

Os efeitos da diversidade de género do conselho de administração no desempenho das Caixas de Crédito Agrícolas

Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão, com vista a obtenção do grau de mestre, no âmbito da realização do ciclo de estudos de Mestrado em Gestão de Negócios.

Autor:

Luis Miguel de Almeida Marques da Cruz

Constituição do júri:

Presidente: Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos, Professor Adjunto da ESTGOH

Arguente: Doutor Pedro Manuel Espírito Santos, Professor Adjunto Convidado da ESTGOH

Orientador: Doutor Paulo José Duarte de Oliveira, Professor Adjunto da ESTGOH

Data: 30 Setembro de 2020

Agradecimentos

À minha família:

Pelo apoio incondicional, pelo encorajamento nos momentos de maior dificuldade e pelo estímulo nos momentos de dúvida.

Muito obrigado, pois, nada teria sido possível alcançar sem vos ter ao meu lado.

Ao meu orientador:

Ao Professor Paulo Oliveira, pela, simpatia, pela disponibilidade, pelo incentivo e acima de tudo, por ter sido incansável no suporte à resolução de todas as questões e problemas surgidos no decurso deste trabalho. Muito obrigado, pelo apoio e amizade.

Ao Professor Pedro Espirito Santo:

Sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida, a pertinência das suas sugestões foram uma ajuda fundamental para este trabalho. Muito obrigado Professor.

À Cláudia Silva:

Pela amizade e disponibilidade, em momentos de maior dificuldade os seus conhecimentos foram de extrema importância. Muito obrigado Cláudia.

À ESTGOH:

Enquanto instituição localizada no interior de Portugal, pela oferta formativa que permite a muito dos habitantes desta área geográfica a possibilidade de acesso a formação superior, que de outra forma seria muito difícil de obter.

À Coordenação do Curso de Mestrado em Gestão de Negócios, pela coragem de avançarem para a oferta de mais um nível formativo.

Muito obrigado a todos, Presidência, Corpo Docente e demais Colaboradores.

Resumo

A temática do *Corporate Governance* é relativamente recente, contudo o conceito associado a este tema já remonta a alguns anos, tendo o ponto de partida sido gerado pela relação entre a propriedade e a gestão, sendo atualmente é definido por um conjunto de boas práticas que definem como uma empresa deve ser gerida e controlada, tendo como objectivo a melhoria do seu desempenho.

A generalidade das Caixas Agrícolas adotou como modelo de *Corporate Governance*, o Modelo latino, que é constituído por 3 Órgãos, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e Conselho Fiscal, caso inclua Revisor Oficial de Contas será Modelo Latino Reforçado.

Este trabalho irá versar sobre um aspeto muito particular *Corporate Governance*, o conselho de administração, nomeadamente a sua constituição.

A diversidade de género encontra-se na agenda política e social, existindo uma pressão para a efetividade de igualdade de oportunidades para homens e mulheres, como consequência, verifica-se um gradual aumento da presença do género feminino nos conselhos de administração, contudo, a realidade ainda nos mostra que tradicionalmente o papel de gestor encontra-se reservado ao género masculino.

Assiste-se a um esforço europeu no sentido de diminuir a desigualdade de género, de modo a garantir que 40% dos cargos de administradores não executivos das empresas cotadas sejam preenchidos por mulheres até 2020.

Também se tem assistido a esta evolução no SICAM, embora sendo ainda em número reduzido, a representatividade das mulheres nos conselhos de administração entre 2014 e 2018 duplicou.

No contexto atual, torna-se pertinente estudar a realidade do Crédito Agrícola, num momento em que também neste domínio se assiste a uma transformação, com a entrada de mais mulheres para os conselhos de administração das Caixas de Crédito Agrícolas.

Este trabalho terá como objetivo perceber se existe alguma diferença em termos de desempenho, nomeadamente, na rentabilidade e no risco, entre Caixas com diversidade

de género na composição do Conselho de Administração e as Caixas sem diversidade de género.

O Resultado do estudo indicia alguma influência da diversidade de género do conselho de administração no desempenho das Caixas Agrícolas, contudo, não é absoluto que o seja em toda a sua dimensão.

Palavras-chave: *Corporate Governance*, governo interno, Caixas Agrícolas, género, diversidade de género, desempenho, rentabilidade e risco.

Abstract

The theme of Corporate Governance is relatively recent, however the concept associated with this theme dates back a few years, and the starting point was generated by the relationship between ownership and management, and is currently defined by a set of good practices that define how a company should be managed and controlled, with the objective of improving its performance.

Most of the Caixas Agrícolas have adopted the Latin Model as a model for Corporate Governance, which consists, in a General Meeting, the Administration Board and the Fiscal Council, and the Statutory Auditor.

This work will deal with a very particular aspect Corporate Governance, the Administration Board, namely its constitution.

Gender diversity is on the political and social agenda, with pressure on the effectiveness of equal opportunities for men and women, therefore, there is a gradual increase in the presence of women on Administration Board, however, the reality still shows us that traditionally the role of manager is reserved for the male gender.

There is a European effort to reduce gender inequality, to ensure that 40% of the positions of non-executive directors of listed companies are filled by women by 2020.

This evolution has also been seen at SICAM, although still in small numbers, the representation of women on the Administration Board between 2014 and 2018 has doubled.

In the current context, it is pertinent to study the reality of Agricultural Credit Banks, at a time when there is also a transformation in this area, with the entry of more women to the Administration Board of the Caixas Agrícolas.

This work will aim to understand if there is any difference in terms of performance, namely in profitability and risk, between Caixas Agrícolas with gender diversity in the composition of the Administration Board and Caixas Agrícolas without gender diversity.

The result of the study indicates some influence of the gender diversity of the Administration Board on the performance of the Caixas Agrícolas, however, it is not absolute that it is in its entire dimension.

Key words: Corporate Governance, internal government, Caixas Agrícolas, gender, gender diversity, performance, profitability and risk.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras e Gráficos	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de siglas e abreviaturas.....	xiii
1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Justificação e relevância do tema	2
1.3. Objetivos da investigação.....	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Corporate Governance.....	5
2.2. Modelos de Corporate Governance.....	7
2.3. Corporate Governance no sistema bancário	11
2.4. Caixas de Crédito Agrícola Mútuo - Origem	17
2.5. Diversidade de género.....	25
2.6. Hipóteses de investigação	29
2.7. Investigação proposta.....	30
3. Metodologia e Análise Descritiva dos Dados.....	33
3.1. Caracterização da amostra.....	33
3.2. Análise descritiva dos dados	34
3.3. Caracterização estatística da amostra	37
4. Apresentação e Discussão de Resultados.....	38
4.1. Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov	38
4.2. Teste Mann-Whitney	41
4.3. Discussão dos resultados.....	42
5. Conclusões	43
5.1. Considerações Finais.....	43
5.2. Limitações do trabalho	45
5.3. Sugestões para investigação futura	46
6. Bibliografia.....	47
Anexo.	51

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1 - Modelo latino ou Monista	7
Figura 2 - Modelo Anglo-Saxónico	8
Figura 3 - Modelo Dualista.....	10
Figura 3 - Distribuição da rede de agências das Caixas Agrícola pertencentes ao SICAM.....	34
Figura 5 - Distribuição da rede de agências das Caixas Agrícola pertencentes ao SICAM - ATM e agências isoladas.....	35
Gráfico 1 – Evolução da Percentagem de mulheres no órgão de Administração das maiores cotadas e, bolsa em Portugal entre 2012 e 2019	26
Gráfico 2 - Evolução da Percentagem de mulheres no órgão de Administração das maiores cotadas e, bolsa em Portugal entre 2003 e 2019	27

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Conceitos de <i>Corporate Governance</i>	6
Tabela 2 – Crédito Agrícola – Sinópsse histórica.....	22
Tabela 3 – Evolução da Percentagem de participação mulheres no conselho de administração das Caixas Agrícola pertencentes ao SICAM entre 2014 e 2018	28
Tabela 4 – Distribuição das caixas Agrícola pertencentes ao SICAM por número de agências.....	36
Tabela 5 – Distribuição das caixas Agrícola pertencentes ao SICAM por activo.....	36
Tabela 6 – Teste normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	39
Tabela 7 – Estatística descritiva Análise <i>Skewness</i> (assimetria) e <i>Kurtose</i>	40
Tabela 8 – Tabela de teste <i>Mann-Whitney</i>	41
Tabela 9 – Teste de amostras independentes <i>t-Student</i>	43

Lista de siglas e abreviaturas

ATM - *Automated Teller Machine* - Caixa Automático Multibanco

CAM - Crédito Agrícola Mútuo

CCCAM- Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEGEA - Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada

CGD - Caixa Geral de Depósitos

EBA - *European Banking Authority* - Autoridade Bancária Europeia

EIGE - *European Institute for Gender Equality* - Índice Igualdade de Género

ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

EU - *European Union* - União Europeia

FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

FGCAM - Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo

IFADAP-Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas

MF - Margem Financeira

NIM – *Net Interest Margin* – Margem Juros Líquida

PB - Produto Bancário

Q.Ativo - Qualidade do Activo

RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

RJCAM - Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo

RL - Resultado Líquido

RLIQ - Rácio de Liquidez

RNJ - Receitas Não Juros

ROA – *Return On Assets* – Rendibilidade do Activo

ROC - Revisor Oficial de Contas

ROE – *Return On Equity* – Rendibilidade dos Capitais Próprios

SAS - Sindicatos Agrícolas

SICAM - Sistema Integrado Crédito Agrícola Mútuo

SOLV - Solvabilidade

TIER 1 - Rácio de Capital Ponderado pelo Risco

1. Introdução

1.1. Contextualização

A presente dissertação insere-se no curso de Mestrado em Gestão de Negócios ministrado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.

O tema que se pretende analisar no âmbito desta dissertação não é consensual e vem sendo objeto de estudo nas últimas décadas por diversos autores, a diversidade de género e o impacto que terá nas organizações.

A Constituição Portuguesa¹ garante no seu artigo 13.º, o princípio da igualdade, estabelecendo no seu n.º 2, o direito fundamental da igualdade de género “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

Lei da Igualdade² Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro

Artigo 1.º - 1 - O presente diploma visa garantir às mulheres a igualdade com os homens em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego, como consequência do direito ao trabalho consagrado na Constituição da República Portuguesa.

Apesar da Lei garantir a igualdade entre homens e mulheres, na realidade, sempre houve alguma dificuldade traduzir essa igualdade no seio das organizações, conforme refere Casaca e Lortie (2018), ao contrário do que acontece com os homens, as mulheres dificilmente acedem a lugares de topo nas organizações, mesmo que sejam mais qualificadas.

¹ Constituição da República Portuguesa de 1976

² Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de Setembro.

Assiste-se, no entanto, a um gradual desaparecimento das barreiras que dificultam a progressão das mulheres a lugares de chefia, assim, torna-se pertinente perceber o impacto da gradual diversidade de género na composição do conselho de administração, no desempenho da Instituição, no caso concreto das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

1.2. Justificação e relevância do tema

A realidade empresarial mostra que tradicionalmente o papel de gestor encontra-se reservado ao género masculino, como refere Neves e Quelhas (2018), 56% dos trabalhadores europeus são mulheres, contudo, ocupam apenas 11% dos cargos de administração.

Neves e Quelhas (2018) realçam o esforço europeu que vem sendo seguido no sentido de diminuir a desigualdade de género que ainda hoje se verifica, nomeadamente através de orientações, como exemplo desse esforço, a Lei que visa garantir que 40% dos cargos de administradores não executivos das empresas cotadas sejam preenchidos por mulheres até 2020³.

Ainda segundo Neves e Quelhas (2018), existem duas correntes distintas sobre o efeito da imposição de limites de quotas nas administrações, a defendida por Kang, Ging e Charoenwong (2010), o preenchimento de lugar nas administrações por mulheres, poderá levar a um aumento do desempenho e controlo nas funções estratégicas da administração, reforçando a mesma ideia, Neves e Quelhas (2018) suportando-se no estudo realizado por Martin-Ugedo e Minguez-Vera (2014), referem a existência de um efeito positivo no desempenho das empresas quando existe diversidade de género na composição no conselho de administração.

³ Lei nº 62/2017 de 1 de Agosto.

Por outro lado, sustentam Neves e Quelhas (2018) com base no estudo de Dale-Olsen, Schone e Verner (2013), que essa estratégia poderá reduzir os resultados das empresas quando estes já se encontram totalmente maximizados.

Existe um outro aspeto abordado por Neves e Quelhas (2018), no qual o efeito da presença do género feminino só se fará sentir quando se verificar um número mínimo de elementos, apontado 3 elementos femininos sendo esse mínimo de elementos para que se possa sentir um efeito positivo na administração. Segundo Neves e Quelhas (2018), baseando-se em Sabatier (2015), refere que caso esse número mínimo não seja atingido, poderá prevalecer o efeito de *tokenism*, ou seja, a diversidade de género servirá apenas para simular a existência dessa diversidade, não sendo realmente a intenção de garantir a inclusão de diversidade de género, mas sim, afastar possíveis acusações de discriminação.

