxa de desemprego de 6,1% para 5,9%, Portugal apresentou uma redução de 7,0% para 6,5%. A Região Oeste teve uma redução mais acentuada de 6,1% para 5,4%, refletindo um crescimento económico mais diversificado. Esta redução está associada a uma recuperação da atividade económica na região, em parte facilitada pelo aumento da atividade agrícola e por projetos de irrigação, como o Alqueva, que criaram novas oportunidades de emprego, especialmente em setores sazonais.

A CCAM Alentejo Sul tem apoiado iniciativas de empregabilidade, financiando PMEs e cooperativas locais, contribuindo para a diminuição da taxa de desemprego e promovendo o desenvolvimento económico regional.

Tabela 10 - Taxa de Desemprego em Portugal, Região Oeste *Versus* Região do Alentejo (2011-2023)

Ano	Alentejo (%)	Região Oeste	Portugal (%)
2011	13,2%	13,7%	13,5%
2020	6,1%	6,1%	7,0%
2021	6,8%	6,0%	6,7%
2022	4,8%	5,5%	6,1%
2023	5,9%	5,4%	6,5%

Fonte: [Portal do INE](#), retirado em 29 de dezembro de 2024

5.2. Impactos do Ambiente Económico e Regulação

O contexto económico português tem tido um papel crucial na estabilidade financeira da CCAM Alentejo Sul. Nos últimos anos, Portugal passou por eventos significativos que afetaram o setor bancário, incluindo a crise financeira de 2008, a crise da dívida soberana europeia e, mais recentemente, a pandemia de COVID-19. Durante essas crises, a CCAM Alentejo Sul demonstrou uma resiliência que lhe permitiu não apenas sobreviver, mas também continuar a servir seus membros e a comunidade local.

Além do impacto direto das crises económicas, as exigências regulatórias também desempenharam um papel importante na definição da trajetória da CCAM Alentejo Sul. As normas de Basileia III, implementadas após a crise financeira de 2008, impuseram requisitos mais rígidos para a manutenção de capital e liquidez, com o objetivo de assegurar uma maior resiliência do sistema bancário (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Para a CCAM Alentejo Sul, esses requisitos implicaram um esforço contínuo para manter um rácio *Common Equity Tier 1* (CET1) elevado, que aumentou de 20,5% em 2020 para 21,7% em 2023 (Relatório de Gestão e Contas, 2020-2023).

Outro exemplo da influência da regulação foi a introdução de limites à taxa de esforço para crédito pessoal e habitação pelo Banco de Portugal em 2018, como parte de uma política macroprudencial destinada a reduzir o risco sistémico. Esta política teve impacto tanto nos bancos comerciais de teor acionista como na CCAM Alentejo Sul, mas, enquanto alguns bancos comerciais de teor acionista enfrentaram dificuldades para ajustar as suas carteiras e processos de concessão de crédito, a CCAM já tinha práticas conservadoras que facilitavam a adaptação a essas novas exigências (Banco de Portugal, 2024).

5.3. Governança e Risco

A estrutura de governança da CCAM Alentejo Sul é um dos pilares centrais da sua estabilidade financeira. A governança cooperativa distingue-se pela participação ativa dos membros na gestão da instituição, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma democrática e orientada para o bem-estar da comunidade, em vez de focadas unicamente no lucro. Segundo Birchall (2013), esta estrutura de governança é uma das razões pelas quais os bancos cooperativos tendem a apresentar uma abordagem mais prudente em termos de gestão de riscos, priorizando a segurança e a continuidade em detrimento de ganhos a curto prazo.

No caso da CCAM Alentejo Sul, a governança cooperativa é caracterizada pela estrutura de “um membro, um voto”, o que garante uma distribuição equitativa do poder decisório entre todos os participantes. A Assembleia Geral, composta pelos membros da cooperativa, tem o poder de decidir sobre as principais estratégias da instituição, enquanto a administração é feita por um Conselho de Administração eleito, que tem a responsabilidade de implementar as políticas definidas e garantir a conformidade regulatória e a estabilidade da instituição (Pina, 2012).

Essa forma de governança promove um compromisso com a sustentabilidade de longo prazo, uma vez que os membros são diretamente afetados pelas decisões tomadas, ao contrário dos acionistas de bancos comerciais de teor acionista que muitas vezes têm um foco limitado nos lucros a curto prazo.

