



Instituto Superior de Gestão

**Evolução do Sistema Financeiro na Região Autónoma da  
Madeira**

Sofia Laura Barcelos Rocha

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

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho  
Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Lisboa  
Fevereiro 2023

“Neste mundo não existe verdade universal.  
Uma mesma verdade pode apresentar diferentes fisionomias. Tudo depende das decifrações feitas através  
de nossos prismas intelectuais, filosóficos, culturais e religiosos.”

Dalai Lama

## **Resumo**

Este estudo observa “A evolução do Sistema Financeiro na Região Autónoma da Madeira (RAM)” contemporânea, tendo em conta a sua relevância no processo de desenvolvimento da região através da observação capilaridade das agências bancárias e os seus colaboradores.

O aspeto distintivo da região em análise, pela sua insularidade associado às características do relevo e à tendência de emigração, oferecem particular riqueza para a investigação. Nesse contexto são apresentados dois conceitos distintos de banca: a banca de teor cooperativo (mutualista) e a de valor acionista.

No início do século passado assistiu-se à emergência de diversos bancos na região. Desses, a Caixa Económica do Funchal assumiu particular protagonismo. Contudo, em 1988 transformou-se num banco de valor acionista, o Banco Internacional do Funchal (BANIF). Duas décadas depois, em 2015, esta instituição, sob um processo de resolução, foi integrada no Banco Santander.

Neste contexto são comparados acontecimentos públicos sobre extinção de instituições financeiras mutualistas centenárias, designadamente uma inglesa “Northern Rock” e uma madeirense “Caixa Económica do Funchal”.

O modelo de investigação foi o qualitativo com estudo de caso com a realização de uma entrevista.

Em 2022 a RAM não tem nenhum banco regional. Em Portugal, a banca mutualista, na última década, tendeu a manter o número de agências e de colaboradores. E, no mesmo período, a banca de valor acionista reduziu cerca de 50% de balcões e de funcionários. E, a emergência da sociedade digital induz a perda de proximidade à comunidade. Assim, a ausência de qualquer capacidade de promover um “centro de decisão local” pode ser um elemento mitigar de um desenvolvimento regional sustentável.

**Palavras-Chave:** sistema financeiro; desenvolvimento; valor acionista; banca mutualista; comunidade.

## **Abstract**

This study notes "The evolution of the Financial System in the Autonomous Region of Madeira (Ram)" contemporary, considering its relevance in the development process of the region through the observation capillarity of bank branches and their employees.

The distinctive aspect of the region under analysis, due to its insularity associated with the characteristics of the relief and the trend of emigration, offer particular wealth for research. In this context, two distinct concepts of banking are presented: the cooperative banking (mutualist) and the shareholder value.

At the beginning of the last century there was the emergence of several banks in the region. Of these, Caixa Económica do Funchal took on a particular role. However, in 1988 it became a bank of shareholder value, banco Internacional do Funchal (BANIF). Two decades later, in 2015, this institution, under a resolution process, was integrated into Banco Santander.

In this context, public events are compared on the extinction of centuries-old mutual financial institutions, namely an English "Northern Rock" and a Madeiran "Caixa Económica do Funchal".

The research model was qualitative with a case study with an interview.

In 2022 RAM has no regional bank. In Portugal, mutual banking in the last decade has tended to maintain the number of agencies and employees. And in the same period, shareholder banking reduced by about 50% of branches and employees. And, the emergence of the digital society induces the loss of proximity to the community. Thus, the absence of any capacity to promote a "local decision center" can be a mitigating element of sustainable regional development.

**Keywords:** financial system; development; shareholder value; mutual banking; community.

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar ao meu filho, Martim Vicente que tinha apenas dois anos quando a meio de uma pandemia sanitária, com tantos desafios a decorrer na altura, pessoais e profissionais, ainda me aventurei a frequentar o Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização, “roubando-lhe” horas da minha presença e dedicação, grata pela sua paciência estes dois anos 20/22 durante a minha aprendizagem e por termos ultrapassado todos os momentos mais exigentes. Agradeço também ao meu companheiro Nivaldo Ramos pela sua compreensão e ajuda na gestão deste processo.

Em segundo lugar, gostaria de dedicar este trabalho ao meu pai Paulino Rocha em sua memória, que sempre me motivou e incentivou a concluir o grau de mestre.

Agradeço a minha mãe Paula Rocha, uma empreendedora nata que sempre emanou uma energia positiva a todos os seus filhos com o mantra “se queres, tu consegues”, que nunca me deixou desistir assim como meus irmãos Liliana, João e Luísa e cunhada Joana.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, pelo apoio, disponibilidade e dedicação demonstrada no desenvolvimento deste trabalho e pela sua amizade genuína.

Aos meus colegas de turma em especial Marta, Frederica, Nuno, Cristina que fizeram com que esta jornada fosse muito mais agradável e leve com a sua amizade.

Por último, mas não menos importante a todos os conhecidos e amigos como Edward Kassab, José Luís, Jardim Ferreira, Roberto F. e restantes que foram fulcrais na disponibilização de informação nesta presente investigação.

Gratidão!

## **Abreviaturas e acrónimos**

AGRIMUTUO	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
BC	Banco Central
CA	Conselho de Administração
DCF	Discounted Cash Flow
DG FISMA	A Direção-Geral da Estabilidade Financeira, da União dos Serviços Financeiros e dos Mercados de Capitais
GCF	Grande Crise Financeira
EVA	Economic Value Added
MVA	Market Value Added
OIFM	Outras Instituições Financeiras Monetárias
PME	Pequena e Médias Empresas
RAM	Região Autónoma da Madeira
SA	Sociedades Anónimas
SICAM	Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo
TIC	Tecnologias de informação e Comunicações

## **Glossário**

Para efeito do presente trabalho o conceito de “banco cooperativo” ou “sociedade de construção” oferecem o mesmo significado.