É com base nesta diversidade de opiniões que se entende pertinente estudar a realidade do Crédito Agrícola num momento em que também neste domínio se assiste a uma transformação, com a entrada de mais mulheres para os conselhos de administração das Caixas de Crédito Agrícolas.

1.3. Objetivos da investigação

Como já referido, a diversidade de género encontra-se na agenda política, existindo uma pressão para a efetividade de igualdade de oportunidades para homens e mulheres, consequentemente, verifica-se um gradual aumento de elementos femininos nos conselhos de administração, conforme destaca Paço (2019), em Portugal a percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa em 2012 era de 9,6%, registando 14,6% em 2019.

Também se tem assistido a esta evolução no SICAM, embora sendo ainda em número reduzido, a representatividade das mulheres nos conselhos de administração entre 2014 e 2018 duplicou, em 2014 os elementos femininos representavam 4% do total, sendo essa representatividade de 8 % em 2018.

Apesar de a percentagem de elementos femininos ainda não ser expressiva, importa, perceber a existência ou não de impactos do aumento da diversidade de género na composição do Conselho de Administração.

Para o efeito foram compilados e analisados dados extraídos dos relatórios e contas de 71 Caixas Agrícolas entre os exercícios de 2014 a 2018.

Este trabalho terá como objetivo perceber se existe alguma diferença em termos de rentabilidade e de risco, entre Caixas com diversidade de género na composição do Conselho de Administração e as Caixas sem diversidade de género.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação de mestrado encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução, contextualização do tema e os objetivos propostos. O segundo capítulo é constituído pela revisão bibliográfica, tratando os conceitos de *corporate governance*, assim como *corporate governance* no sistema bancário, a história e caracterização das Caixas Agrícolas e do SICAM – Sistema Integrado Crédito Agrícola Mútuo, diversidade de género, hipóteses em estudo e por fim o modelo de análise proposto. O terceiro capítulo é composto pela metodologia usada, a análise descritiva dos dados e a apresentação dos resultados obtidos. Por fim, no quarto capítulo, encontra-se a conclusão da dissertação, as limitações encontradas no decurso do trabalho e por último, as linhas de investigação futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. *Corporate Governance*

O estudo da temática do *Corporate Governance* é relativamente recente, contudo o conceito associado a este tema já remonta aos anos 30, como refere Mendes (2017), tendo o ponto de partida sido gerado pela relação entre a propriedade e a gestão, conforme sustenta Monteiro (2017).

A Teoria de Agência estudada por Jense e Mecling (1976), vem contribuir decisivamente para tornar claro que existem interesses conflitantes entre o profissional que irá gerir a organização e o proprietário da mesma, o problema será mitigado com medidas e mecanismos no sentido da maximização dos interesses de ambos, conforme refere Carvalho (2019).

Deste jogo de interesses surge um conjunto de práticas que visam minimizar o natural conflito entre a propriedade e a gestão, sustenta Carvalho (2019).

Tais boas práticas, *Corporate Governance*, citando Monteiro (2017), será a “*busca da relação óptima entre as estruturas de gestão das empresas e a maximização do valor das empresas, assumindo-se que os gestores profissionais têm como principal responsabilidade acrescentar valor ao accionista*”.

Na realidade existem diversas definições para o *Corporate Governance*, contudo, todas elas referem aspectos comuns, como a mitigação do conflito de interesses entre a propriedade e a gestão, nomeadamente através da introdução de instrumentos de avaliação de desempenho, melhor e maior transparência na informação difundida.

Conforme refere Carvalho (2019), *Corporate Governance* é definido por um conjunto de boas práticas que definem como uma empresa deve ser gerida e controlada, tendo como objectivo a melhoria do seu desempenho. No quadro seguinte pode-se facilmente verificar a multiplicidade de conceitos de *Corporate Governance*, contudo confirma-se a existência dos elementos identificados anteriormente, comprovando igual objetivo em todos os conceitos.

Conceitos de Corporate Governance	
Autor	Conceito
Shleifer e Vishny(1997), p. 737.	<i>"A Corporate Governance lida com as formas como os financiadores das empresas garantem que recebem o retorno dos seus investimentos"</i>
OCDE (Abril de 1999), p.11.	<i>"A Corporate Governance é o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas. A estrutura da Corporate Governance especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa - o conselho de administração, os gestores, os acionistas e outros intervenientes - e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao fazê-lo, fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objetivos e as formas de atingi-los e monitorizar a sua performance."</i>
Mathiesen (2002),p.311	<i>"A Corporate Governance é uma área da economia que investiga a forma de garantir/motivar a gestão eficiente das empresas, utilizando mecanismos de incentivo como sejam os contratos, os padrões organizacionais e a legislação. O que frequentemente se limita à questão da melhoria do desempenho financeiro, como, por exemplo, a forma como os proprietários das empresas podem garantir/motivar os gestores das empresas a apresentarem uma taxa de retorno competitiva"</i>
CVM – Comissão de Valores Mobiliários (2002), p.1	<i>"Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas."</i>
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008), www.ibgc.org.br	<i>"Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle demais partes interessadas."</i>
Silva, (2006), IPCG, p.66	<i>"(...) o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência"</i>
CMVM (1999), disponível em www.cmvm.pt	<i>"(...) sistema de regras e condutas do exercício da direção e do controlo das sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado"</i>

Tabela 1 – Conceitos de Corporate Governace

Fonte: Carvalho (2019)

2.2. Modelos de *Corporate Governance*

De acordo com Carvalho (2019), existem diversos modelos de *Corporate Governance*, sendo que esta diversidade se encontra directamente relacionada com o estágio de desenvolvimento de cada país, assim como da sua organização governativa, também aspectos de ordem cultural ou geográfica podem ter influência no modelo de *Corporate Governance* adotado.

Segundo Mendes (2017), atendendo ao disposto no Artigo nº 278 do Código das Sociedades Comerciais “administração e a fiscalização da sociedade podem ser estruturadas segundo uma de três modalidades: a) Conselho de administração e conselho fiscal; b) Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas; c) Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas.”, poderão ser considerados 3 modelos de *Corporate Governance* em Portugal, Modelo Latino ou Monista, Modelo Anglo-saxónico e Modelo Dualista.

Modelo Latino ou Monista:

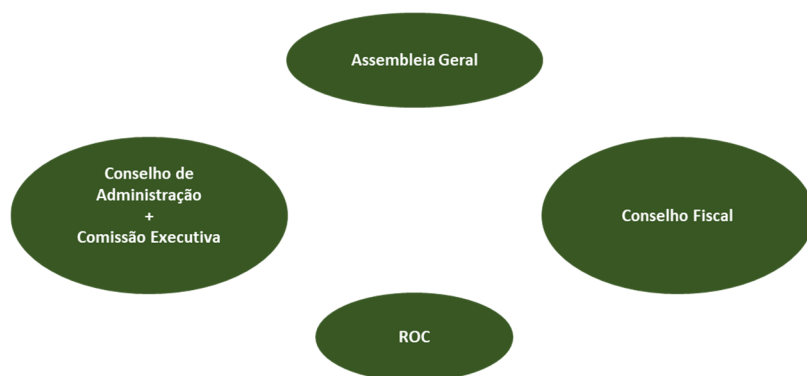


Figura 1 – Modelo Latino ou Monista

Fonte: Mendes (2017)

Modelo latino é segundo Mendes (2017), um dos primeiros modelos a ser adotado em Portugal.

O modelo é constituído por 3 Órgãos, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e Conselho Fiscal, caso inclua Revisor Oficial de Contas, denominar-se-á de modelo latino reforçado, conforme refere Campos (2015).

De acordo com Mendes (2017), o Conselho de Administração é constituído por elemento executivos e não executivos, os elementos executivos são nomeados pelo Conselho de Administração.

Desta forma, refere Mendes (2017), é garantida, no seio do Conselho de Administração, funções de gestão e de fiscalização.

Já o Conselho fiscal, conforme refere Campos (2015), deverá ser formado essencialmente por elementos independentes, com qualificações para o desempenho do cargo.

Refere ainda Campos (2015), neste tipo de modelo, a Assembleia Geral tem poder para destituir membros do Conselho de Administração.

Modelo Anglo-saxónico:

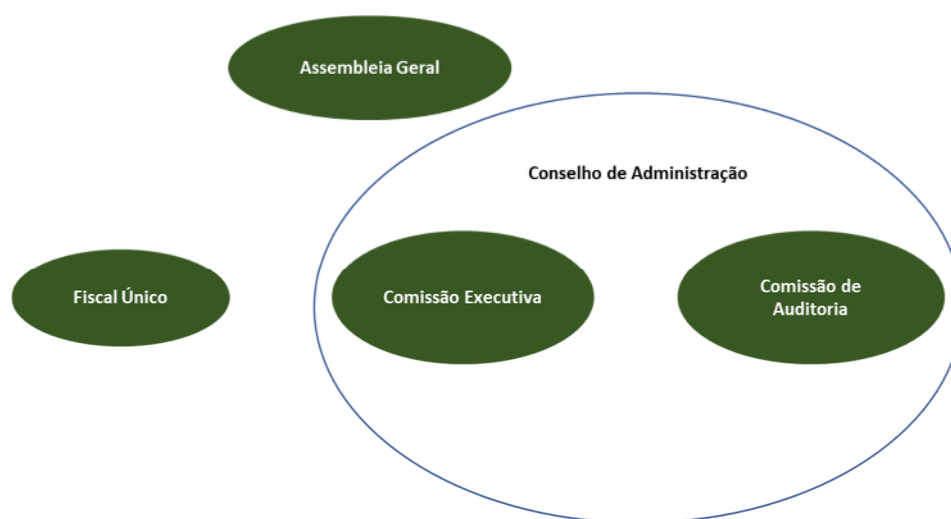


Figura 2 – Modelo Anglo-saxónico

Fonte: Mendes (2017)

Segundo Mendes (2017), “o modelo Anglo-saxónico é o mais clássico e serviu de base à formulação da teoria da agência de Jensen e Meckling em 1976”.

O modelo Anglo-saxónico, de acordo com Campos (2015), “tem origem no direito comum e surge orientado para o mercado, que conduz os processos e controla a tomada de decisões, pelo que, nessa circunstância, coloca o enfoque na proteção dos accionistas”

Segundo Carvalho (2019), “no modelo anglo saxónico, os processos e as tomadas de decisão são orientados principalmente pelo mercado. O comportamento das entidades que utilizam este método é orientado para o lucro apresentando também uma estrutura acionista fragmentada”.

Neste modelo de *Corporate Governance*, refere Mendes (2017), o governo da empresa é constituído por três órgãos, a Assembleia Geral, Fiscal Único e o Conselho de Administração, no qual é integrada a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria.

De acordo com Diz (2015), o Conselho de Administração é composto por elementos internos e externos, cabendo a estes últimos uma componente de controlo relativamente aos Administradores de cariz mais executivo.

A Comissão de Auditoria, para além do papel de fiscalização, tem também o poder de nomeação do auditor externo, refere Diz (2015).

A nomeação ou destituição do conselho de Administração caberá à Assembleia Geral, segundo Campos (2015).

Modelo Dualista:

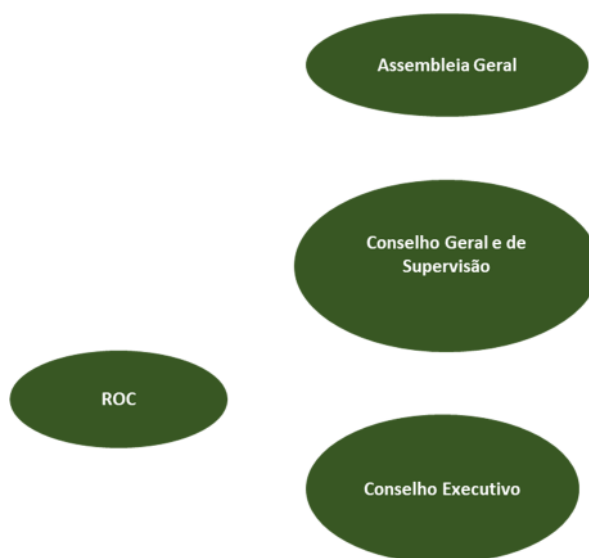


Figura 3 – Modelo Dualista

Fonte: Mendes (2017)

Segundo Mendes (2017), este modelo de *Corporate Governance* encontra-se associado ao centro da Europa, sendo constituído por quatro órgãos, a Assembleia Geral, o Conselho Geral e de Supervisão, o Conselho Executivo e o Revisor Oficial de Contas.

De acordo com Mendes (2017), é da responsabilidade do conselho Geral e de Supervisão a tarefa de avaliar e fiscalizar o trabalho e desempenho do Conselho Executivo.