A estrutura de governança da CCAM incentiva a gestão prudente dos riscos, incluindo uma abordagem conservadora para a concessão de crédito. Por exemplo, a política de crédito da CCAM é pautada por uma análise rigorosa da capacidade de pagamento dos mutuários e uma gestão próxima das relações com os clientes, especialmente em períodos de dificuldades financeiras (Faria e Pacheco, 2022). Este compromisso com uma gestão prudente reflete-se nos baixos níveis de NPLs em comparação com alguns bancos comerciais de teor acionista. Em 2023, o rácio de NPL da CCAM Alentejo Sul foi de 4,16%. Embora este valor seja superior à média do sistema bancário português, que se situava em 2,7%, manteve-se inferior a instituições como o Novo Banco, que registou um rácio de 4,4% (Banco de Portugal, 2024).

Adicionalmente, a estrutura de governança cooperativa promove uma cultura de responsabilidade social, o que implica um foco em projetos de financiamento que

beneficiem a comunidade e promovam o desenvolvimento sustentável. Esta abordagem é alinhada com a teoria dos *stakeholders*, que enfatiza que o foco em múltiplos interesses (não apenas dos acionistas) pode resultar num melhor desempenho e resiliência a longo prazo (Freeman, 1984).

5.4. O Papel social da banca no Concelho de Beja

As cooperativas de crédito desempenham um papel único e essencial, destacando-se pelo seu compromisso com o desenvolvimento comunitário e a responsabilidade social (Birchall, 2013). Baseadas nos princípios de solidariedade, reciprocidade e sustentabilidade, essas instituições priorizam o bem-estar das comunidades em que operam, em contraste com os bancos tradicionais que geralmente priorizam o lucro e o valor para os acionistas. Essa diferença de abordagem pode ser vista na gestão de iniciativas sociais e culturais, que são promovidas com base nas reais necessidades dos seus associados e das regiões onde operam (Groeneveld e de Vries, 2009).

O Crédito Agrícola apoia diversas causas sociais através do financiamento de iniciativas culturais, desportivas, educacionais e sociais em âmbito local e nacional. Segundo Relatório de Sustentabilidade da CCAM do Alto Alentejo Crédito Agrícola (2023), a instituição tem estabelecido parcerias com organizações sem fins lucrativos e programas de apoio à proteção civil, como o apoio aos bombeiros locais para ações de prevenção e resposta a desastres naturais, reforçando a resiliência comunitária e a segurança da população.

O mecenato também é uma área de intervenção significativa. De acordo com o Instituto de Apoio às Artes e Às Instituições Culturais (IAIC), as CCAM são um dos principais agentes na promoção de projetos culturais que visam valorizar o património local e fomentar a participação cidadã. Esse envolvimento vai ao encontro da sua missão de criar uma sociedade mais inclusiva e sustentável, através do apoio a atividades que fortaleçam o sentimento de identidade e comunidade (Oliveira e Santos, 2020).

Além disso, as cooperativas financeiras mostram-se particularmente úteis em contextos rurais e de pequena escala, onde o acesso a serviços financeiros é limitado. Nessas regiões, o modelo cooperativo promove a inclusão financeira e contribui para o desenvolvimento social e económico (Birchall, 2013). Essa abordagem humanizada reforça o papel das CCAM como agentes transformadores em territórios frequentemente desassistidos pelos bancos de teor acionista.

Tuckman (2012) afirma que a investigação baseada em estudos de caso envolve a realização de entrevistas com indivíduos diretamente envolvidos nos fenómenos investigados. Neste contexto, para enriquecer a análise sobre o papel social da CCAM, foi entrevistado o Dr. José Cravinho, Administrador Executivo da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, CRL, no dia 17 de dezembro de 2024, para explorar o papel social da banca.

A entrevista foi conduzida de forma concisa, por via telefónica, com uma duração aproximada de 30 minutos e incluiu perguntas de resposta fechada que foram posteriormente desenvolvidas pelo Administrador.

1ª Questão: Considera importante o papel social da CCAM do Alentejo Sul no concelho de Beja?

Resposta	Sim
----------	-----

A questão sobre o papel social da CCAM do Alentejo Sul no concelho de Beja foi respondida afirmativamente. O Dr. José Cravinho, Administrador da CCAM do Alentejo Sul considera o papel da CCAM claramente relevante.

2ª Questão: A CCAM Alentejo Sul dá apoios sociais a instituição da região?