**Casa bancária** – “(...) Firmas de nome individual ou em sociedades coletivas por quotas e de responsabilidade limitada, estando ainda subjacente uma certa componente familiar na sua estruturação com objetivo de receber depósitos e efetuar empréstimos hipotecários.” (Freitas, 2015, p.374)

**Cooperativismo** – “É a doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades económicas. O associativismo cooperativista tem por fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência.” (<http://www.cegero.coop.br/cooperativa/principios>, acessado a 9 fev. 23).

**Corporate governance** – “Totalidade dos mecanismos institucionais e organizacionais, bem como dos direitos de decisão, intervenção e controlo correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm uma participação numa empresa e que, isoladamente ou na sua interação, determinam a importância das decisões nesse contexto e, em última análise, quais as decisões a tomar” (Carvalho, 2022, p.XV)

**Responsabilidade Social** – “Atividade empreendedora responsável, no âmbito da atividade empresarial (mercado), por aspetos ecologicamente relevantes (meio ambiente), incluindo relações com os trabalhadores (local de trabalho) e o intercambio com as partes interessadas relevantes.” (Carvalho, 2022, p.XVI)

**Stakeholder** – “Grupos e indivíduos que direta ou indiretamente, influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente colaboradores, acionistas, credores, fornecedores e clientes.” (Carvalho, 2022, p.XVI)

**Sociedades de Construção** - Uma sociedade de construção é um tipo de instituição financeira que fornece serviços bancários e outros serviços

financeiros aos seus membros. As sociedades de construção assemelham-se às uniões de crédito nos EUA, na medida em que são inteiramente detidas pelos seus membros. Estas sociedades oferecem hipotecas e contas de procura e depósito.

As sociedades de construção são grupos cooperativos, totalmente propriedade dos seus membros, cada um dos quais tem um voto. As sociedades de construção prestam serviços bancários e outros serviços financeiros aos seus membros, são conservadoras na sua abordagem ao investimento e poupança, em comparação com os bancos ou outras instituições financeiras. (<https://www.investopedia.com/terms/b/building-society.asp>, acedido a 9 fev. 23)

***Two-tier board - Modelo Alemão*** – “A estrutura do Conselho de Administração de dois níveis tenta ultrapassar o problema fundamental do *unitary board*, separando o papel de desempenho da Comissão Executiva (gestão) da responsabilidade de conformidade do Conselho de Administração (monotorização). Assim, neste modelo, “ninguém” é responsável, tanto pelo desempenho como pela conformidade. Por outro lado, no *two-tier board*, as relações entre membros do Conselho de Administração e os administradores executivos, no Conselho de Administração, são tendencialmente institucionais (“básicas”).” (Carvalho, 2022, p.81)

## Índice

Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Agradecimentos .....	V
Abreviaturas e acrónimos .....	VI
Glossário .....	VII
Índice .....	IX
Índice de Figuras .....	X
Índice de Gráficos .....	X
Índice de Tabelas.....	X
Introdução .....	1
1.1 Estrutura do Trabalho.....	5
2. Revisão da Literatura .....	6
2.1 Sector financeiro com valor acionista.....	7
2.2 Setor financeiro cooperativo .....	9
3. Resenha sobre extinção de instituições financeiras mutualistas centenárias: algumas inglesas e uma madeirense .....	11
3.1 O banco Northern Rock .....	14
4. Modelo de Investigação .....	16
4.1 Recolha de Informação.....	17
5. Evolução do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira .....	19
5.1 A Caixa Económica do Funchal (1878 a 1988).....	21
5.1.1 Um olhar sobre o processo da CEF - Caixa Económica do Funchal.....	26
5.2 O papel social da banca mútua .....	31
5.3 Implantação por número de agências .....	33
6 Conclusões.....	38
6.1 Limitações e sugestões para investigação .....	40
7 Bibliografia.....	41
7.1 WEBGRAFIA .....	43
Anexo I – Entrevista .....	48

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelos de Instituições Financeiras .....	6
---	---

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Caixas Económicas do Arquipélago da Madeira – Balanço 1936-195. .....	22
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Evolução dos Recursos Humanos .....	32
Tabela 2- Indicadores de instituições financeiras portuguesas (2011 a 2019) .	32
Tabela 3- Evolução de Agências na Região Autónoma da Madeira .....	34
Tabela 4- Balcões de Agências na RAM por concelho 2021 .....	35
Tabela 5- Evolução de Número de Colaboradores na RAM .....	36

## Introdução

Esta investigação analisa “Evolução do Sistema Financeiro na Região Autónoma da Madeira”. O sistema financeiro é um dos conceitos fundamentais numa sociedade capitalista (Carvalho, 2019).

“Nas décadas anteriores à Grande Crise de 2007-2009, os sistemas bancários sofreram uma profunda transformação, afastando-se progressivamente de um tipo de banca centrada nas relações pessoais com base numa relação mais normalizada e impessoal. Pensava-se que, através desta transformação – impulsionada pelo progresso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – os bancos poderiam explorar melhor as oportunidades que lhes são oferecidas pela liberalização financeira. Esta mudança foi também favorecida pela necessidade de os bancos reduzirem os custos, elevando assim os lucros para níveis anteriormente inimagináveis na banca, mas agora exigidos por investidores cada vez mais exigentes. Assim, sendo o sector mais regulado e tradicional da economia, a banca tornou-se um pouco na moda. E sendo banqueiro, outrora rotulado como a profissão segura, mas tediosa dos ‘três’ – a taxa de hipoteca é de 3%, o spread entre as taxas de juro dos empréstimos e dos depósitos é de 3% e às 15h00 o banqueiro vai jogar golfe (ou ténis) – metamorfoseado num dos empregos mais dinâmicos, cada vez mais bem pagos que, infelizmente, rende cada vez menos tempo livre. A mudança, concebida para gerar os maiores retornos e com base em grandes teorias de consultoria, prescreveu afinar os bancos aos mercados financeiros e modificar o modelo de negócio bancário”, escrevia Giovanni Ferri, da University of Bari, no prefácio in 2008 by the European Association of Cooperative Banks no “Investigating Diversity in the Banking sector in Europe<sup>1</sup>, em 2010 (Ayadi, Lewellyn, Schmidt, Arbak e De Groen, 2010).