Sendo que neste modelo existe maior distanciamento entre a gestão e os accionistas, uma vez que a sua nomeação do Conselho Executivo é feita pelo Conselho Geral e de Supervisão e ou pela Assembleia Geral.

Conforme refere Mendes (2017), a Assembleia Geral nomeia os elementos integrantes do Conselho Geral e de Supervisão, sendo que o Conselho Executivo poderá ser nomeado tanto pela Assembleia Geral como pelo Conselho Geral e de Supervisão.

Também neste modelo, o papel do Revisor Oficial de Contas continua a ser o de fiscalização.

2.3. *Corporate Governance* no sistema bancário

As instituições de crédito, conforme refere Mendes (2017), apresentam características muito distintas relativamente às empresas não financeiras, nomeadamente, a liquidez, a alavancagem, a opacidade do balanço, a elevada interdependência e a oscilação do perfil de risco, entre outras, conferem às instituições bancárias uma necessidade especial no que diz respeito à *Corporate Governance*.

Conforme refere Oliveira (2016) “A crise financeira global criou um interesse renovado pelo governo das sociedades financeiras, pela sua especial importância na solidez das instituições financeiras e na prevenção de futuras crises.”

Este é um sector altamente regulado, pelo que a questão da *Corporate Governance* assume ainda uma maior importância, exemplo disso é a orientação sobre governo interno emitidas pela EBA⁴ ao abrigo do artigo 16º do Regulamento (EU) nº 1093/2010, refª EBA/GL/2017/11, que apresenta como objetivo no seu §5 “As presentes orientações especificam os sistemas, processos e mecanismos de governo interno que as instituições de crédito e as empresas de investimento devem aplicar em conformidade com o artigo 74.o, n.o 1, da Diretiva 2013/36/UE⁵, a fim de assegurar a gestão efetiva e prudente da instituição.”

Estas orientações destinam-se ao conjunto de empresas de investimento e instituições de crédito identificadas no número 1 do artigo 4º, pontos 3 e 40 do Regulamento 575/2013/UE⁶, na qual também se incluem as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

⁴ EBA - *European Banking Authority* - Regulamento (UE) n.º 1093/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de novembro de 2010, que cria uma Autoridade Europeia de Supervisão (Autoridade Bancária Europeia), altera a Decisão n.º 716/2009/CE e revoga a Decisão 2009/78/CE da Comissão (JO L 331, 15.12.2010, p.12).

⁵ Diretiva 2013/36/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013, relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das instituições de crédito e empresas de investimento, que altera a Diretiva 2002/87/CE e revoga as Diretivas 2006/48/CE e 2006/49/CE (JO L 176 de 27.6.2013, p. 338).

⁶ Regulamento (EU) n.º 575/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2013, relativo aos requisitos prudenciais para as instituições de crédito e para as empresas de investimentos e que altera o Regulamento (EU) n.º 648/2012 (JO L 176 de 27/06/2013, p.1-337).

Para Oliveira (2016), *Corporate Governance* num banco deverá ser eficiente, melhorar os resultados e prevenir crises, mas para que tal desígnio seja alcançável, deverá existir independência efetiva entre as funções executivas, de supervisão controlo e aconselhamento.

As orientações sobre governo interno da EBA, traduzidas no documento orientador EBA/GL/2017/11, vêm clarificar de algum modo, a forma como a *Corporate Governance* deve ser estruturada e organizada no contexto bancário, sendo aplicável a todas as instituições e transversalmente à estrutura organizativa, como expressado no §7 “*As presentes orientações são aplicáveis aos sistemas de governo das instituições, incluindo a sua estrutura organizacional e a correspondente delimitação de responsabilidades, aos processos destinados à identificação, gestão, monitorização, e reporte dos riscos a que estão ou possam vir a estar expostas, e à estrutura de controlo interno.*”

Efetivamente verifica-se que a orientação da EBA sobre o governo interno, EBA/GL/2017/11, traduz uma serie de linhas mestras para o governo interno das instituições, não impondo, contudo, qualquer estrutura de governação em particular, como refere o §8, “*As orientações pretendem abranger todas as diferentes estruturas de administração e fiscalização existentes e não defendem nenhuma estrutura em particular*”.

É realçado igualmente no §8, no entanto, que o Órgão de Administração, deverá ser composto por elemento executivos e não executivos, cabendo aos primeiros, funções de gestão e aos segundos funções de fiscalização, tendo em consideração o disposto no artigo 3º, nº 1, pontos 7 e 8 da Diretiva 2016/36 EU.

A heterogeneidade das instituições de crédito obriga a que sejam aplicados princípios de proporcionalidade, garantido desta forma coerência entre o governo interno, perfil de risco e modelo de negócio de cada instituição de crédito, assim refere o artigo 74º, nº2 da Diretiva 2016/36 EU, tendo a orientação EBA/GL/2017/11 reforçado este aspeto nos §17 a §19.

Igualmente nesse sentido, defende Oliveira (2016), como fundamental no sistema bancário, a existência de 3 princípios fundamentais no sistema de governo, a proporcionalidade, a efetividade e a transparência.

“O princípio da proporcionalidade estabelece que as regras internas de governação devem revestir o carácter necessário e suficiente para lidar com os riscos de cada banco.

O princípio da efetividade, a par da integridade, sentido ético e criação de uma cultura de rigor constituem o reduto fundamental do governo societário.

O princípio da transparência traduz-se na prestação de informação rigorosa de dados e no estabelecimento da rede de deveres de informação relacionada com o desempenho do banco.”

No ponto § 20 da EBA/GL/2017/11, encontra-se explícito que é da responsabilidade do Órgão de Administração a definição, aplicação e supervisão do sistema de governo interno, garantindo a gestão prudente da instituição.

“Nos termos do artigo 88.o, n.o 1, da Diretiva 2013/36/UE, o órgão de administração assume a responsabilidade última e global pela instituição e define, supervisiona e é responsável pela aplicação de sistemas de governo que assegurem a gestão efetiva e prudente da instituição.”

Como já anteriormente referido, a responsabilidade dos elementos que compõem Órgão de Administração varia conforme papel desempenhado, §21 da EBA/GL/2017/11, *“Os deveres do órgão de administração devem ser claramente definidos e deve ser feita distinção entre os deveres da função de gestão (executiva) e os da função de fiscalização (não executiva).”*, os elementos executivos assumem uma função de gestão, §28 da EBA/GL/2017/11, *“O órgão de administração de uma instituição na sua função de gestão envolve-se ativamente na atividade da mesma e adota decisões fundamentadas e com conhecimento de causa.”*, já os elementos não executivos garantem a função de fiscalização, §31 da EBA/GL/2017/11, *“O papel dos membros do órgão de administração na sua função de fiscalização deve incluir a monitorização e a crítica construtiva da estratégia da instituição.”*

Necessariamente as responsabilidades serão diferentes consoante o papel desempenhado por cada um dos elementos constituintes do órgão de administração.

Encontra-se igualmente consagrado nas orientações de governo interno da EBA, EBA/GL/2017/11, a possibilidade de existência de comités, para auxílio do órgão de administração na sua função de fiscalização, §31 da EBA/GL/2017/11, *“...cuja função consistirá em aconselhar o órgão de administração na sua função de fiscalização e preparar as decisões que serão adotadas por este órgão...”*.

A orientação da EBA, como já anteriormente referido, não impõe qualquer estrutura de governo interno, contudo, deixa transparecer os princípios de como a instituição deve ser estruturada e o que deve acautelar, através do §67 da EBA/GL/2017/11, *“Compete ao órgão de administração de uma instituição assegurar que esta possui uma estrutura organizacional e operacional adequada e transparente e manter uma descrição escrita dessa estrutura. A estrutura deve ser capaz de promover e demonstrar uma gestão efetiva e prudente da instituição, a nível individual, a nível subconsolidado e a nível consolidado. O órgão de administração assegura que as funções de controlo interno são independentes dos segmentos de atividade que controla, em especial, que existe uma segregação de funções adequada e que aquelas funções estão dotadas dos recursos financeiros e humanos e dos poderes adequados para desempenharem eficazmente a sua função. Os canais de transmissão de informações e a atribuição de responsabilidades no interior de uma instituição, nomeadamente entre os titulares de funções essenciais, devem ser claros, bem definidos, coerentes, vinculativos e devidamente documentados. A documentação deve ser atualizada consoante necessário.”* e do §68 da EBA/GL/2017/11, *“A estrutura da instituição não pode prejudicar a capacidade do órgão de administração para supervisionar e gerir eficazmente os riscos que afetam a instituição ou do grupo nem a capacidade da autoridade competente para supervisionar eficazmente a instituição.”*.

Para que estes objetivos sejam plenamente atingidos, para além da estrutura, devem ser implementadas diversas medidas e incentivos, nomeadamente, conforme refere a EBA/GL/2017/11, incentivada a cultura de risco na instituição, valores e códigos de conduta, instituir políticas de conflitos de interesses, procedimentos de alerta interno e de comunicação às autoridades competentes.

Muito relevante será a implementação de mecanismos de controlo interno, como forma de mitigação dos riscos inerentes ao desenvolvimento da atividade da instituição.

A relevância do controlo interno encontra-se expressa na EBA/GL/2017/11, §126 *“As instituições desenvolvem e mantêm uma cultura que incentive uma atitude positiva perante o controlo do risco e o seu cumprimento, bem como um quadro de controlo interno robusto e amplo...”*, assim como, §127 *“O quadro de controlo interno da instituição em causa deve ser adaptado individualmente à especificidade da sua atividade, da sua complexidade e dos riscos associados, tendo em conta o contexto do grupo...”* e por último, §127 *“O quadro de controlo interno abrange toda a organização, incluindo as responsabilidades e as tarefas do órgão de administração, e as atividades de todos os segmentos de atividade e unidades internas, incluindo as funções de controlo interno, as atividades subcontratadas e os canais de distribuição.”*

O controlo interno permite assegurar que, conforme §127 EBA/GL/2017/11, as operações são eficazes e eficientes, exercício prudente da actividade, identificação, aferição e mitigação dos riscos, fiabilidade da informação interna e externa, garante da existência de procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos e por fim, cumprimento da legislação regulamentos, processos, políticas, regras e decisões internas da instituição.

As funções de controlo interno da instituição são garantidas pela função de gestão de risco, função de cumprimento de normativo (*compliance*) e função de auditoria interna, estas funções devem ser independentes e efetivas.

Por fim, mas não menos importante, deve ser assegurada a transparência na instituição, a informação sobre as estratégias, políticas e procedimentos deve ser comunicada transversalmente a todos os colaboradores, conforme refere o §214 EBA/GL/2017/11, *”As estratégias, políticas e procedimentos são comunicados a todo o pessoal pertinente da instituição. O pessoal da instituição compreende e respeita as políticas e os procedimentos referentes às suas funções e responsabilidades.”*

Tendo em conta as orientações da EBA/GL/2017/11, a definição da política de governo interno deverá ter em consideração os seguintes aspetos:

“1. Estrutura acionista

2. Estrutura do grupo, se aplicável (estrutura jurídica e funcional)

3. Composição e funcionamento do órgão de administração

a) critérios de seleção

b) número, duração do mandato, rotação, idade

c) membros independentes do órgão de administração

d) membros executivos do órgão de administração

e) membros não executivos do órgão de administração

f) distribuição de pelouros, se aplicável

4. Estrutura de governo e organigrama (com impacto no grupo, se aplicável)

a) comités especializados

i. composição

ii. funcionamento

b) comité executivo, se existir

i. composição

ii. funcionamento

5. Titulares de funções essenciais

a) Responsável pela função de gestão de riscos

b) Responsável pela função de verificação do cumprimento

c) Responsável pela função de auditoria interna

d) Administrador com o pelouro financeiro (CFO)

e) outros titulares de funções essenciais

6. Quadro de controlo interno

a) descrição de cada função, incluindo a sua organização, recursos, estatuto e autoridade

b) descrição do quadro de gestão de riscos, incluindo a estratégia de risco

7. Estrutura organizacional (com impacto no grupo, se aplicável)

a) estrutura operacional, segmentos de atividade e atribuição de competências e responsabilidades

b) subcontratação

c) gama de produtos e serviços

d) âmbito geográfico da atividade

e) prestação gratuita de serviços

f) sucursais

g) filiais, sociedades mistas, etc.

h) utilização de centros offshore

8. Código de conduta e comportamento (com impacto no grupo, se aplicável)

a) objetivos estratégicos e valores empresariais

b) códigos e regulamentos internos, política de prevenção

c) política em matéria de conflito de interesses

d) denúncia

9. Estado da política de governo interno, com a data de:

a) elaboração

b) última alteração

c) última avaliação

d) aprovação pelo órgão de administração.”

Uma vez que as Caixas Agrícolas também se encontram abrangidas no âmbito das orientações emitidas pela EBA, nomeadamente a EBA/GL/2017/11, estas, adotaram os princípios orientadores, garantindo que a estrutura e organização cumpre com os requisitos emanados no que diz respeito à *Corporate Governance*.