Resposta	Sim
----------	-----

A questão sobre os apoios sociais concedidos pela CCAM do Alentejo Sul foi respondida afirmativamente.

3ª Questão: Se sim, que instituições apoiam?

Resposta	Sim
----------	-----

Sobre as instituições apoiadas pela CCAM do Alentejo Sul, o Dr. José Cravinho esclareceu que, por motivos de confidencialidade, não poderia mencionar nomes específicos. Contudo, destacou que a CCAM do Alentejo Sul apoia um vasto leque de instituições em diferentes segmentos, incluindo projetos de inovação, Casas da Misericórdia, clubes desportivos, especialmente focados nas camadas mais jovens, e iniciativas educativas, como a premiação dos melhores alunos.

A CCAM do Alentejo Sul também contribui ativamente para a realização de diversas feiras em contextos rurais, entre as quais se destacam a Feira Anual de Ferreira do

Alentejo, a Feira de Caça de Mértola e a Ovibeja, uma das maiores feiras agrícolas anuais do país. Neste último caso, o apoio da CCAM do Alentejo Sul, em conjunto com a Caixa Central, é particularmente relevante.

Além disso, o Dr. José Cravinho sublinhou o apoio contínuo da CCAM do Alentejo Sul ao CEBAL - Centro de Biotecnologia Agrícola e Agro-Alimentar do Alentejo, desde a sua fundação, em 2008.

Por fim, o Dr. José Cravinho informou que a CCAM do Alentejo Sul apoia, em média, entre 1 a 2 projetos ou instituições por semana, reforçando assim o seu compromisso com o desenvolvimento e o bem-estar da região.

4ª Questão: Os apoios dados à sociedade civil representam que % do vosso volume de negócio?

Resposta	3% - 4%
----------	---------

Relativamente à percentagem do orçamento destinada aos apoios concedidos, o Dr. José Cravinho referiu que estes representam aproximadamente 3% a 4% do volume de negócio da CCAM do Alentejo Sul.

Em julho de 2024, o Banco de Portugal (2024b) referia que o “número de caixas multibanco em Portugal, em 2023 tinha aumentado cerca de 1% em relação a 2022, passando de 12.366 para 12.501, porém este é um aumento que não alterou o desequilíbrio deste serviço no país, sendo que, em 2022, 41% das freguesias (1.276 em 3.091) não tinham ponto de acesso a dinheiro”¹¹.

5ª Questão: A CCAM Alentejo Sul cobra alguma taxa, aos municípios ou freguesias, pela instalação de caixas automáticas (ATM)?

Resposta	Não
----------	-----

Relativamente à instalação de caixas automáticas (ATM) nos municípios ou freguesias, o Dr. José Cravinho esclareceu que não é efetuada qualquer cobrança. O único acordo existente prevê que os municípios ou freguesias se responsabilizem apenas pela

¹¹ <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/interior-esta-sem-caixas-multibanco-devido-a-exigencias-dos-bancos>

preparação do local para a instalação do ATM, enquanto a CCAM do Alentejo Sul assume integralmente a colocação e instalação do equipamento.

O Dr. José Cravinho destacou ainda a preocupação social da CCAM do Alentejo Sul em manter a proximidade com populações rurais mais isoladas, garantindo o acesso a serviços bancários essenciais. Como exemplo deste compromisso, referiu a manutenção de duas agências abertas e em funcionamento, uma na aldeia de Cabeça Gorda e outra na vila de Beringel, visando atender as necessidades destas comunidades.

Nos últimos anos, a CCAM do Alentejo Sul promoveu a instalação de vários ATMs em zonas mais remotas do Alentejo, facilitando o acesso aos serviços bancários para populações mais afastadas. Entre as localidades beneficiadas estão Canhestros, Santa Margarida do Sado, Vale de Açor, Figueira de Cavaleiros, Santa Clara do Louredo, Neves e Odivelas – esta última sendo uma das mais antigas freguesias do concelho de Ferreira do Alentejo.

6. Conclusões

O presente estudo sobre o papel social da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Alentejo Sul permitiu identificar a importância deste tipo de instituição financeira para o desenvolvimento socioeconómico da região do Baixo Alentejo. Os principais achados da investigação indicam que a CCAM do Alentejo Sul desempenha um papel essencial na inclusão financeira, oferecendo serviços bancários fundamentais em localidades onde bancos comerciais de teor acionista não têm presença significativa. Além disso, a análise revelou a resiliência da CCAM face a crises financeiras, como a crise de 2008, a crise portuguesa de 2011, e a pandemia de COVID-19, o que sublinha a eficácia do modelo cooperativo, particularmente em períodos de stress económico.