Para Ayadi et. al (2010), a banca europeia é uma mistura de muitos tipos diferentes de bancos: bancos públicos, estaduais, cooperativos, mútuos e privados. É feita uma distinção particular entre os bancos de valor das partes interessadas (stakeholder value) (dos quais os bancos cooperativos são uma

---

<sup>1</sup> Ver [http://aei.pitt.edu/32647/1/70.\\_Investigating\\_Diversity\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector\\_in\\_Europe.pdf](http://aei.pitt.edu/32647/1/70._Investigating_Diversity_in_the_Banking_Sector_in_Europe.pdf)

componente importante) e os bancos de valor acionista. A distinção tem, em última análise, a ver com os objetivos de fundo dos bancos e em que medida a maximização dos lucros é o foco central dos modelos de negócio. Tal como acontece com os bancos de poupança, os bancos cooperativos podem ser classificados como instituições de "dupla linha de fundo".

No final de 2022, tudo enuncia uma nova crise económica que sugere a emergência de uma nova crise no sistema financeiro incumbente. E isto porque novos e diferentes players na área digital emergem (Carvalho, 2022, 72).

Segundo Rosalinho (2017), a onda de inovação digital garante uma revolução tecnológica que irá popularizar os serviços financeiros, com os seguintes benefícios: (1) Os consumidores terão mais opções, serviços direcionados às necessidades e preços atrativos; (2) as PME terão acesso a novas facilidades de créditos e a melhores condições de mercado; (3) os bancos tornar-se-ão bastante produtivos, com custos inferiores de transação, maior eficiência de capital e maior resiliência operacional; (4) o próprio sistema financeiro tornar-se-á mais resiliente, com maior variedade, redundância e profundidade; e (5) e, principalmente, os serviços financeiros serão mais inclusivos, com pessoas mais conectadas, mais informadas e capacitadas.

Novos conceitos como *crowdsourcing*, *fintech*, *blockchain*, criptomoedas, etc., inspira o processo pelo qual o “poder das comunidades”, na base da pirâmide social e económica, pode ser aproveitado para realizar tarefas que estavam no âmbito de poucos especialistas, o sistema financeiro. Carvalho (2019, 71) sugere que a população, a par de sábia, é talentosa e criativa ao transformar a economia digital através da introdução de processos de gestão de poupança, pagamentos e financiamento e pergunta como é que um grupo de cidadãos pode ajudar o financiamento de empresas? Como é possível utilizar pagamentos através de telefones? E, desta forma, apoiar a monetarização da economia em regiões carentes de um sistema bancário?

O objetivo deste estudo é o de recordar a evolução da implantação do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira (RAM), e observar a evolução da (i) implantação de bancos regionais, (ii) instalação de sucursais ou agências

bancárias na região, e (iii) abertura *versus* encerramento de balcões e, finalmente, (iv) perfil e número de colaboradores com emprego no sistema financeiro regional. Estes dados podem ser indicadores avançados de desenvolvimento social.

Nesse sentido, e pela sua particular estória, vamos referir-nos ao nascimento, evolução e transformação da Caixa Económica do Funchal criada no âmbito de parceria com a Associação de Beneficência do Funchal “Associação dos Socorros Mútuos 4 de Setembro de 1862”, de 1878 até 1988 em que, num processo ainda mal investigado pela academia deu lugar ao Banco Internacional do Funchal (BANIF).

Mas não é esse o foco desta investigação. Para melhor consistência metodológica vamos dar ênfase a um processo em diversas vertentes semelhantes, designadamente a transformação das denominadas “sociedades de construção” inglesas na década de 1980, sob o primado do governo conservador inglês de Margareth Thatcher<sup>2</sup>.

Este trabalho envolve os bancos de valor das partes interessadas [Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) e Montepio] assim como os bancos de valor acionistas incumbentes com atividade na RAM em atividade em 2022 (CGD, Millennium BCP, BPI, BIC, CTT, TOTTA, BANKINTER, NOVO BANCO, WIZINK, ABANCA).

Para efeito de uma análise sobre o seu contributo para o desenvolvimento regional foram considerados a evolução do número de balcões e de recursos humanos suportados em informação da Associação Portuguesa de Bancos (APB) (2022) e da DREM – Direção Regional Estatística da Madeira (2022).

Yin (1994) refere que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”. Parlett e Hamilton (1976), por outro

---

<sup>2</sup> Margaret Hilda Thatcher, (1925 - 2013) foi uma política britânica que exerceu o cargo de primeira-ministra do Reino Unido de 1979 a 1990 e líder da Oposição entre 1975 e 1979. Foi a primeira-ministra com o maior período no cargo durante o século XX e a primeira mulher a ocupá-lo. Thatcher também era conhecida pela alcunha “Dama de Ferro”. (informação disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Margaret\\_Thatcher](https://pt.wikipedia.org/wiki/Margaret_Thatcher) , acedida a 1 de agosto 2022)

lado, defendem a “focalização progressiva” como base fundamental para o processo evolutivo da clarificação do problema (Carvalho, 2008).

Nesse sentido, foi sugerida a seguinte pergunta de partida:

**Q1: Como evoluiu a implantação do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira?**

Para efeito deste trabalho, a implantação entende-se o nível de representação física numa determinada região. Este desiderato ajuda a observar a evolução a “apetência” de mercado para os players económicos.

Esta questão de partida vai-se desdobrar em duas questões de investigação (Quivy e Campenhout, 2011):

**A1 – Como evoluiu a Caixa Económica do Funchal para o Banco Internacional do Funchal?**

No final da década de 1980 foi autorizado a transformação da Caixa Económica do Funchal (CEF) no Banco Internacional do Funchal (BANIF). Igual alteração do modelo de negócio de uma instituição financeira mútua para uma instituição financeira de valor acionista, o Northern Rock, no Reino Unido.