A generalidade das Caixas Agrícolas optou por instituir a *Corporate Governance*, segundo o modelo latino reforçado, composto por 4 Órgãos, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas.

O sistema de controlo interno segue igualmente a orientação EBA, sobretudo com a implementação das funções essenciais, nomeadamente, função de gestão de riscos, função de cumprimento de normativo (Compliance) e função de auditoria interna.

2.4. Caixas de Crédito Agrícola Mútuo - Origem

De acordo com André e Garcia (2011), a história das Caixas de Crédito tem início com a criação das Santas Casas da Misericórdia em 1498 por iniciativa da Rainha D. Leonor, sendo o princípio da solidariedade a sua génese.

Com efeito, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, em 1778, foi a primeira a financiar o cultivo da terra, assumindo assim o papel pioneiro nos empréstimos à lavoura.

D. Sebastião, no século XVI promove estruturas organizadas de mutualismo agrícola.

Em 1576 surge o primeiro Celeiro Comum em Évora, os empréstimos à lavoura eram liquidados na colheita seguinte, em géneros, reembolso e juros. Os empréstimos decorreram nestes moldes até ao ano de 1862, ano em que se alteraram as regras, sendo os géneros substituídos gradualmente por dinheiro.

A influência de cada Celeiro Comum limitava-se ao Município ou Paróquia, sendo esta a matriz regional ainda prevalecente nas Caixas de Crédito nos dias de hoje.

Em 1866 passa a ser permitido às Santas Casas da Misericórdia e outras instituições de cariz social, a criação de bancos distritais ou provinciais para concederem crédito à agricultura e à indústria.

A primeira Lei de Bases do Cooperativismo, em 1867, prevê expressamente as cooperativas de crédito, contudo, a dificuldade em captar depósitos tornou impraticável este modelo.

Alicerçadas no princípio da solidariedade e da interajuda, nascem através da Carta de Lei de D. Carlos de 3 de Abril 1896, as Caixas Agrícolas, materializam-se as primeiras Caixas através dos Sindicatos Agrícolas, em Vila Flor em 1908 e Elvas em 1910, sendo que Elvas ainda se encontra hoje em atividade.

Refere Pereira (2018), que 1911 é o ano em que nasce o Crédito Agrícola tal como o conhecemos hoje, por Decreto do Ministro do Fomento, Brito Camacho, simultaneamente são extintos os Celeiros Comuns e é criado o Fundo Especial do Crédito Agrícola, sob a forma de conta corrente junto do Banco de Portugal, garantido pelo Estado.

Como também refere André e Garcia (2011), são incorporados no Fundo Especial do Crédito Agrícola, as verbas provenientes da extinção dos Celeiros Comuns que ainda se encontravam em atividade.

À época, foi fundamental a Junta do Crédito Agrícola, pois competia a esta a liquidação dos Celeiros e fiscalização das Caixas Agrícolas, assim como a promoção de ações de dinamização, com vista à disseminação das Caixas pelo país.

Ainda segundo Pereira (2018), as Caixas de Crédito tinham como finalidade única, a concessão de empréstimos exclusivamente para fins agrícolas.

A Lei nº 215 de Junho de 1914, transcreve grande parte do Decreto de 1911 e introduz alguns ajustamentos, nomeadamente, a alteração da unidade monetária de Reis para Escudos, assim como, o alargamento da maturidade dos empréstimos para 15 anos sem direito a prorrogação.

A Lei nº 215 de Junho de 1914 vem estabelecer três regimes de responsabilidade possíveis para as Caixas de Crédito, Responsabilidade Limitada ao capital, responsabilidade solidária ilimitada de todos os sócios e por fim, um modelo misto, com responsabilidade ilimitada e alguns sócios e responsabilidade limitada de outros.

Neste período aparece a Caixa Económica Portuguesa, anexa à Caixa Geral de Depósitos, onde seriam depositados os fundos do Fundo de Reserva gerido pela Junta de Crédito Agrícola, conforme refere André e Garcia (2011).

Em 1918 a tutela das Caixas Agrícolas pertencia à Direção de Crédito e das Instituições Socias Agrícolas e em 1925 passaria para a Caixa Geral de Crédito Agrícola, sempre no âmbito do Ministério do Fomento.

Em 1919 é publicado o primeiro Regulamento do Crédito Agrícola Mútuo.

Em 1929 é extinta, pelo Decreto nº 16.666, a Caixa Geral de Crédito Agrícola, sendo que as Caixas Agrícolas perdem a sua autonomia e passam a ser tuteladas Caixa Nacional de Crédito, anexa à Caixa Geral de Depósitos.

Com a criação da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, em 1978, começam a surgir os ajustamentos que irão dar origem em 1982, ao Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo, através do Decreto-Lei nº 231/82 de 17 de Junho.

Refere Pereira (2018), que é através deste Decreto que as Caixas Agrícolas recuperam a sua autonomia deixando de estar sobre a tutela da Caixa Geral de Depósitos, contudo, encontram-se dependentes do Ministério das Finanças e do Banco de Portugal.

A FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, o papel supervisor e auditor das Caixas de Crédito Agrícolas.

O Decreto-Lei nº 231/82, confere ao Banco de Portugal e ao IFADAP-Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas, o papel de financiadores das Caixas de Crédito.

À época havia excesso de liquidez em algumas Caixas Agrícolas, enquanto outras se debatiam com essa necessidade de liquidez, este problema acabou por ficar resolvido em 1984 com a criação da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, cabendo a esta a responsabilidade pelo refinanciamento, compensação, gestão de liquidez e supervisão.

Conforme refere Pereira (2018) é constituída a CCCAM- Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo como pilar de um sistema integrado, com competências de supervisão, orientação e acompanhamento das CCAM. No seu papel de organismo central desenvolve uma estratégia financeira e age, simultaneamente, como banco único, em concorrência com os maiores bancos portugueses”

Em 1991 com a publicação do Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro, é instituído o novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo.

Conforme refere André e Garcia (2011), este novo regime jurídico será como uma espécie de refundação do Crédito Agrícola em Portugal.

Com efeito o novo Regime Jurídico, vem aproximar a constituição das Caixas, a sua administração e gestão, às regras seguidas pelas restantes instituições do sector, referem André e Garcia (2011).

Elemento fundamental deste regime jurídico é o estabelecimento do SICAM- Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, composto pelas Caixa Central e Caixas Agrícolas, sendo este um sistema de responsabilidade partilhada, cabendo á Caixa Central a responsabilidade de orientação, fiscalização e intervenção na gestão das Caixas associadas, é-lhe também conferido o poder de representação do SICAM.

Neste período todas as Caixas passam a adotar o estatuto de cooperativa de responsabilidade limitada.

Em 2009, com o Decreto-Lei nº 142/2009 de 16 de Junho, é revisto novamente o regime jurídico, uma vez que se torna necessário adaptar o modelo do Crédito Agrícola à evolução do sistema bancário, como referem André e Garcia (2011).

Um dos principais pilares desta nova revisão, prende-se com o sistema de controlo, dado que vem obrigar as Caixas Agrícolas à Certificação Legal de Contas e contratação de Revisor Oficial de Contas.

Segundo André e Garcia (2011), a Caixa Central com esta revisão do regime jurídico, obtém reforço de poderes, nomeadamente, no que diz respeito à intervenção em caso de desequilíbrio financeiro, passa também a emitir parecer vinculativo no que diz respeito aos Órgãos Sociais das Caixas Agrícolas suas associadas.

É igualmente com este Decreto-Lei, que se torna necessário a efetiva segregação de funções, entre o operacional e o controlo.

Crédito Agrícola em Portugal: sinopse histórica | Fase, factos relevantes e atributos |

Legenda	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
	Primórdios 1498 - 1894	Arranque 1894 - 1926	Estabilização 1926 - 1974	Relançamento 1974 - 1991	Consolidação 1991 - 2015
	1498 Misericórdia de Lisboa	1894-96 Lei dos Sindicatos Agrícolas	1926 Ditadura nacional	1974 Revolução de Abril	1991 Novo Regime Jurídico do CAM
	1576 Celeiro Comum de Évora	1907 Caixa do Douro - Pêso da Régua	1929 Integração do CAM na CGD	1975 Nacionalização da banca	1992 Criação do SICAM
Eventos	1844 Caixa Económica de Lisboa	1910 Instauração da I República	1931 Condicionamento industrial	1976 Nova Constituição da República	1992 Aprovação do RGICSF
Iniciativa legislativa	1846 Banco de Portugal	1911 Primeira Lei do Crédito Agrícola	1932 Salazar preside ao Governo	1978 Constituição da FENACAM	1995 Revisão extensa do RJCAM
Instituições do CAM	1864 Companhia de Crédito Predial	1911 Primeiras CCAM Constituídas	1933 Nova Constituição Política	1980 Primeiro Código Cooperativo	1996 Revisão do Código Cooperativo
Outros factos	1866-67 Leis de Andrade Corvo	1914 Lei de Bernardino Machado	1937 Grémios da Lavoura	1982 Novo Regime Jurídico do CAM	1997 Revisão do RJCAM
	1870-75 Proliferação de bancos	1914 - 18 I Guerra Mundial	1939 Extinção Sindicatos Agrícolas	1984 Constituição da Caixa Central	2008 Falência do Lehman Brothers
	1876 Criação da CGD	1919 Regulamento Geral do CAM	1939-45 II Guerra Mundial	1986 Adesão de Portugal à CEE	2009 Revisão extensa do RJCAM
	1888 Código Comercial	1926 CCAM autonomizadas dos SAS	1969 Revisão da Lei Orgânica da CGD	1987 Criação do FGCAM	2011 Centenário do CAM
Atributos					
Autonomia do CAM		Dependência financeira do Estado	Controlo estatal, via CGD	Dependência financeira do Estado	Auto-sustentabilidade financeira
Valores Cooperativos	Ausentes	Em génese, expressão incipiente	Secundarizados	Reconhecidos	Em regressão, sob pressão osomórfica
Solidariedade em Rede		Inexistente	Inexistente	Em construção	Consubstanciada no SICAM e FGCAM
Coordenação das CCAM		Incipiente	Controlo das CCAM pela CGD	Ausente ou nula	Elevada, confiada ao SICAM
Autonomia das CCAM		Reduzida, por escassez de recursos	Muito reduzida	Elevada, mas desregulada	Em deterioração
Intensidade da Regulação		Muito fraca	Muito fraca	Fraca	Acentuada, similar à banca em geral
Gama de Serviços		Limitada ao crédito à agricultura	Limitada ao crédito à agricultura	Centrada no crédito à agricultura	Alargada, progressivamente universal
Risco de negócio das CCAM		Elevado	Sob controlo da CGD	Elevado	Baixo, extensivamente regulado
Crédito à agricultura	Muito escasso	Muito escasso	Escasso	Crescimento descontrolado	Muito significativo
Desenvolvimento agricultura	Muito baixo	Muito baixo	Muito baixo	Baixo	Baixo
Peso do CAM na banca	Nulo	Vestigial	Inferior a 0,5%	Entre 1% e 3%	Entre 3% e 5%
Implementação territorial	Nula	Espaço rural	Espaço rural	Espaço rural	Domínio do espaço rural
CEGEA 2016 © Legenda CAM - Crédito Agrícola Mútuo CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo CEE - Comunidade Económica Europeia CGD - Caixa Geral de Depósitos FGCAM - Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo RJCAM - Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras SAS - Sindicatos Agrícolas.					

Tabela 2 – Crédito Agrícola – Sinópse histórica Fonte: Cruz e Marques (2016)

Cruz e Marques (2016), apresentam a história do Crédito Agrícola em Portugal dividida em 5 fases consecutivas:

- A fase I, entre 1498 e 1894, apresenta-se como a fase mais longa, atravessando quatro séculos de história, constituindo os primórdios do Crédito Agrícola, o começo das Misericórdias e dos Celeiros Comuns.

É neste período que se verificam as primeiras iniciativas de cooperativismo no Crédito Agrícola, embora sem sucesso.

- A fase II, entre 1894 e 1926, marca o início do Crédito Agrícola Mútuo, surgem e são institucionalizadas as primeiras estruturas organizadas, são iniciados os Sindicatos Agrícolas, e é também nesta fase que surge o primeiro estatuto legal do Crédito Agrícola.

- A fase III, entre 1926 e 1974, fica marcada como um período de elevada intervenção estatal, o Crédito Agrícola é integrado na esfera da Caixa Geral de Depósitos, a iniciativa cooperativa é altamente politizada são extintos os Sindicatos Agrícolas.

- A fase IV, entre 1974 e 1991, pós-revolução dos cravos, verifica-se uma importante reforma do sistema financeiro, marcando o início de uma nova vida do no Crédito Agrícola. É neste período que é constituída a FENACAM e a Caixa Central.