A governança participativa da CCAM, onde os membros têm um papel ativo na tomada de decisões, promove uma abordagem de longo prazo focada na sustentabilidade comunitária, ao invés da maximização dos lucros a curto prazo. Este tipo de estrutura tem implicações diretas na gestão prudente dos riscos e na maior estabilidade financeira da cooperativa em comparação com bancos comerciais tradicionais. A pesquisa mostrou que a CCAM mantém sólidos rácios de capital e de transformação, fatores que contribuem significativamente para a sua estabilidade e capacidade de enfrentar desafios financeiros junto dos empresários locais.

Adicionalmente, os dados sugerem que a CCAM do Alentejo Sul contribui de maneira substancial para o desenvolvimento regional, através do financiamento ao setor agrícola e ao apoio a pequenas e médias empresas (PMEs). Este tipo de suporte financeiro é essencial para fomentar a sustentabilidade económica da região, proporcionando não apenas acesso ao crédito, mas também apoio técnico e iniciativas voltadas para o crescimento sustentável. A promoção da poupança e da segurança financeira, especialmente entre a população idosa, foi identificada como um elemento central para a coesão social no Baixo Alentejo, o que posiciona a CCAM como um agente crucial na melhoria da qualidade de vida das comunidades locais. Além disso, a redução do número de colaboradores em apenas 4, entre 2021 e 2023, e o contínuo apoio da CCAM do Alentejo Sul no financiamento de projetos de inovação, clubes desportivos (especialmente para as camadas mais jovens) e iniciativas educativas, como a premiação de melhores alunos mostram a relevância da CCAM para a identificação, valorização e retenção de talento na região.

6.1. Respostas às Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa levantadas no âmbito do estudo foram respondidas através da análise dos dados coletados. Primeiro, ao comparar a estabilidade financeira da CCAM do Alentejo Sul com a dos três maiores bancos sistémicos portugueses (Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, e Santander Totta), verificou-se que o modelo cooperativo, focado em práticas prudentes de concessão de crédito e orientado para a comunidade, também tende a oferecer uma boa resiliência. Este fator é especialmente relevante em períodos de crise económica, como ficou evidenciado pela estabilidade de capital mantida pela CCAM durante os períodos de crise.

Em segundo lugar, foram identificados fatores específicos que contribuem para a estabilidade financeira da CCAM, como o envolvimento direto dos membros na governança, a prudência na concessão de crédito e o compromisso contínuo com o desenvolvimento da comunidade local. Estes fatores destacam as vantagens do modelo cooperativo em garantir um alinhamento dos interesses da instituição com os interesses da comunidade que serve, criando uma base de clientes leal e estável.

Apesar dos resultados positivos e das contribuições significativas para o conhecimento sobre a banca cooperativa, a pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, a análise dependeu principalmente dos relatórios de gestão e contas dos últimos três anos, o que pode limitar uma visão de longo prazo sobre a evolução financeira da CCAM. Embora esses dados ofereçam uma visão importante sobre o desempenho recente, seria desejável expandir o período de análise para incluir ciclos económicos completos, o que permitiria compreender melhor as tendências de longo prazo e a resiliência da cooperativa em diferentes contextos económicos.

6.2. Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

Para estudos futuros, recomenda-se a o impacto social das práticas de governança cooperativa. Uma investigação mais profunda sobre a relação entre a participação dos membros na tomada de decisões e os resultados financeiros e sociais poderia fornecer insights valiosos para a melhoria das práticas de governança em bancos cooperativos. a análise da participação ativa dos membros na monitorização dos trabalhos das CCAM, designadamente nas suas Assembleias Gerais.