**A2 – Que tipo de intervenção social o sistema financeiro tem na Região Autónoma da Madeira?**

É feito um enquadramento na RAM sobre a evolução do sistema financeiro assim como a intervenção que daí resultou a nível social, considerando que este conceito pode ser observado através da evolução do número de balcões e de recursos humanos suportados, como já referido em informação da Associação Portuguesa de Bancos (APB) e a DREM - Direção Regional de Estatística da Madeira.

Concluída a introdução, vamos apresentar a estrutura do mesmo.

## **1.1 Estrutura do Trabalho**

A investigação encontra-se estruturada em sete capítulos.

O primeiro expõe a introdução, e o modelo conceptual seleccionado para o desenvolvimento deste trabalho.

O segundo capítulo servirá para ilustrar os dados e informações primárias sobre a temática, através de uma detalhada revisão da literatura que englobará a apresentação dos conceitos de (i) sector financeiro com valor acionista, (ii) sector financeiro cooperativo.

A abordagem da resenha sobre a extinção de instituições centenárias uma inglesa e outra madeirense constituirá o terceiro capítulo.

O quarto capítulo centrar-se-á na exposição do método de investigação e de recolha de informação.

No quinto capítulo, a evolução do sistema financeiro na RAM, fazendo uma abordagem por implantação por número de agências e por evolução do número de colaboradores.

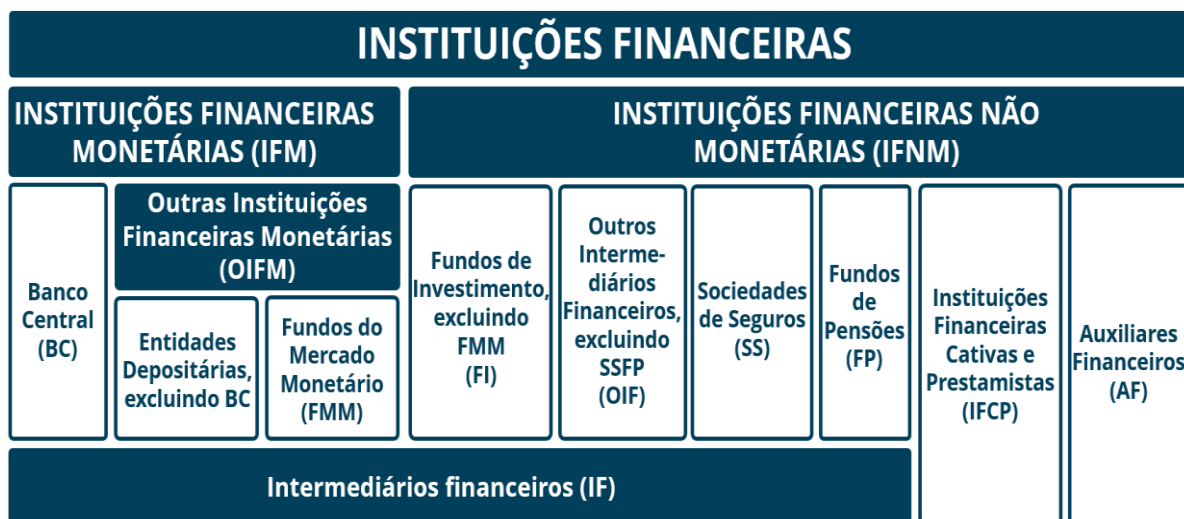
Nas conclusões, no sexto capítulo procuraremos traçar a relação entre toda a pesquisa e dados apresentados ao longo do trabalho apresentando e limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

E por último, a bibliografia seguindo depois um único Anexo com a entrevista integral realizada.

## 2. Revisão da Literatura

Uma instituição financeira é uma entidade cuja função económica principal é captar ou auxiliar essa captação de fundos de entidades que têm poupanças para entidades que necessitam de fundos (Banco de Portugal, 2022).<sup>3</sup> A Figura 1 ilustra a divisão do sector financeiro em nove subsectores:

**Figura 1: Modelos de Instituições Financeiras**



Fonte: Banco de Portugal, (2022) dez <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>

Como se observa na figura 1, as Instituições Financeiras Monetárias (IFM) integram o banco central e as outras instituições financeiras monetárias (OIFM), usualmente designadas por "bancos".

O sistema financeiro está relacionado com o desenvolvimento económico das sociedades: As empresas no seu dia-a-dia selecionam projetos de investimento e procuram formas de assegurar o financiamento enquanto os consumidores decidem sobre a configuração como aplicam o seu rendimento entre a poupança e o consumo.

Não raras vezes a gestão de algumas instituições financeiras não se mantiveram leais aos seus princípios tradicionais (conservadores na análise de risco), não precavendo devidamente os riscos intrínsecos a uma exposição mais global, instigando por vezes situações de rotura como foram o caso do banco inglês

<sup>3</sup> <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>, acedido em 21-12-22

Barings<sup>4</sup> no sector bancário. O Banco **Barings Bank**, fundado em 1762, era o “Banco da Rainha”, era o banco de investimento inglês mais antigo, colapsou em 1995, quando um dos empregados do banco, Nick Leeson, perdeu US\$ 1,4 bilhão em especulação em contrato de futuros. Na realidade, a banca é um setor de elevado risco. (<https://bankunderground.co.uk/2020/12/09/2020-hindsight-what-can-supervisors-learn-from-the-collapse-of-barings-bank-25-years-on/>)

Esse risco é mitigado através de processos e procedimentos promovidos por entidades supranacionais como são os supervisores. Com a crescente integração dos mercados financeiros, nomeadamente as diversas tentativas de alianças entre bolsas de valores no espaço europeu, as fusões e aquisições além-fronteiras entre bancos, empresas financeiras e seguradoras, aumentou a dificuldade em manter a regulamentação e a supervisão a um nível nacional (Ayadi, Lewellyn, Schmidt, Arbak e De Groen, 2010) de modo eficaz.