Efetua-se uma profunda revisão do Regime Jurídico do Crédito Agrícola, são reforçados os valores e princípios do cooperativismo.

- Fase V, entre 1991 e 2015, assiste-se neste período à importante criação do SICAM, é revisto o Regime Jurídico do Crédito Agrícola, permitindo que a Caixa Central assumisse funções de coordenação e gestão do SICAM.

Neste período foram efetuados os esforços necessários à reorganização, reestruturação e modernização que permitiram transformarem o Crédito Agrícola numa rede solidária de bancos locais de pequena dimensão, tal como se apresenta atualmente.

O Crédito Agrícola, como já anteriormente referido, é centenário e de matriz cooperativa, assume-se essencialmente como um conjunto de pequenos bancos de proximidade, tendo um forte cariz regional e local.

Marca uma forte presença nas áreas rurais, assumindo estar presente onde os outros bancos não estão, contudo, nas áreas urbanas já não se verifica uma implantação tão elevada.

Como refere Pereira (2018), a aposta do Grupo Crédito Agrícola passa essencialmente pelo reinvestimento dos resultados gerados, sendo sua missão o desenvolvimento das comunidades locais.

Conforme se refere no Relatório e Contas Consolidado do exercício de 2018 da Caixa Central, o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), é constituído pelas Caixas Agrícolas associadas e pela Caixa Central, sendo esta última, responsável pela coordenação, planeamento, fiscalização, orientação, intervenção nas Caixas associadas, reporte à supervisão, gestão de liquidez, controlo global dos riscos, entre outras responsabilidades.

O princípio do SICAM assenta num mecanismo de solidariedade, em caso de desequilíbrio financeiro de uma Caixa Associada, responde em primeiro lugar a Caixa Central e depois as restantes Caixas.

Caso seja necessário acorrer a um desequilíbrio financeiro na Caixa Central, poder-se-á efetuar um reforço dos seus fundos próprios através das Caixas associadas.

O Crédito Agrícola apresenta uma oferta de produtos e serviços similar à banca dita convencional, sendo o SICAM constituído por 80 Caixas e uma rede de 657 agências, empregando 3644 colaboradores, de acordo com o Relatório e Contas Consolidado do exercício de 2018 da Caixa Central.

A dimensão das Caixas Agrícolas é muito diversa, sendo que o número médio de agências por caixa é de 8,1, excluindo as agências da Caixa Central.

2.5. Diversidade de género

Desde os anos 60 que a influência do género nas organizações tem vindo a ser estudada, Paço (2019) revisita o trabalho de Joan Acker de 1990, no qual a teoria de que as organizações são neutras no que diz respeito ao género, é colocada em causa, considerando que homens e mulheres são afetadas de forma distinta aos diferentes estímulos da organização.

Também Casaca e Lortie (2018), defendem que o género tem presença e influência em toda a estrutura da organização, sua cultura, práticas e processos.

Atualmente é consensual considerar que o género não é neutro nas organizações. Costa (2019), revisita Connell (2006), considerando a existência de relações multidimensional do género, sendo que no contexto organizacional salienta quatro dimensões:

- Divisão do trabalho *genderizado*, a produção e o consumo encontram-se segmentados pelo género, ainda que exista compromisso para eliminar esta divisão;
- Relações *genderizadas* de poder, reflete a dificuldade que as mulheres ainda sentem em aceder a lugares de topo;
- Emoção e relações humanas, alguns sentimentos são tradicionalmente associados padrões de divisão de género;
- Cultura de género e simbolismo, o papel da mulher ainda se encontra regido pela cultura, pela linguagem, pelo simbolismo e pelos papéis sociais tradicionais.

Em Portugal, refere Parente (2013), que apenas com a Constituição República Portuguesa em 1976 é consagrada a igualdade entre homens e mulheres, anteriormente as mulheres não detinham direitos políticos, nem estatuto económico próprio.

Efetivamente, ainda hoje essa igualdade ainda não foi atingida, bastará olhar para o mercado de trabalho, o nível salarial ou as oportunidades de carreira, para se constatar tal facto.

Casaca e Lortie (2018) tomam com exemplo a metáfora do “teto de vidro” para explicar a desigualdade existente entre os géneros, nomeadamente no que diz respeito ao acesso patamares superiores na organização. Mulheres e homens tendem a progredir de igual

forma na organização, até determinado nível, a partir daí os homens continuam a progressão, enquanto as mulheres, por obstáculos invisíveis de discriminação indireta, são impedidas de progredir, conforme refere também Paço (2019).

Verificamos a existência dessa desigualdade na evolução da percentagem de participação de mulheres nos órgãos de decisão das maiores cotadas em bolsa em Portugal entre 2012 e 2019, comparando com a média da União Europeia.

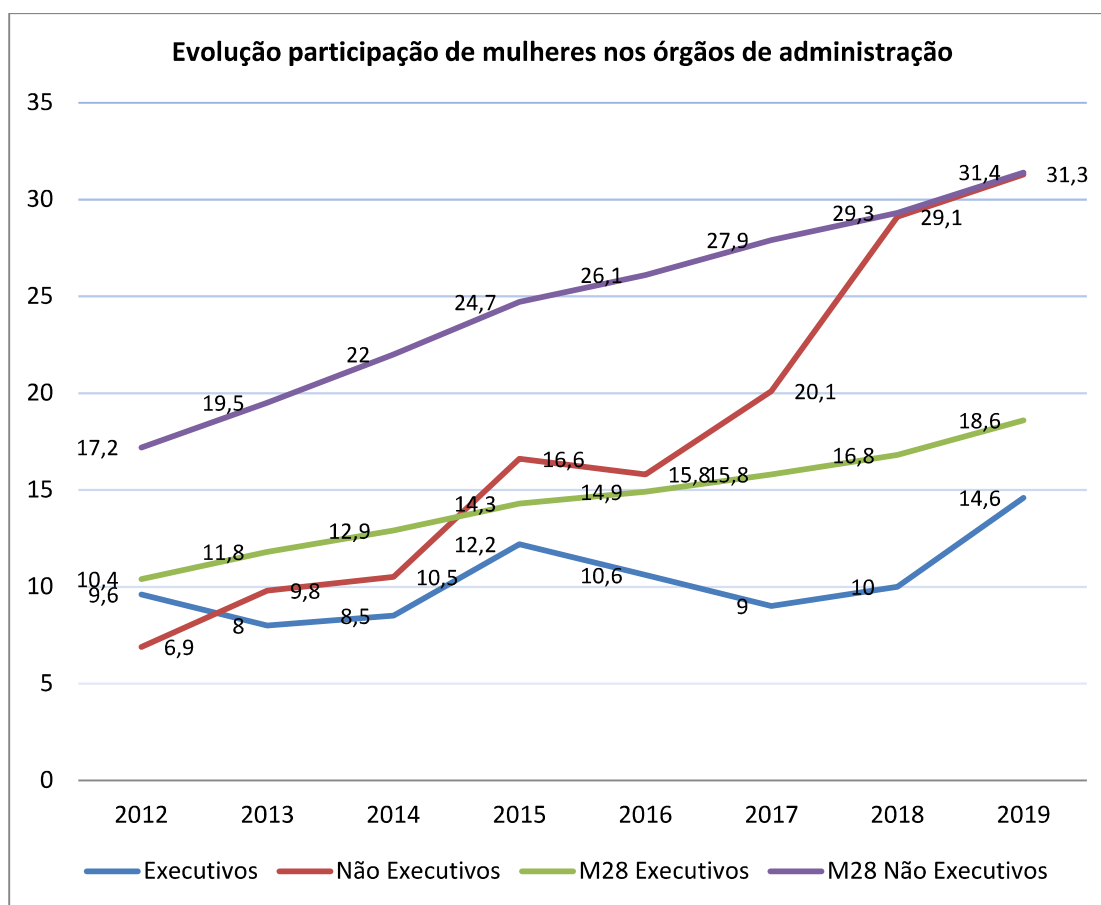


Gráfico 1 - evolução da percentagem de participação de mulheres nos órgãos de administração (executivo / não executivo) das maiores cotadas em bolsa em Portugal entre 2012 e 2019, comparando com a média da União Europeia

Fonte: EIGE (2019)

Como se pode verificar nos cargos executivos, apesar de uma evolução positiva entre 2012 e 2019, ainda fica aquém da paridade entre géneros.

Também no que diz respeito a cargos não executivos a tendência será a mesma entre Portugal e a média da União Europeia, contudo, constata-se uma evolução mais expressiva comparando com cargos executivos.

Ao analisar a percentagem de participação de mulheres nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal entre 2003 e 2019, verificamos uma evolução positiva, em 2003 apenas 3,5% dos elementos constituintes do órgão de administração eram mulheres, em 2019 já representam 24,6%, cumprindo assim, com o disposto na Lei nº 62/2017, que apontava para a existência de 20% em 2018.

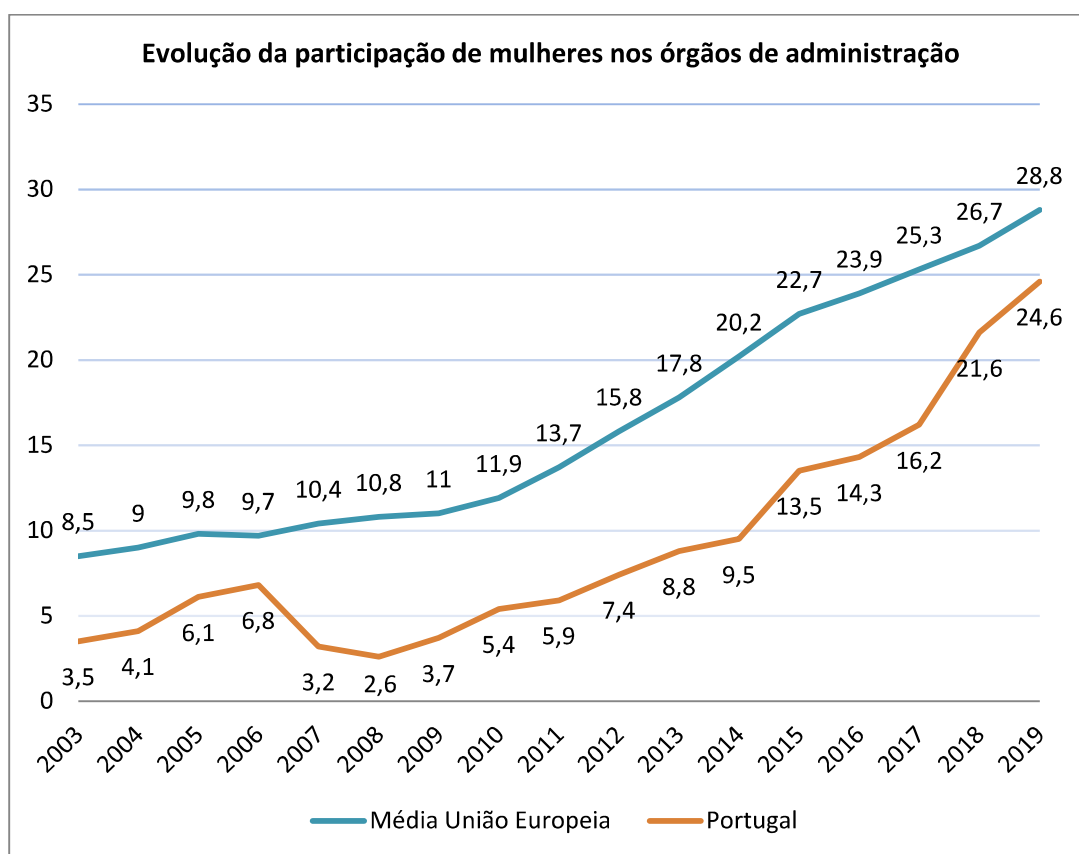


Gráfico 2 - evolução da percentagem de participação de mulheres nos órgãos de administração das maiores cotadas em bolsa em Portugal entre 2003 e 2019, comparando com a média da União Europeia

Fonte: EIGE (2019)

A nível europeu a tendência da evolução é idêntica à portuguesa, no entanto, os valores apresentados da média europeia são superiores, em 2003 8,5% crescendo para 28,8% em 2019.

Diversas iniciativas concorreram para que este aumento de participação se verificasse, já em 2003, o Conselho Europeu, conforme salienta Paço (2019), considerava na sua Recomendação Rec (2003) 3 do Comité de Ministros aos Estados Membros, que o valor de referência para a paridade no que diz respeito à diversidade de género seria de 40%, “Nos termos da presente Recomendação, participação equilibrada de mulheres e homens significa que a representação de cada um dos sexos em qualquer órgão de decisão da vida política ou pública não deve ser inferior a 40%.”

Recentemente, como já anteriormente referido, foi publicada a Lei nº 67/2017, impondo por via legislativa, quotas como forma de esbater as assimetrias verificadas na composição dos conselhos de administração e fiscalização no que diz respeito ao setor público empresarial e nas empresas cotadas em bolsa.