7. Referências bibliográficas

- Abbas, N., and others. 2024. "The US Banking Sector since the March 2023 Turmoil: Navigating the Aftermath." in the *Euro Yearbook 2024* (ed. F. Fernandez) Fundacion Analistas Financieros and Fundacion ICO.
- Adrian, Tobias, Marina Moretti, Ana Carvalho, Hee Kyong Chon, Katharine Seal, Fabiana Melo, and Jay Surti. 2023. "Good Supervision: Lessons from the Field." IMF Working Paper 23/181, International Monetary Fund, Washington, DC.
- Agostinho, D. (2024). O papel social da banca no concelho da Lourinhã. (Tese de mestrado, não publicada, ISG, Lisboa).
- Allen, F., & Carletti, E. (2013). Systemic risk from real estate and macro-prudential regulation. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 5(1/2), 28–48. <https://doi.org/10.1504/IJBAAF.2013.058447>
- Ayadi, R., Llewellyn, D. T., Schmidt, R. H., Arbak, E., & De Groen, W. P. (2010). *Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key developments, performance, and role of cooperative banks*. Centre for European Policy Studies.
- Barr, Michael S. 2023. "The Importance of Effective Liquidity Risk Management." ECB Forum on Banking Supervision, December 1.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2008). Access to finance: An unfinished agenda. *The World Bank Economic Review*, 22(3), 383–396.
- Berger, A. N., & Bouwman, C. H. S. (2013). How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*, 109(1), 146–176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008>
- Berger, A. N., & Mester, L. J. (1997). Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions? *Journal of Banking & Finance*, 21(7), 895–947. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00010-1](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00010-1)
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. International Labour Organization.
- Bryant, J. (1980). A model of reserves, bank runs, and deposit insurance. *Journal of Banking & Finance*, 4(4), 335–344. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(80\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0378-4266(80)90012-6)

- Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Beja e Mértola. (2014). *Centenário da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Beja e Mértola: 1914-2014* (L. Borrela, Conceção artística e literária). [S.l.]: Caixa Agrícola Beja e Mértola. ([Venda do Pinheiro]: FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo). ISBN 978-989-8153-55-5.
- Carvalho, R. M. (2014). *A força das Coisas, Diário de um futuro Lusófono*. Bnomics, Lisboa.
- Carvalho, R. M. (2019). *Dilema das Alianças, defesa do humanismo na era da inteligência artificial*. Lidel, Lisboa.
- Carvalho, R. M. (2022). *Os Deveres da Corporate Governance*. Lidel, Lisboa.
- Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2015). *Introduction to banking* (2nd ed.). Pearson.
- Çelik, S., Isaksson, M., & Fabbri, D. (2018). *Institutional investors and corporate governance: Global perspective*. OECD Publishing.
- Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social economy managers: Between values and entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139–161.
- Chronopoulos, D. K., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Social capital and the business models of financial cooperatives: Evidence from Japanese Shinkin banks. *Journal of Financial Services Research*, 57(3), 147–165. <https://doi.org/10.1007/s10693-019-00316-9>
- Coccorese, P. & Shaffer, S. (2018). *Cooperative banks and local economic growth*. Centre for Applied Macroeconomic Analysis. Working Paper 11/2018 February
- Cruz, A. (2013). *A recapitalização da banca portuguesa e os seus impactos no Corporate Governance*. (Tese de mestrado em Direito e Gestão, UCP, Lisboa).
- Diamond, D., & Dybvig, P. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of Political Economy*, 91(3), 401–419. <https://doi.org/10.1086/261155>
- Faria, A., & Pacheco, L. (2022). Comportamento da banca cooperativa em Portugal: A resiliência do Crédito Agrícola no período de 2007 a 2018. *e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 8(2), 107–120.
- Fonteyne, W. (2007). *Cooperative banks in Europe—Policy issues*. International Monetary Fund.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Gonçalves, C. (2020). As Big Tech como *players* do Sistema Financeiro. (Tese de mestrado em Gestão, ISG, Lisboa).
- Groeneveld, H. (2014). *The cooperative banking model: Performance and opportunities*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254411052_The_Cooperative_Banking_Model_Performance_and_Opportunities
- Groeneveld, H. (2016). Governance of European cooperative banks: Overview, issues, and recommendations. *International Journal of Cooperative Management*, 8(1), 17–26.
- Groeneveld, H. (2022). European cooperative banks: Drivers of resilience and stability post-crisis. *Journal of Financial Stability*, 64, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.101035>
- Groeneveld, H., & de Vries, B. (2009). *European cooperative banks in the financial and economic turmoil: First assessments*. Research Report, Rabobank.
- Groeneveld, H., de Vries, B. (2009). European co-operative banks: First lessons of the subprime crisis. *International Journal of Co-operative Management*, 4, 8-21.
- Hesse, H., & Cihák, M. (2007). Cooperative banks and financial stability. *IMF Working Papers*, 2007(2).
- Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Aziz, S. A. A. G., & Embong, Z. (2023). Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. *SAGE Open*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Kotz, H. H., & Schmidt, R. H. (2016). Corporate governance and banks: A German alternative to the standard model. *Journal of Banking Law and Banking*, 6, 427–444.
- Liu, X. (2010). Predatory short-selling and self-fulfilling crises: When Morris-Shin meets Diamond-Dybvig. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/>
- Nayak, S. & Chandiramani, J. (2022). A crisis that changed the banking scenario in India: exploring the role of ethics in business. *Asian Journal of Business Ethics (2022) 11 (Suppl 1):S7-S32 Vol.:(0123456789)*. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00151-4>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