## **2.1 Sector financeiro com valor acionista**

Em Portugal, pode-se considerar que o sistema financeiro está dividido em três pilares. O primeiro, suportado num banco de capitais públicos, a Caixa Geral de Depósitos (CGD) que tem cerca de 25%<sup>5</sup> da quota de mercado. Um segundo “pilar” é constituído por bancos comerciais privados, onde o seu propósito é a estratégia de maximização dos lucros, que também se deve traduzir ou, pelo menos, relacionar fortemente com um valor reforçado para os seus proprietários. A sua orientação e principal objetivo é obter lucro do negócio bancário. E um terceiro pilar, constituído por bancos mutualistas, agrupados em três núcleos: (i) o Banco Montepio (ii) o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), que, no final de 2022, agregava 74 Caixas<sup>6</sup> de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) e a (iii) e a Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

---

<sup>4</sup> (informação disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Barings\\_Bank](https://pt.wikipedia.org/wiki/Barings_Bank) acedido a 25 de dezembro 2022)

<sup>5</sup> Em agosto de 2020, a CGD manteve a sua posição de liderança no mercado nacional, tanto nos depósitos totais de clientes, com uma quota de 25,5%, como nos depósitos de particulares com uma quota de 29,6%. Informação retirada em “PRESS RELEASE CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS RESULTADOS CONSOLIDADOS PRIMEIROS 9M 2020”

<sup>6</sup> Informação disponível pelo Grupo Crédito Agrícola, “Apresentação Institucional, IS22 – Setembro 2022” – Sumário Executivo, pag.3

(Agrimutuo), com sede em Leiria, que integra cinco CCAM independentes (Torres Vedras, Mafra, Chamusca, Bombarral e Leiria).

Todos eles buscam a sua continuidade suportada no ganho de competitividade. Mas a distribuição de valor difere, naturalmente, em função da sua natureza, missão e estratégia.

Os bancos de teor comercial privado seguem a metodologia de mensuração da criação de valor acionista – Market Value Added (MVA) e Economic Value Added (EVA) - onde a gestão se concentra no incremento da riqueza aos acionistas, com inserção de benefícios e planos de vencimento variável baseada na “performance”. Este modelo tende a permitir o postulado pela teoria da agência (Eisenhardt, 1989), em que o **problema do agente principal se refere** ao conflito de interesses e prioridades que surge quando uma pessoa ou entidade (o "agente") toma medidas em nome de outra pessoa ou entidade (o "principal"), ou seja, quando os “gestores querem comportar-se como proprietários”.

Existem diversas formas de o acionista poder ser remunerado. Carvalho (2022, 205) ilustra como os acionistas podem “tirar valor” à empresa, ilustrando o caso da empresa retalhista britânica BHS em 2016.

Carvalho (2022, 47) destaca o tema *corporate governance de bancos e a grande crise financeira de 2008*, e menciona a questão controversa se a principal causa não se originou pelas falhas na *governance* dos bancos. O autor defende que no final tudo depende das pessoas e das práticas do Conselho de Administração, onde deve existir um esforço para diversificação dos administradores seja de género, faixa etária, competências e exigindo formação contínua de forma a mitigar o comportamento “rebanho” e que devem ser monitorizados pelos supervisores.

## 2.2 Setor financeiro cooperativo

As cooperativas têm uma longa história. Cooperativas, como organizações empresariais são formadas através de esforços espontâneos por parte das pessoas para se entreatarem no desenvolvimento de atividades económicas. Trata-se de instituições estabelecidas e geridas pelos seus membros para fins mútuos e comuns, incluindo a banca. As cooperativas como organizações empresariais, sejam as cooperativas dos agricultores, as dos produtores de leite, as dos proprietários, os bancos cooperativos/ cooperativas financeiras<sup>7</sup>, etc., são reconhecidas pela generalidade dos governos através da adoção de legislação que lhes permitam possuir bens, trocas comerciais e emprestar dinheiro. O direito cooperativo é comum para todos os tipos de cooperativas. No entanto, tendo em conta as normas e regulamentos de licenciamento que os bancos têm de cumprir e/ou aderir, o direito cooperativo em alguns países tem algumas disposições especiais/ exclusivas para os bancos cooperativos (International Cooperative Banking Association, 2020).

Os bancos cooperativos são importantes intervenientes no sistema financeiro de quase todos os países do mundo. Oferecem poupanças, crédito, remessas e outros produtos e serviços financeiros e não financeiros aos membros e outros clientes. A atividade básica que distingue um banco de outras sociedades/empresas é a de aceitar depósitos "de não membros". Ao mesmo tempo, as cooperativas que aceitam o depósito de não membros também negociam crédito, mas não são nomeadas como bancos.

Em dezembro de 2018<sup>8</sup> havia mais de 18.500 cooperativas financeiras no mundo ao serviço de quase 272 milhões de membros/ clientes<sup>9</sup> (International Cooperative Banking Association, 2020).

**O que distingue as caixas económicas, bem como os bancos cooperativos, dos bancos comerciais privados é o seu papel como instituições de 'fundo duplo' combinando objetivos sociais e financeiros,**

---

<sup>7</sup> As palavras "Bancos cooperativos" utilizados neste estudo são sobre todas as formas de cooperativas financeiras.

<sup>8</sup> Todos os países têm leis sobre empresas e cooperativas. Trata-se de formas jurídicas reconhecidas de organizações empresariais.

<sup>9</sup> <https://www.icba.coop/master/document/images/image1869.pdf>

**enquanto o que distingue as caixas económicas dos bancos cooperativos é, em muitos, mas não em todos os casos, a “propriedade pública” (Ayadi et. al., 2009)**

O termo "building society"<sup>10</sup> surgiu pela primeira vez no século XIX, na Grã-Bretanha, a partir de grupos cooperativos de poupança. As sociedades de construção são semelhantes às uniões de crédito em organizações, embora poucas imponham uma obrigação comum a todos os seus membros (os cooperantes). No entanto, em vez de promoverem e oferecerem empréstimos não garantidos e comerciais, o objetivo de uma sociedade de construção é fornecer hipotecas à habitação aos membros (os denominados cooperantes ou mutuários). Os mutuários e os depositantes são membros da sociedade, estabelecendo políticas e nomeando administradores numa base de um membro, com um voto. As sociedades de construção prestam frequentemente outros serviços bancários a retalho, tais como contas correntes, cartões de crédito e empréstimos pessoais.