Este movimento de equilíbrio em termos de representação de géneros na composição do órgão de gestão tem sido transversal na sociedade, não se esgotando no setor público empresarial e nas empresas cotadas, também no Crédito Agrícola se tem assistido a esta evolução, embora com uma representação ainda escassa do género feminino, a sua percentagem duplicou entre 2014 e 2018, conforme tabela 1.

Evolução da diversidade de género nas Caixas Agrícolas do SICAM									
2014		2015		2016		2017		2018	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
96%	4%	96%	4%	93%	7%	93%	7%	92%	8%

Tabela 1 - Evolução da percentagem de participação de mulheres no Conselho de Administração das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM entre 2014 e 2018. Elaboração própria.

Fonte: Relatório e Contas das Caixas Agrícolas entre 2014 e 2018.

2.6. Hipóteses de investigação

Com o intuito de perceber se a diversidade de género na composição do conselho de administração tem alguma influência na instituição, propõe-se o presente estudo, considerando duas importantes componentes da atividade das Caixas Agrícolas, a rentabilidade e o risco.

Para a análise da rentabilidade, será usada como variável independente a composição do conselho de administração (com diversidade de género/sem diversidade de género) e variáveis dependentes ROA, ROE, NIM, alavancagem financeira, margem financeira, produto bancário e resultado líquido.

H1: A diversidade de género na composição do conselho de administração influencia as variáveis dependentes associadas à rentabilidade.

Neves e Quelhas (2018) suportam-se do trabalho realizado por Martin-Ugedo e Minguez-Vera (2014), no qual analisaram o efeito da diversidade de género dos conselhos de administração de pequenas e médias empresas no desempenho das mesmas, tendo concluído a existência de um efeito positivo no desempenho das empresas.

Também Sabatier (2015) no estudo que realizou, concluiu que as empresas com maior diversidade de género nos conselhos de administração tendem a apresentar um melhor desempenho, contudo, este autor usando o contributo de Kramer (1977), alerta para a possibilidade de existência do efeito *tokenism*, ou seja, o efeito positivo no desempenho da empresa só acontecerá quando atingido o número mínimo de elementos do género feminino, caso contrário servirá apenas para dissimular a diversidade de género, não produzindo qualquer efeito sobre o desempenho da empresa.

Em sentido contrário Abdullah e Ku Ismail (2013), referem que a presença do género feminino nos conselhos de administração encontra-se associada menor desempenho das empresas, sugerindo que a nomeação de mulheres apenas servirá meramente para objetivos de inclusão social e não para maximizar resultados

Relativamente à análise da componente associada ao risco, serão analisadas como variáveis dependentes, a qualidade do activo, a solvabilidade, risco de liquidez e Tier 1,

como variável independente, será igualmente usada a composição do conselho de administração (com diversidade de género/sem diversidade de género).

H2: A diversidade de género na composição do conselho de administração influencia as variáveis dependentes associadas ao risco.

De acordo com Hagendorff e Keasey (2012), no que diz respeito ao papel do género feminino enquanto decisoras no âmbito das instituições bancárias, a diversidade de género é uma questão fundamental na tomada de decisões complexas no que concerne ao risco, produzindo melhores tomadas de decisão grupos com diversidade de género do que grupos homogéneos.

Parente (2013), refere ser reconhecido que o género feminino é mais avesso ao risco, sendo essa característica tida como positiva por muitos acionistas e *stakeholders*, também Booth e Nolen (2012), referem que, por natureza as mulheres estão menos predisposta a correr riscos que os homens.

Em sentido contrário, Silas, Gonzalez e Hagendorff (2016), sustentam que a diversidade de género nos conselhos de administração, assenta no sentido de justiça social e não em critérios de desempenho financeiro ou de risco, no estudo que realizaram, concluíram pela inexistência de qualquer relação entre a diversidade de género nos conselhos de administração e o risco assumido pelas empresas.

2.7. Investigação proposta

O trabalho terá como objeto de estudo as Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM, como já anteriormente foi referido.

Este estudo terá como pretensão perceber se a diversidade de género na composição do Conselho de Administração das Caixas Agrícolas terá algum impacto mensurável na instituição, para tal, será efetuada análise de alguns indicadores como o activo, o produto bancário, a margem financeira e o resultado líquido do exercício e calculados diversos

rácios, nomeadamente, ROA, ROE, NIM, Risco de Liquidez, Solvabilidade, Alavanca Financeira, Qualidade do Activo, Receita Não Juros e TIER 1.

O activo, produto bancário e margem financeira, servirão como unidades de medidas para aferir a dimensão das Caixas Agrícolas, dado que o universo do SICAM é muito heterogéneo no que diz respeito à dimensão individual das Caixas.

Os rácios serão divididos em dois grupos de variáveis, analisando cada um deles as hipóteses formuladas, assim, o ROA, ROE, NIM, alavancagem financeira, margem financeira, produto bancário e resultado líquido irão testar as hipóteses relacionadas com a rentabilidade, sendo, a solvabilidade, risco de liquidez, qualidade do activo e Tier1 usadas para analisar as hipóteses relacionadas com o risco.

Seguidamente apresenta-se uma breve descrição dos rácios calculados com base na informação recolhida nos Relatórios e Contas da Caixas Agrícolas.

- **ROA – *Return On Assets* – Rendibilidade do Activo**

Calcula-se pelo quociente entre o resultado líquido e o valor do activo. Conforme refere Silva (2017), este indicador traduz a capacidade do uso dos activos para a gerar resultados, quanto maior for o valor deste rácio, melhor será o desempenho da instituição no que diz respeito ao uso dos seus activos.

- **ROE – *Return On Equity* – Rendibilidade dos Capitais Próprios**

Resulta do quociente entre o Resultado Líquido e o Capital próprio.

Este rácio, segundo Silva (2017), traduz a capacidade da Instituição em usar o seu capital próprio para gerar resultados, quanto mais elevado for este indicador, melhor terá sido a utilização do capital.

- **NIM – *Net Interest Margin* – Margem Juros Líquida**

A margem financeira, de acordo com Silva (2017), resulta da diferença entre os juros recebidos pelos empréstimos e os juros pagos pelos recursos.

Tomando como referência Silva (2017), este indicador será calculado através do quociente entre a Margem Financeira e o Activo, quanto mais elevado for o seu valor, melhor será o uso do Activo na contribuição para a margem financeira.

- **Solvabilidade**

É calculado através do quociente entre os Fundos Próprios e o Activo

Conforme refere Pereira (2018), este indicador traduz qual a proporção relativa do activo financiado pelos fundos próprios. Quanto maior for este indicador, maior será a estabilidade financeira da instituição.

- **Alavancagem Financeira**

Este indicador, conforme refere Silva (2017), resulta do quociente entre o Activo e o Capital Próprio.

Este indicador mede o financiamento por dívida, quanto mais elevado for o indicador, maior será o peso da dívida na estrutura instituição.

- **Risco de Liquidez**

Este rácio é calculado através do quociente entre o crédito bruto e os depósitos.

Este rácio permite verificar quanto dos recursos são transformados em crédito, conforme refere Silva (2017), em princípio, quanto maior for este indicador, melhor será a rendibilidade da instituição, contudo, o risco será superior.

Este indicador mede a capacidade que a instituição tem para cumprir com as suas obrigações de pagamentos.

- **Qualidade do Activo**

Resulta do quociente entre o valor das imparidades e o valor do crédito.

Este rácio, refere Pereira (2018), traduz a saúde económico-financeira da instituição, quanto maior for o indicador, menor será a qualidade do seu activo, sustente Silva (2017).

- **Receitas que Não Juros**

Este rácio é calculado através do quociente do produto bancário deduzido da margem financeira, pelo produto bancário.

Com a margem financeira cada vez mais reduzida, torna-se importante encontrar outras formas de receita, refere Silva (2017).

Este indicador traduz quanto do produto bancário é gerado com outra fonte de receita que não os juros.

- **TIER 1**

Rácio de capital ponderado pelo risco, conforme refere Faria (2015), TIER 1 “*é constituído pelo capital principal (ou common equity Tier I que é a soma do capital social do banco, excluídos os mecanismos de dividendos e lucros retidos) e pelo capital adicional (additional Tier I que são instrumentos híbridos de capital e dívida)*”.

Este rácio deverá ser no mínimo de 10%, conforme estabelecido pelos Avisos nº 1/2011 e nº 3/2011 do Banco de Portugal.

A variável diversidade de género, que se encontra identificada no modelo como variável independente, será obtida através da recolha de informação da composição do conselho de administração das diversas Caixas Agrícolas, não se distinguindo elementos executivos e não executivos, apenas se retém o número de elementos existentes de cada género.

3. Metodologia e Análise Descritiva dos Dados

3.1. Caracterização da amostra

Este trabalho considera como universo para análise, o SICAM - Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, composto, como já se referiu anteriormente, pela Caixa Central e 80 Caixas de Crédito Agrícola.

O período de referência compreendeu os exercícios entre 2014 a 2018.

Uma vez que se identificaram eventos que tornam difícil analisar todas as Caixas com base em critérios comuns, houve a necessidade de criar alguns critérios de exclusão, sendo esta a única forma de criar uma amostra homogénea para o estudo.

Para a constituição da amostra, consideraram-se três critérios de exclusão:

- Considerou-se a exclusão da Caixa Central deste estudo fundamentalmente por dois motivos:
 - Primeiro, porque modelo de *Corporate Governance* da Caixa Central é muito diferente do modelo das Caixas Agrícolas, uma vez que a sua génese reside na associação das próprias Caixas Agrícolas.
 - Em segundo lugar, porque a sua dimensão poderia criar distorções nos resultados.
- Caixas que por motivos de fusão, não apresentaram o Relatório e Contas em todos os exercícios considerados (2014-2018).
- Caixas objeto de intervenção no âmbito do Artigo nº 77 – A do RJCAM no período de referência (2014-2018).

Face aos critérios de exclusão considerados, a amostra foi constituída por 71 Caixas Agrícolas, ou seja, uma amostra representativa em 89% do universo do SICAM.

Para o efeito, foram obtidos através do site do Banco de Portugal os Relatórios e Contas publicados de cada uma das Caixas Agrícolas constituintes da amostra, referentes aos exercícios compreendidos entre 2014 e 2018, período de referência deste trabalho.

Da recolha de informação foi possível obter 355 observações de cada variável em estudo.

3.2. Análise descritiva dos dados

Para melhor compreender o SICAM e a sua complexidade, será efectuada uma breve caracterização das Caixas Agrícolas que o constituem.

O SICAM era constituído, no final de 2018, por 659 agência, predominantemente em áreas fora dos grandes centros urbanos.

Distribuição de Rede de Agências SICAM



Figura 4 – Distribuição da rede de agências das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM.

Fonte: <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/pesquisa-agencias>.

ATM e agências Isoladas 2016-2018

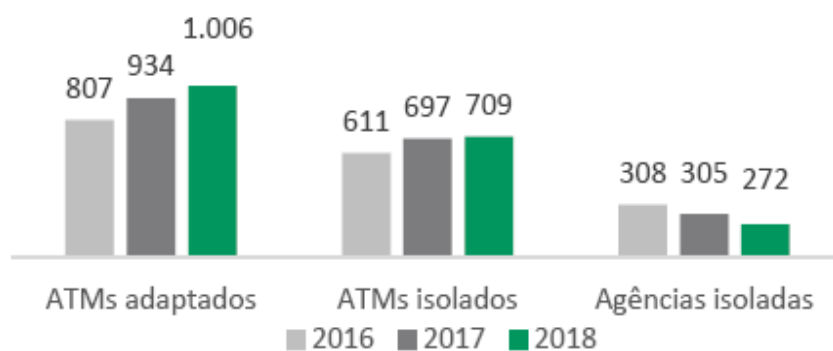


Figura 5 – Distribuição da rede de agências das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM.

Fonte: Relatório e contas consolidado 2018- Caixa Central.

A dimensão das Caixas Agrícola poderá ser aferida de diferentes formas, poderemos, por exemplo, usar o número de agências de cada uma para caracterizar a sua extensão em termos de redes de distribuição.

Distribuição Caixas		Cx	%
por nº de agências			
Nº	Nº		
Agências	Caixas		
2	12	30	38%
3	6		
4	5		
5	7		
6	6	29	36%
7	12		
8	4		
9	5		
10	2	11	14%
11	2		
12	2		
13	4		
14	1	8	10%
15	2		
16	0		
17	3		
18	3	2	3%
19	1		
20	1		
21	0		
22	1		
23	0		
24	1		

Tabela 4 – Distribuição das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM por número de agências.

Elaboração própria.

Fonte: Relatório e Contas das Caixas Agrícolas entre 2014 e 2018.

Como se pode verificar pela tabela, a dimensão das Caixas Agrícolas tendo em consideração o número de agências é muito heterógena, sendo 74% das Caixas Agrícola constituídas até 10 agências e apenas 2 Caixas Agrícolas têm mais de 20 agências.