- Rocha, L. (2023). *Evolução do Sistema Financeiro na Região Autónoma da Madeira*. (Tese de mestrado, não publicada, ISG, Lisboa).
- Reto, L., Bento, P., and Crespo, N. (2023). *A Banca Cooperativa e o Desenvolvimento Regional e Local*. Imagens & Letras, Lisboa.
- Tosun, P. (2020). Unethical sales practices in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1305–1327. <https://doi.org/10.1108/ijbm-02-2020-0074>
- Tuckman, B. W., & Harper, B. E. (2012). *Conducting educational research* (6th ed.). Rowman & Littlefield Publishers.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications.

Relatórios, Webgrafia e Outras Fontes

- Banco de Portugal. (2011). *Comunicado relativo ao aviso do Banco de Portugal sobre reforço do rácio Core Tier 1 das instituições de crédito*. Recuperado de <https://www.bportugal.pt>
- Banco de Portugal. (2024). *Sistema Bancário Português - 4.º Trimestre de 2023*. Recuperado de: <https://www.bportugal.pt>
- Banco de Portugal. (2023). *Relatório de Supervisão Comportamental 2023*. Banco de Portugal.
- Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Estabilidade Financeira de Maio 2024*. Banco de Portugal.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2019). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.
- Building Societies Association. (2010). *The history of building societies* [webpage]. Recuperado de <http://www.bsa.org.uk/consumer/factsheets/100009.htm>
- Canadian Cooperative Association. (2023). *Annual Report. Canadian Cooperative Association*.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR-A). (2024). *Boletim Trimestral 49 - Mercado de Trabalho do Alentejo*. Recuperado de https://www.ccdr-a.gov.pt/wp-content/uploads/2024/01/boletim_trimestral49.pdf
- Crédito Agrícola. (n.d.). *CA Alentejo Sul – Institucional*. Recuperado de <https://www.creditoagricola.pt>

Diário do Sul. (2023, julho 18). Crédito Agrícola assinala 110 anos da sua presença em Évora. *Diário do Sul*. Recuperado de <https://diariodosul.pt>

Diretiva 2013/36/UE (CRD IV): Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2013). *Diretiva 2013/36/UE, de 26 de junho de 2013, relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das instituições de crédito e das empresas de investimento, que altera a Diretiva 2002/87/CE e revoga as Diretivas 2006/48/CE e 2006/49/CE*. Jornal Oficial da União Europeia, L 176/338. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu>

European Association of Co-operative Banks. (2021). Key statistics. Recuperado de https://www.eacb.coop/en/cooperative_banks/statistics.html

European Association of Co-operative Banks. (2023). The Cooperative Banking Sector in Europe. European Association of Co-operative Banks.

European Banking Authority (EBA). (2021). Risk assessment of the European banking system.

Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas demográficas e económicas do Baixo Alentejo. Instituto Nacional de Estatística.

Japan Agricultural Cooperatives. (2023). Annual Report. Japan Agricultural Cooperatives.

Jornal de Negócios. Banif vendido ao Santander. Recuperado em 18 de janeiro de 2025, de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/banif_vendido_ao_santander

Korean Federation of Community Credit Cooperatives. (2023). Community Finance and Digital Inclusion Report. Korean Federation of Community Credit Cooperatives.