No Reino Unido, as sociedades de construção competem ativamente com os bancos pela maioria dos serviços bancários de consumo, especialmente empréstimos hipotecários e contas de poupança, e os regulamentos permitem que até metade dos seus empréstimos sejam financiados por dívidas a não-membros, permitindo às sociedades o acesso a obrigações por grosso e a mercados monetários para financiar hipotecas. Em 2022, a maior sociedade de construção do mundo era a Nationwide Building Society<sup>11</sup> da Grã-Bretanha. Além disso, na Austrália, as sociedades de construção também competem com os bancos retalhistas e oferecem toda a gama de serviços bancários aos consumidores.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Por questões de conformidade de utilização de língua portuguesa, este trabalho vai utilizar o conceito “sociedade de construção” para o termo inglês de “building society”.

<sup>11</sup> Informação disponível em <https://www.bsa.org.uk/statistics/bsa-statistics> retirada em 3 fevereiro 2023

<sup>12</sup> Informação disponível [https://en.wikipedia.org/wiki/Building\\_society#References](https://en.wikipedia.org/wiki/Building_society#References) retirada em 10 de dezembro de 2022

### 3. Resenha sobre extinção de instituições financeiras mutualistas centenárias: algumas inglesas e uma madeirense

Um sistema financeiro constituído por uma diversidade de formas organizativas torna-se robusto com os méritos e desvantagens de cada modelo específico. Cuevas e Fischer (2006) argumentam que um sistema financeiro que apresente uma estrutura institucional diversificada, será mais eficiente na promoção do crescimento económico e na redução da pobreza. É a este respeito que surge uma importante questão de ordem pública: Um sistema financeiro constituído por uma diversidade de estruturas de propriedade é suscetível de ser mais competitivo e sistematicamente menos arriscado do que controlado por alguns modelos de bancos?

Para Michie e Llewellyn (2010), muito se perdeu para o sistema financeiro britânico pela desmutualização das sociedades de construção, tanto em termos dos méritos intrínsecos do modelo mútuo, como em termos de diversidade sistémica e de concorrência. "Com retrospectiva, [a conversão] foi um erro que prejudicou um bom negócio" (Kay, 2008).

No entanto, as sociedades de construção mútua, foram, geralmente, menos atingidas pela crise financeira do que os bancos em geral e as sociedades de construção desmutualizadas em particular. Com efeito, as sociedades de construção convertidas revelaram-se mais vulneráveis, quanto mais se afastavam do seu modelo tradicional. Neste sentido, Michie e Llewellyn (2010) recordam o editorial do jornal inglês *The Times* de 16 de junho de 2008

*"O que é duplamente triste é que alguns dos bancos mais agredidos são antigas sociedades de construção – aquelas instituições outrora prudentes tecidas no tecido da vida britânica."*<sup>13</sup>

Nenhuma das instituições desmutualizadas sobreviveu como instituição independente, sendo que duas falharam e foram nacionalizadas (propriedades do Estado). Por outro lado, as sociedades de construção não receberam injeções de capital por parte do governo. Michie e Llewellyn, (2010) recordam que, no

---

<sup>13</sup> Michie e Llewellyn, 2010, *Journal of Social Entrepreneurship*  
[https://www.researchgate.net/publication/233004925\\_Converting\\_Failed\\_Financial\\_Institutions\\_into\\_Mutual\\_Organisations](https://www.researchgate.net/publication/233004925_Converting_Failed_Financial_Institutions_into_Mutual_Organisations) acessado a 18/12/2022

entanto, um dos argumentos tradicionalmente utilizados contra a mutualidade é que as mutualidades são mais propensas a enfrentar restrições de capital devido à sua estrutura de capital e ao seu modelo de *governance*. Por outro lado, os bancos PLC<sup>14</sup> (que, em teoria, podem sempre procurar mais capital dos acionistas) sofreram graves carências de capital na medida em que a assistência governamental foi necessária em larga escala (Michie e Llewellyn, 2010).

A distinção entre bancos de valor acionista e sociedades de construção revelou-se significativa na crise financeira. Em 2008, e no início de 2009, o governo exigiu que os principais bancos recapitalizassem e injetassem cerca de 50 mil milhões de libras de novo capital próprio, dos quais 37 mil milhões de libras seriam provenientes do próprio governo (contribuinte). Três dos cinco maiores bancos precisavam de uma injeção maciça de capital do Estado: eram, assim, em parte nacionalizados e o risco de crédito era socializado. Isto significava que no início de 2009 o estado possuía proporções muito substanciais do Royal Bank of Scotland, e o combinado Lloyds/ HBOS grupo. Com efeito, e pela primeira vez na história do Reino Unido, os contribuintes tornaram-se acionistas dos bancos e ficaram, portanto, expostos ao risco de crédito em larga escala. Embora muitos bancos tenham enfrentado graves problemas financeiros na crise e precisassem de injeções de capital estatais, apenas dois bancos de retalho de média dimensão falharam. Ambas instituições eram sociedades de construção anteriores que tinham desmutualizado em parte para empreender negócios que não eram viáveis ou permitidos como mútuos (e procurar financiamento por grosso em maior medida do que o permitido pela Lei das Sociedades de Construção), que se revelou a origem da sua queda (Michie e Llewellyn, 2009).

Como resultado da turbulência financeira, a rentabilidade das sociedades de construção foi significativamente mais baixa em 2008 do que em anos anteriores, e algumas sociedades de construção registaram grandes perdas pela primeira vez em muitos anos. É também o caso de algumas sociedades (Cheshire, Derbyshire, Scarborough e Barnsley) procurarem refúgio através de fusões (Michie e Llewellyn, 2009).