Assim se comprova a diversidade existente no SICAM em termos de dimensão, tomando como medida o número de agências de cada Caixa.

Podemos também usar o activo de cada Caixa como unidade de medida de dimensão, classificando-as em 3 grupos, pequenas, médias e grandes Caixas Agrícolas.

	Distribuição de Caixas por Activo				
Milhões de euros	2014	2015	2016	2017	2018
Até 100	29	27	23	21	18
entre 101 e 250	34	36	39	38	41
Mais de 250	8	8	9	12	12

Tabela 5 – Distribuição das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM por activo. Elaboração própria.

Fonte: Relatório e Contas das Caixas Agrícolas entre 2014 e 2018.

A diversidade do SICAM torna mais desafiante o seu estudo, sendo necessária uma escolha cuidada das variáveis a estudar, para que a sua heterogeneidade não provoque distorções na análise e por consequência retirem-se conclusões pouco fiáveis.

3.3 Caracterização estatística da amostra

Após recolha da informação, foi utilizado o *Software IBM SPSS Statistics* para o tratamento estatístico dos dados.

Para a comparação de dois grupos, como é o caso, Caixas com diversidade de género no conselho de administração e Caixas onde essa diversidade é inexistente, Marôco (2018), sugere a realização de um teste de normalidade para aferir o tipo de distribuição, para que posteriormente se possa escolher o teste mais adequado ao tratamento estatístico dos dados.

Assim, será efetuado o teste *Kolmogorov-Smirnov* para aferir se os dados apresentem uma distribuição normal, em caso afirmativo, efetuar-se-á o teste de correlação de *Pearson* e o teste paramétrico para variáveis independentes *t-student*, contudo, se o teste de normalidade não indicar uma distribuição normal, serão testados os dados através do teste não paramétrico *Mann-Whitney*

4. Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

O teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*, segundo Marôco (2018), é usado para aferir o requisito de normalidade entre dois grupos, caso *Sig* apresente um valor superior a 0,05 nos dois grupos, então podemos afirmar que há uma distribuição normal, como tal, poderão ser usados teste paramétricos para análise dos dados.

Testes de Normalidade							
Variáveis	Género	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Activo	Sem Diversidade de Género	0,162	288	0	0,796	288	0
	Com Diversidade de Género	0,203	67	0	0,846	67	0
ROA	Sem Diversidade de Género	0,22	288	0	0,76	288	0
	Com Diversidade de Género	0,182	67	0	0,835	67	0
ROE	Sem Diversidade de Género	0,265	288	0	0,584	288	0
	Com Diversidade de Género	0,295	67	0	0,607	67	0
NIM	Sem Diversidade de Género	0,041	288	,200*	0,983	288	0,002
	Com Diversidade de Género	0,129	67	0,007	0,957	67	0,02
RLIQ	Sem Diversidade de Género	0,063	288	0,007	0,976	288	0
	Com Diversidade de Género	0,09	67	,200*	0,969	67	0,095
SOV_B	Sem Diversidade de Género	0,116	288	0	0,925	288	0
	Com Diversidade de Género	0,083	67	,200*	0,974	67	0,181
ALAV	Sem Diversidade de Género	0,373	288	0	0,216	288	0
	Com Diversidade de Género	0,411	67	0	0,384	67	0
Q.Ativo	Sem Diversidade de Género	0,131	288	0	0,886	288	0
	Com Diversidade de Género	0,102	67	0,083	0,963	67	0,046
RNJ	Sem Diversidade de Género	0,055	288	0,035	0,976	288	0
	Com Diversidade de Género	0,074	67	,200*	0,986	67	0,631
TIER	Sem Diversidade de Género	0,087	288	0	0,965	288	0
	Com Diversidade de Género	0,07	67	,200*	0,983	67	0,509
MF	Sem Diversidade de Género	0,182	288	0	0,805	288	0
	Com Diversidade de Género	0,219	67	0	0,827	67	0
PB	Sem Diversidade de Género	0,174	288	0	0,804	288	0
	Com Diversidade de Género	0,191	67	0	0,838	67	0
RL	Sem Diversidade de Género	0,251	288	0	0,658	288	0
	Com Diversidade de Género	0,193	67	0	0,781	67	0

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 6 – Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. Elaboração própria.

Software IBM SPSS Statistics.

Após realização do teste de normalidade, verificamos que existem algumas variáveis cujo valor de *Sig* é inferior a 0.05, assim, constata-se que os dados não seguem uma distribuição normal.

Segundo Kline (1998), os testes paramétricos também poderão ser usados quando a distribuição não é muito simétrica, ou seja, quando os desvios à normalidade não são muito severos, nesse caso, deverá observar-se os valores de *Skewness* (assimetria) e *Kurtose*, sendo que estes valores devem encontrar-se compreendidos nos intervalos entre [-3,3] para *Skewness* (assimetria) e entre [-7,7] para *Kurtose*.

Descritivas			
Variáveis	Género		Estatística
Activo	Sem Diversidade de Género	Assimetria	1,937
		Kurtose	3,857
	Com Diversidade de Género	Assimetria	1,309
		Kurtose	1,004
ROA	Sem Diversidade de Género	Assimetria	-2,52
		Kurtose	10,642
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-1,799
		Kurtose	5,818
ROE	Sem Diversidade de Género	Assimetria	2,774
		Kurtose	22,728
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-3,274
		Kurtose	14,814
NIM	Sem Diversidade de Género	Assimetria	0,471
		Kurtose	1,324
	Com Diversidade de Género	Assimetria	0,829
		Kurtose	1,546
RLIQ	Sem Diversidade de Género	Assimetria	-0,095
		Kurtose	-0,872
	Com Diversidade de Género	Assimetria	0,104
		Kurtose	-0,874
SOV_B	Sem Diversidade de Género	Assimetria	1,036
		Kurtose	0,879
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-0,264

		<i>Kurtose</i>	-0,43
ALAV	Sem Diversidade de Género	Assimetria	12,392
		<i>Kurtose</i>	183,454
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-5,437
		<i>Kurtose</i>	32,554
Q.Ativo	Sem Diversidade de Género	Assimetria	1,413
		<i>Kurtose</i>	2,283
	Com Diversidade de Género	Assimetria	0,552
		<i>Kurtose</i>	-0,312
RNJ	Sem Diversidade de Género	Assimetria	-0,618
		<i>Kurtose</i>	1,968
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-0,062
		<i>Kurtose</i>	-0,363
TIER	Sem Diversidade de Género	Assimetria	0,59
		<i>Kurtose</i>	0,021
	Com Diversidade de Género	Assimetria	-0,142
		<i>Kurtose</i>	-0,512
MF	Sem Diversidade de Género	Assimetria	2,005
		<i>Kurtose</i>	4,766
	Com Diversidade de Género	Assimetria	1,657
		<i>Kurtose</i>	2,853
PB	Sem Diversidade de Género	Assimetria	1,988
		<i>Kurtose</i>	4,58
	Com Diversidade de Género	Assimetria	1,589
		<i>Kurtose</i>	2,579
RL	Sem Diversidade de Género	Assimetria	-2,571
		<i>Kurtose</i>	34,834
	Com Diversidade de Género	Assimetria	2,044
		<i>Kurtose</i>	5,905

Tabela 7 – Análise *Skewness* (assimetria) e *Kurtose*. Elaboração própria.*Software IBM SPSS Statistics.*

Ao analisar a tabela descritiva, verifica-se a existência de variáveis que não se encontram enquadradas nos intervalos entre [-3,3] para *Skewness* (assimetria) e entre [-7,7] para *Kurtose*, significando que os desvios são muito severos, não sendo possível o uso de testes paramétricos para a análise dos dados.

Uma vez que os dados não seguem uma distribuição normal e apresentam desvios severos à normalidade, será usado o teste não paramétrico *Mann-Whitney* para a análise comparativa entre os grupos.

4.2. Teste *Mann-Whitney*

O teste *Mann-Whitney*, é um teste não paramétrico que permite comparar dois grupos, sendo alternativa ao teste *t-student* para amostras independentes quando não se verifica o requisito de normalidade

O teste *Mann-Whitney* realizado através do *Software IBM SPSS Statistics* apresenta como *output* uma tabela descritiva dos grupos em estudo, se o *Sig* do teste apresentar um valor inferior a 0.05 significa a existência de uma diferença significativa entre os dois grupos em estudo, sendo essa diferença estatisticamente significativa.

Teste Mann-Whitney													
Estatísticas de teste ^a													
	Activo	ROA	ROE	NIM	RLIQ	SOV_B	ALAV	Q.Activo	RNJ	TIER	MF	PB	RL
U-Mann-Whitney	6730	7568	8901	7764	9512	9493	9089	8117	9237	9180,5	7092	6831	6927
Wilcoxon W	48346	49184	50517	10042	51128	51109	11367	10395	50853	50797	48708	48447	48543
Z	-3,86	-2,75	-0,99	-2,49	-0,18	-0,21	-0,74	-2,024	-0,54	-0,618	-3,38	-3,72	-3,6
Sig	0	0,006	0,323	0,013	0,857	0,838	0,46	0,043	0,587	0,537	0,001	0	0

a. Variável de Agrupamento: Género

Tabela 6 – Tabela de teste *Mann-Whitney*. Elaboração própria.

Software IBM SPSS Statistics.

Após a realização do teste *Mann-Whitney* relativamente aos grupos em estudo, Caixas Agrícolas com diversidade de género na constituição do conselho de administração e Caixas sem diversidade de género na constituição do conselho de administração, verifica-se para as variáveis Activo, ROA, NIM, Q.Activo, MF, PB e RL que o valor de *Sig* é inferior a 0.05, como tal, segundo Marôco (2018), a diferença é significativa entre os grupos, constata-se assim, que a diversidade de género na constituição do conselho de administração tem influência na variável dependente, ou seja, existe evidência de correlação entre as variáveis, diversidade de género na composição do conselho de administração e as variáveis dependentes.

Com base nos testes, podemos afirmar que não se encontra qualquer diferença significativa entre Caixas em que exista diversidade de género na composição do conselho de administração e onde não se verifica essa diversidade, para as restantes variáveis em análise, ROE, alavancagem financeira, RNJ, solvabilidade, risco de liquidez e Tier, uma vez que não apresentam diferenças estatisticamente significativas, dado que *Sig* do teste *Mann-Whitney* apresenta valores superiores a 0.05, ou seja, a diversidade de género não tem influência sobre estas variáveis dependentes.

4.3. Discussão dos resultados

Este capítulo vem rever os testes efetuados, nomeadamente o teste de *Mann-Whitney*, confrontando os seus resultados com as hipóteses em estudo neste trabalho.

Iremos verificar a corroboração ou não das hipóteses em investigação, encontrando-se divididas em duas hipóteses distintas, uma hipótese relacionada com variáveis associadas ao desempenho das Caixas Agrícolas e outra hipótese formulada com variáveis relacionadas com o risco.

A hipótese associada à rentabilidade inclui as variáveis dependentes ROA, ROE, NIM, alavancagem financeira, RNJ, margem financeira, produto bancário e resultado líquido.

No teste de *Mann-Whitney* verificou-se que as variáveis ROA, NIM, qualidade do activo, margem financeira, produto bancário e resultado líquido apresentavam uma correlação significativa com a variável independente género, no entanto, para as variáveis ROE, RNJ e alavancagem financeira essa correlação não era relevante.

H1: A diversidade de género na composição do conselho de administração influencia as variáveis dependentes associadas à rentabilidade.

Verificou-se parcialmente esta hipótese, pois a influência positiva da diversidade de género na composição do conselho de administração apenas se confirmou para algumas variáveis (ROA, NIM, qualidade do activo, margem financeira, produto bancário e resultado líquido).

Esta constatação de influência poderá eventualmente estar relacionada com a dimensão das Caixas, dado que a diversidade de género encontra-se presente nas Caixas onde o activo, o produto bancário e a margem financeira são mais elevados, ou seja, as Caixas de maior dimensão são as que apresentam diversidade de género.

Não se pode considerar esta hipótese como sendo inteiramente válida, dado que existem algumas variáveis em estudo, para as quais a diversidade de género na composição do conselho de administração não produz qualquer efeito, nomeadamente ROE, RNJ e alavancagem financeira.

Relativamente hipótese associada ao risco, foram utilizadas como variáveis dependentes, a qualidade do activo, a solvabilidade, risco de liquidez e Tier 1 e como variável independente, foi igualmente usada a diversidade de género na composição do conselho de administração.

H2: A diversidade de género na composição do conselho de administração influencia as variáveis dependentes associadas ao risco.

O resultado dos testes, também neste caso, não permite que se possa validar inteiramente esta hipótese, uma vez que apenas a variável qualidade do activo apresenta correlação entre as variáveis, ou seja, apenas esta variável associada ao risco apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos, considerando-se que a diversidade de género na composição do conselho de administração tem influência qualidade do activo.