Oxford Centre for Mutual Employee-owned Business. (2009). *Converting failed financial institutions into mutual organisations*. Recuperado de <http://www.bsa.org.uk/docs/presspdfs/remutualisation.pdf>

Portugalexpert. (2024). *Portugal mapas*. Recuperado a 25 de novembro de 2024, de <https://www.portugalexpert.de/portugal-mapa-pt/>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Lisboa: Gradiva

Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF): Assembleia da República. (2015). *Regime Geral das Instituições de Crédito e*

Sociedades Financeiras (Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro). Recuperado de <https://www.bportugal.pt>

Regulamento (UE) n.º 575/2013 (CRR): Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2013). *Regulamento (UE) n.º 575/2013, de 26 de junho de 2013, relativo aos requisitos prudenciais para as instituições de crédito e para as empresas de investimento e que altera o Regulamento (UE) n.º 648/2012*. Jornal Oficial da União Europeia, L 176/1. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu>

Relatório de Gestão e Contas de 2013 do Grupo Crédito Agrícola (GCA), Caixa Central, Banco Português de Investimento (BPI), Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander Totta.

Relatório de Gestão e Contas de 2020 da CCAM Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, CCAM Alcobaça, Cartaxo, Nazaré, Rio Maior e Santarém, CCAM Alentejo Central, CCAM Alentejo Sul, CCAM Alenquer, CCAM Aljustrel e Almodôvar, CCAM Bombarral, CCAM Cadaval, CCAM Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche, CCAM Costa Azul, CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, CCAM Guadiana Interior, CCAM Lourinhã, CCAM Mafra, CCAM Nordeste Alentejano, CCAM Norte Alentejano, CCAM São Teotónio, CCAM Sobral de Monte Agraço, CCAM Torres Vedras e CCAM Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, Grupo Crédito Agrícola (GCA), Banco Português de Investimento (BPI), Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander Totta.

Relatório de Gestão e Contas de 2021 da CCAM Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, CCAM Alcobaça, Cartaxo, Nazaré, Rio Maior e Santarém, CCAM Alentejo Central, CCAM Alentejo Sul, CCAM Alenquer, CCAM Aljustrel e Almodôvar, CCAM Bombarral, CCAM Cadaval, CCAM Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche, CCAM Costa Azul, CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, CCAM Guadiana Interior, CCAM Lourinhã, CCAM Mafra, CCAM Nordeste Alentejano, CCAM Norte Alentejano, CCAM São Teotónio, CCAM Sobral de Monte Agraço, CCAM Torres Vedras e CCAM Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, Grupo Crédito Agrícola (GCA), Banco Português de Investimento (BPI), Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander Totta.

Relatório de Gestão e Contas de 2022 da CCAM Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, CCAM Alcobaça, Cartaxo, Nazaré, Rio Maior e Santarém, CCAM Alentejo Central, CCAM Alentejo Sul, CCAM Alenquer, CCAM Aljustrel e Almodôvar, CCAM Bombarral, CCAM Cadaval, CCAM Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche, CCAM Costa Azul, CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, CCAM Guadiana Interior, CCAM Lourinhã, CCAM Mafra, CCAM

Nordeste Alentejano, CCAM Norte Alentejano, CCAM São Teotónio, CCAM Sobral de Monte Agraço, CCAM Torres Vedras e CCAM Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, Grupo Crédito Agrícola (GCA), Banco Português de Investimento (BPI), Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander Totta.

Relatório de Gestão e Contas de 2023 da CCAM Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, CCAM Alcobaça, Cartaxo, Nazaré, Rio Maior e Santarém, CCAM Alentejo Central, CCAM Alentejo Sul, CCAM Alenquer, CCAM Aljustrel e Almodôvar, CCAM Bombarral, CCAM Cadaval, CCAM Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche, CCAM Costa Azul, CCAM Elvas, Campo Maior e Borba, CCAM Estremoz, Monforte e Arronches, CCAM Gadiana Interior, CCAM Lourinhã, CCAM Mafra, CCAM Nordeste Alentejano, CCAM Norte Alentejano, CCAM São Teotónio, CCAM Sobral de Monte Agraço, CCAM Torres Vedras e CCAM Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, Grupo Crédito Agrícola (GCA), Banco Português de Investimento (BPI), Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Novo Banco, Santander Totta.

Sapo. (2025, março 18). *Interior está sem caixas multibanco devido a exigências dos bancos*. Recuperado em 18 de março de 2025, de <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/interior-esta-sem-caixas-multibanco-devido-a-exigencias-dos-bancos>

Voz da Planície. (2020, novembro 26). *Nasceu uma nova Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul, CRL*. *Voz da Planície*. Recuperado de <https://www.vozdaplanicie.pt>