---

<sup>14</sup> Instituições com capital aberto, ou seja, as sociedades anónimas

Michie e Llewellyn (2010) observaram que existem, no entanto, grandes diferenças entre as dificuldades que foram enfrentadas pelas sociedades de construção inglesas e pelos bancos. Em primeiro lugar, os problemas que se depararam as sociedades de construção com um declínio no desempenho centraram-se, predominantemente, no mercado imobiliário e não nos modelos de financiamento. Em segundo lugar, a maioria das sociedades de construção não se afastou fortemente do seu modelo tradicional, enquanto, como descrito posteriormente, a magnitude dos problemas com que os bancos de valor acionista (e sobretudo algumas sociedades de construção convertidas) se deveu, em grande parte, aos bancos de valor acionista que adotam novos modelos de negócio com uma elevada dependência da titularização, dos derivados em mudança de risco de crédito e do financiamento do mercado grossista (ou denominado mercado interbancário).

No geral, as sociedades de construção resistiram melhor à tempestade do que os bancos. Para Michie e Llewellyn (2010), há três razões principais para isso: em primeiro lugar, a regulamentação limitou a medida em que as sociedades de construção poderiam diversificar-se nas áreas (por exemplo, o comércio de derivados) que se revelaram um problema grave para muitos bancos de valor acionista. Em segundo lugar, o seu estatuto mútuo significava que, em geral, tinham um menor apetite pelo risco, independentemente da regulamentação. Em terceiro lugar, tanto por regulamentação como por escolha, as sociedades de construção limitaram a sua dependência dos mercados grossistas de financiamento e da titularização.

Este artigo de Michie e Llewellyn (2010), que utilizamos de modo extenso, fornece um relevante ponto de partida para uma análise sobre o processo de evolução da Caixa Económica do Funchal que, em 1988 se transformou no Banco Internacional do Funchal (Banif). A evolução de instituição financeira de partes interessadas (mutualista) para instituição financeira de valor acionista vai ser analisada, de seguida, utilizando como referência o banco inglês Northern Rock.

### 3.1 O banco Northern Rock

“Northern Rock<sup>15</sup>, anteriormente a Northern Rock Building Society, era um banco britânico. [...] Northern Rock era originalmente uma sociedade de construção<sup>16</sup>. Desmutualizou-se e tornou-se banco do Northern Rock em 1997, quando flutuava na Bolsa de Valores de Londres com o símbolo de NRK. No início dos anos 2000, a empresa contraiu elevados empréstimos para financiar hipotecas, com o objetivo de um crescimento ambicioso.

A crise bancária 2007-2008 pôs em risco os reembolsos de parte importantes dos montantes que tinha emprestado. A notícia de que o banco tinha contactado o governo para obter apoio com a sua liquidez levou, no prazo de 24 horas, a uma falta de confiança pública e a preocupações de que as poupanças estavam em risco. Consequentemente, o banco teve uma crise de liquidez de tesouraria em sequência de uma corrida bancária à medida que as pessoas se apressavam a retirar as suas poupanças. Foi o primeiro banco britânico em 150 anos a entrar em processo de falência devido a uma corrida bancária. (Stuckler et. al., 2008)”

Incapaz de encontrar um comprador comercial ou de garantir o apoio governamental adicional necessário, a instituição foi intervencionada (nacionalizada) em 2008, como alternativa à insolvência. Nessa altura, o governo tinha alargado o apoio de liquidez de dezenas de biliões de libras ao Northern Rock. Um inquérito [Câmara dos Comuns Comitê do Tesouro, inquéritos sobre o tema “Transparência nos Mercados Financeiros e a Estrutura do Reino Unido plc”]<sup>17</sup> concluiu que o conselho de administração não tinha protegido adequadamente o banco dos riscos inerentes à sua estratégia, ou para conter

---

<sup>15</sup> “A Northern Rock (antiga *London Stock*) é um banco britânico, sob propriedade pública desde 2008. É sediado em Newcastle upon Tyne, no nordeste da Inglaterra. Surgiu em 1965 a partir da fusão de dois bancos: o Northern Counties Link Building Society (fundado em 1850) e do Rock Building Society (fundado em 1865). Em 30 anos de vida, a Northern Rock adquiriu várias outras empresas menores de construção. Junto com muitas outras empresas do Reino Unido, na década de 1990, apostou na desmutualização e na “flutuação” na bolsa de valores, para expandir seus negócios mais facilmente. Em 2008, a empresa fora nacionalizada, passando assim seus ativos para o Governo Britânico, sendo uma das principais empresas a cair na crise econômica mundial.” (Informação disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Northern\\_Rock](https://pt.wikipedia.org/wiki/Northern_Rock) acedido em 25 dezembro 2022).

<sup>16</sup> Conceito inglês do que a Europa continental classifica de “cooperativa mútua”.

<sup>17</sup> Informação disponível em <https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmtreasy/56/56i.pdf> acedido em 1 de fevereiro 2023.

os administradores executivos sempre que necessário, portanto, embora o banco tivesse ativos suficientes, tornou-se vulnerável.<sup>18</sup>

Ou seja, a eficácia da corporate governance foi muito frágil.

Reis, “O Northern Rock e o Banif”, 2016<sup>19</sup> compara ambas as instituições onde analisa algumas questões pertinentes.

O Banif e o banco Northern Rock enfrentaram crises financeiras em momentos diferentes, mas existem algumas semelhanças nas circunstâncias que levaram a essas crises:

Ambos os bancos se envolveram em empréstimos arriscados e de alto risco, como hipotecas subprime, que acabaram se tornando inadimplentes em grande escala. Isso levou a uma diminuição significativa na qualidade dos ativos desses bancos.

Ambos os bancos também dependiam fortemente de financiamento externo, incluindo empréstimos interbancários e de investidores institucionais. Quando a crise do crédito se agravou, esses financiadores externos começaram a se retirar, deixando os bancos com uma escassez de liquidez e incapazes de cumprir suas obrigações financeiras.

Tanto o Banif quanto o Northern Rock enfrentaram críticas por sua gestão e governança, incluindo falta de supervisão adequada por parte dos reguladores financeiros.