Com resultado contrário, temos as variáveis solvabilidade, risco de liquidez e Tier 1, onde a diversidade de género na constituição do conselho de administração não tem influência.

5. Conclusões

5.1. Considerações Finais

Pretende-se com este capítulo analisar o resultado das hipóteses elencadas, procurando encontrar resposta para a questão fundamental deste trabalho, a diversidade de género na composição do conselho de administração das Caixas Agrícolas terá influência no seu desempenho e no risco associado à atividade?

A questão levantada por este estudo visou compreender as relações existentes entre as variáveis dependentes NIM, qualidade do activo, RNJ, margem financeira, produto bancário, resultado líquido, ROA, ROE, alavancagem financeira, solvabilidade, risco de liquidez e Tier1 e a variável independente, diversidade de género na composição do conselho de administração da Caixa Agrícola.

Recolhidos os dados das Caixas Agrícolas, testaram-se os mesmos através do *Software IBM SPSS Statistics*, verificando as diferenças entre os grupos através do teste *Mann-Whitney*, tendo-se concluído que nenhuma das hipóteses colocadas foi integralmente corroborada, contudo, verificou-se a existência de algumas variáveis onde se conseguiu confirmar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em estudo, validando parcialmente as hipóteses.

As variáveis onde se verificaram diferenças significativas podem estar relacionadas com a dimensão das Caixas, dado que ao analisar o activo, o produto bancário e a margem financeira, constatou-se que a diversidade de género na composição do Conselho de Administração é mais relevante nas Caixas de maior activo, apesar de não ter sido estudada a relação entre esta variável e as restantes, este facto pode indiciar que a dimensão das Caixas pode ter influência nas variáveis onde os resultados confirmaram diferenças significativas entre os grupos, nomeadamente, ROA, NIM, qualidade do activo, RNJ, margem financeira, produto bancário e resultado líquido.

Face aos resultados encontrados, não será possível afirmar que a diversidade de género na composição do conselho de administração das Caixas Agrícolas influencia diretamente o desempenho e o risco, apesar da existência de algumas variáveis onde essa influência pode ser confirmada, por este motivo é difícil assumir uma conclusão absoluta sobre o tema em questão.

Embora se possa retirar deste trabalho alguma similaridade com outros estudos realizados, nomeadamente, Gallego-Álvarez *et al.* (2010), no estudo levado a cabo em Espanha, onde foi considerada a inexistência de uma relação direta entre a diversidade de género e o desempenho empresarial, conclusão esta, também partilhada por Parente (2013), no estudo sobre diversidade de género nos conselhos de administração e a sua relação com os resultados das empresas cotadas na *euronext lisbon*, não deixa de ser menos verdade, que existe igualmente uma proximidade ao estudo desenvolvido por Hagendorff e Keasey (2012), que considerava a diversidade de género uma questão

fundamental na tomada de decisões complexas no que concerne ao risco, produzindo melhores tomadas de decisão grupos com diversidade de género do que grupos homogéneos, como já anteriormente referido neste trabalho.

Considerando a existência de algumas variáveis dependentes influenciadas pela variável independente, as conclusões do presente trabalho também se podem aproximar das conclusões de Sabatier (2015), onde se concluiu que as empresas com maior diversidade de género nos conselhos de administração tendem a apresentar um melhor desempenho

Ainda que este estudo indicie alguma influência da diversidade de género do conselho de administração no desempenho das Caixas Agrícolas, não é absoluto que o seja em toda a dimensão do desempenho e risco.

Embora possam existir algumas variáveis de desempenho e de risco aparentemente influenciadas pela diversidade de género na composição do conselho de administração das Caixas Agrícolas, recorre-se novamente a Sabatier (2015), que revisita Kramer (1977), para considerar a possibilidade de existência do efeito *tokenism*, ou seja, se não houver um número mínimo de elementos do género feminino, não existirá qualquer efeito no desempenho, a sua presença servirá apenas para transmitir a ideia de existência de diversidade de género na organização, recorde-se que no conjunto das Caixas Agrícolas em estudo, o género feminino representa apenas 8% dos elementos constituintes do conselho de administração.

É de elementar justiça a progressiva integração de elementos femininos, quer nos conselhos de administração, quer em cargos de topo das Caixas Agrícolas, garantindo equidade social e igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres, objetivos este, que vão para além do desempenho da organização.

5.2. Limitações do trabalho

As conclusões obtidas revelaram-se um grande contributo para o estudo da *corporate governance* das Caixas Agrícolas pertencentes ao SICAM, nomeadamente na componente da constituição do Conselho de Administração.

Esta análise revela-se pioneira, uma vez que da pesquisa efetuada, não se encontrou nenhum estudo nas Caixas Agrícolas dedicado à diversidade de género na composição do conselho de administração e o seu impacto no desempenho e no risco.

Verifica-se entre o período de referência estudado, 2014 a 2018, que o número de elementos femininos nos conselhos de administração duplicou, contudo, em números absolutos, constata-se um desequilíbrio enorme entre o número de elementos masculinos, em 2018, representavam 92% e elementos femininos apenas 8%, tornando-se esta a maior limitação do estudo.

5.3. Sugestões para investigação futura

O estudo apresentado teve em consideração os elementos constituintes dos conselhos de administração, identificando-se o género feminino e masculino, não houve contudo, preocupação em distinguir membro executivos e não executivos, nem uma especial atenção ao pelouro detido por cada um dos elementos.

Seria interessante que em investigações futuras, pudesse ser estudado o impacto da diversidade de género tendo em conta o papel desempenhado por cada membro, executivo ou não executivo, pelouro, entre outras características da *corporate governance* das Caixas Agrícolas.

Da limitação identificada resulta como sugestão, a inclusão em estudos futuros de mais elementos da *corporate governance* das Caixas Agrícolas, nomeadamente, direções e chefias intermédias, talvez assim o desequilíbrio verificado entre elementos femininos e masculinos possa ser um pouco menos acentuado, garantindo dessa forma a possibilidade de conclusões mais robustas.

Será também benéfico perceber a relação entre diversidade de género, dimensão e desempenho, pois, a relação desta trilogia poderá ser fundamental no estudo desta temática.

6. Bibliografia

Abdullah, S. N. & Ku Ismail, K. N. I. (2013). Gender, Ethnic and Age Diversity on the Boards of Large Malaysian Firms and Performance. *The Jurnal Pengurusan*, 38, pp. 27-40.

André e Garcia (2011), 100 anos do Crédito Agrícola em Portugal (1911-2011).

Booth, A. L. e Nolen, P. (2012). Gender Differences in Risk Behavior: Does Nurture Matter. *The Economic Journal*, 122 (558), 56-78.

Campos, Lira (2015), Influência das características dos modelos de *Corporate Governance* no desempenho empresarial: evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal, Dissertação de Mestrado em contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Bragança.

Carvalho, Flávia (2019), *Corporate Governance* nas empresas cotadas na bolsa: uma comparação entre Portugal e Brasil, Dissertação de Mestrado em auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Casaca, S. F. & Lortie, J. (2018). Género e Mudança Organizacional. Turim: Centro Internacional de Formação da OIT, Organização Internacional do Trabalho.

https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/noticias/oit_manualgeneroemudancaorganizacional.pdf

(Acedido em 24 de Abril de 2020)

Conselho da Europa (2003), Recomendação Rec (2003) 3 do Comité de Ministros aos Estados Membros sobre participação equilibrada de mulheres e homens na tomada de decisão política e pública.

<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680591601>

(Acedido em 2 de Maio de 2020)

Constituição da República Portuguesa de 1976, Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10

Costa, Adriana (2019) - Gestão e liderança no mundo empresarial: promoção da igualdade de género e/ou resistência à mudança, dissertação de mestrado. ISCTE-IUL.

Cruz e Marques (2016), Crédito Agrícola Mútuo em Portugal, organização e *governance* no quadro da União Europeia, Católica Porto Business School, centro de estudos de gestão e economia aplicada – CEGEA.

Diz, José (2015), *Corporate Governance* e a banca cooperativa em Portugal, Tese de Doutoramento, especialidade de economia de empresa, Universidade Autónoma de Lisboa.

EBA – European Banking Authority - Guidelines on Internal Governance

[https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/151a6ca3-31ae-40b0-9f55-9d6c65b86b00/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20\(EBA-GL-2017-11\)_PT.pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/151a6ca3-31ae-40b0-9f55-9d6c65b86b00/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20(EBA-GL-2017-11)_PT.pdf)

(Acedido em 12 de Novembro de 2019)

EIGE (2019) (Índice sobre Igualdade de Género), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives.

https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/datatable

(Acedido em 2 de Maio de 2020)

EIGE (2019) (Índice sobre Igualdade de Género), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives.

https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/datatable

(Acedido em 2 de Maio de 2020)

Faria, Ana (2015), Gestão de Resultados e de Capital no Setor Bancário Europeu, Dissertação de Mestrado, em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Gallego-Álvarez, Isabel; García-Sánchez, Isabel María; Rodríguez-Dominguez, Luis.

La influencia de la diversidad de género en el rendimiento empresarial

Revista de Contabilidad; Madrid Vol. 13, Edic. 1, (2010): 53-88.

Hagendorff, J. & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control. *The European Journal of Finance*, 18(1), pp. 41-58.

Jensen e Meckling (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, University of Rochester, Journal os Financial Economics 3 (1976) 305-360

Kang, E., Ding, D., & Charoenwong, C. (2010). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63, pp. 888-894.

Maroco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS. 6ª Edição. Pêro Pinheiro: Report Number.

Mendes, Cláudia (2017), *Corporate Governance* nos bancos em Portugal: Evidências relacionadas com o domínio. Dissertação de Mestrado em finanças empresariais, Universidade do Algarve.

Monteiro, Joana (2019), Rendibilidade bancária em Portugal e Espanha, Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Monteiro, M. A. (2017) O Corporate Governance.

www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=327

(Acedido em 8 de Outubro de 2019).

Neves, C. C. & Quelhas, A. P. (2018). O Papel do Género na Banca Portuguesa: Um estudo exploratório. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 10 (6), 139-158.

Oliveira, F. (2016), A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos.

<http://bo.apb.pt/content/files/14Abril16GovernaobancosnospasesLusofonos.pdf>

(Acedido em 9 de Outubro de 2019).

Parente, M. A. L.S. 2013. A diversidade de género nos Conselhos de Administração e a sua relação com os resultados das empresas cotadas no Euronext Lisbon. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Paço, N. (2019), Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Pereira, R. (2018), Os impactos da crise financeira e do PAEF no sistema bancário Português: O caso do Grupo Crédito Agrícola, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Relatório e Contas das Caixas Agrícolas

<https://www.bportugal.pt/contas-oficiais-de-entidades-supervisionadas/>

(acedido em 10 de Julho de 2019)

Kline, R. (1998), Principles and practice of SEM. New York: The Guilford Press

Silas, Gonzalez e Hagendorff (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm? Journal of Corporate Finance. Volume 36, February 2016, Pages 26-53

Silva, B. (2017), Determinantes da Rendibilidade no Setor Bancário português, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Anexo

Lista de Caixas objeto de análise:

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo dos Açores, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Albergaria e Sever, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Albufeira, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo , C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alenquer, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Central, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Aljustrel e Almodôvar, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cávado e Basto, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Douro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Anadia, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Área Metropolitana do Porto, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Arouca, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Arruda dos Vinhos, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Azambuja, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Bairrada e Aguiieira , C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Mondego, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Vouga, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Batalha, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Beira Baixa Sul, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Beira Centro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Beira Douro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Beja e Mértola, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Borba, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Cadaval, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira , C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Costa Azul, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Costa Verde, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Douro e Côa, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Elvas e Campo Maior, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Estremoz, Monforte e Arronches, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Ferreira do Alentejo, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Guadiana Interior, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Lafões, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Loures, Sintra e Litoral, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Lourinhã, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Médio Ave, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mogadouro e Vimioso, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Moravis, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Nordeste Alentejano, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Noroeste, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Norte Alentejano, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira de Azeméis e Estarreja, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Bairro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Paredes, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Pombal, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Porto de Mós, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Esposende, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Região do Fundão e Sabugal, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Ribatejo Norte e Tramagal - (Torres Novas), C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Ribatejo Sul, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Salvaterra de Magos, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de São Bartolomeu de Messines e São Marcos da Serra, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de São Teotónio, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Serra da Estrela, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo das Serras de Ansião, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Silves, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Sobral de Monte Agraço, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Sotavento Algarvio, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Sousel, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Terra Quente, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Terras de Miranda do Douro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Terras de Viriato, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vagos, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vale de Cambra, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Vale do Dão e Alto Vouga, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Vale do Sousa e Baixo Tâmega, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Vale do Távora e Douro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Franca de Xira, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Vila Verde e Terras de Bouro, C.R.L.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Zona do Pinhal, C.R.L.