Devido a esses fatores, ambos os bancos sofreram com a desconfiança dos investidores, com uma corrida aos bancos e com a necessidade de intervenção governamental para evitar a falência. O Banif acabou sendo vendido em 2016 para o Banco Santander Totta, enquanto o Northern Rock foi nacionalizado pelo governo britânico em 2008 e, posteriormente, dividido em duas entidades para facilitar sua venda.

Ainda ambas as situações foram de certo modo “afetadas” pela forma como as redações, os jornalistas receberam e transmitiram as notícias.

---

<sup>18</sup> ([https://en.wikipedia.org/wiki/Northern\\_Rock](https://en.wikipedia.org/wiki/Northern_Rock) acessado a 23/09/2022)

<sup>19</sup> Acessado em 23 dezembro 22 <https://www.dinheirovivo.pt/opiniaao/o-northern-rock-e-o-banif-12844976.html>

#### 4. Modelo de Investigação

Sousa e Baptista (2011), acreditam que a investigação qualitativa vem de forma a colmatar a fragilidade dos métodos quantitativos na análise e no estudo da subjetividade, normais do comportamento das pessoas e das organizações.

A análise qualitativa tem, como objetivo compreender atitudes, posturas, condutas e valores. É uma abordagem indutiva e explicativa, uma vez que é criada teoria a partir dos dados analisados. Não se apoia numa conceção teórica e metodológica unitária (Flick, U., 2005).

A atual investigação pode então também ser classificada como um estudo de caso instrumental, uma vez que existe a intenção de analisar um fenómeno “*Evolução do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira*” e não apenas o caso em si, de forma isolada.

Assim como outra qualquer investigação, as condições necessárias para o sucesso são uma profunda revisão da literatura e boas questões de investigação de modo a alcançar uma apropriada adaptação ao contexto em apreço.

Segundo Quivy e Campenhoudt no Manual de Investigação em Ciências Sociais, Objetivos e Procedimentos, explicam que o investigador na elaboração de uma tese deve seguir uma ordem lógica na formulação de um projeto de investigação, o trabalho exploratório, construção de um plano e pesquisa ou os critérios para a escolha das técnicas de recolha, tratamento e análise dos dados.<sup>20</sup>

O procedimento resume-se em três atos: A rutura, a construção e a verificação, estes atos são reagrupados em sete etapas que estão interligados (1. A pergunta de partida; 2. A exploração: as leituras, entrevistas exploratórias; 3. A problemática; 4. A construção do modelo de análise; 5. A observação; 6. A análise das informações; 7. As conclusões).

Na segunda etapa – a exploração - além das leituras foi realizada uma entrevista exploratória utilizando categoria de interlocutor “testemunhas privilegiadas”, uma pessoa que pela sua posição tem um bom conhecimento do problema que

---

<sup>20</sup> <https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>

ajudou na constituição da problemática da investigação e contribuiu para descobrir aspetos a ter em conta e alargou o campo de investigação das leituras.

Foi seguida as sugestões de Quivy e Campenhoudt que ainda no mesmo documento sugerem que a atitude perante a entrevista deve ser fazer o menor número possível de perguntas, formular a intervenção da forma mais aberta possível e abster de se implicar no conteúdo da mesma onde simultaneamente foi gravada.

Desta forma foi realizada uma pergunta aberta e gravada onde depois foi realizada a sua transcrição através do software *Transkriptor*, com a opção do serviço de transcrição de áudio para texto ( <https://transkriptor.com/pt-pt/>).

As leituras promoveram uma narrativa, suportada em textos resumidos e comparados entre si, obtendo assim a exploração da etapa 2.

#### **4.1 Recolha de Informação**

Foi recorrido como técnica de recolha de dados a entrevista não estruturada, não tem guião, implica o respeito pela própria visão do entrevistado. Não há muito diálogo, porque o entrevistador ouve mais do que fala (Sousa et. al., 2011, p.80) e através da análise documental.

Estas informações foram corroboradas durante a entrevista realizada a 16 dezembro de 2022 ao Sr. José Luís, ex-funcionário da Caixa Económica do Funchal (de 1976 a 1989), ex tesoureiro e atual administrador da Associação de Socorros Mútuos de 4 de Setembro (há mais de 11 anos, eleito a 4 mandatos) e participante durante dezasseis anos na Assembleia Regional da Madeira (de 1989 a 2004).

A entrevista foi realizada a 16 de dezembro de 2022, e teve a duração de uma hora e meia e é narrada, na íntegra, em anexo.

A mesma foi transcrita para texto através do software “*transkriptor*”. Após a sua transcrição, o texto foi corrigido pelo fato de haver palavras mal traduzidas e transmitido ao entrevistado de modo a poder ser revisto e validado.

Na composição da questão de investigação, seguiu-se a lógica de Quivy e Campenhoudt (2008), que sugerem que “uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência”.

Portanto, o atual trabalho de investigação possui como questão de partida e que serve de fio condutor:

**Q1: Como tem evoluído o sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira?**

Esta questão de partida desdobrou-se em duas questões de investigação:

**A1 – Como evoluiu a Caixa Económica do Funchal para o Banco Internacional do Funchal?**

No final da década de 1980 foi autorizado a transformação da Caixa Económica do Funchal (CEF) no Banco Internacional do Funchal (Banif). Igual alteração do modelo de negócio de uma instituição financeira mútua para uma instituição financeira de valor acionista, o Northern Rock, no Reino Unido.

**A2 – Que tipo de intervenção social o sistema financeiro tem na Região Autónoma da Madeira?**

Pretendemos perceber o papel do sistema financeiro na RAM nos aspetos socioeconómicos e no seu desenvolvimento assim como qual o percurso que tem tido ao longo dos anos.

## 5. Evolução do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira

No século XX, de 1910 a 1930 na atividade bancária madeirense surgiram estabelecimentos na categoria de casa bancária, baseadas, em empresas em nome individual ou em sociedades coletivas por quotas e de responsabilidade limitada, estando ainda implícita uma evidente componente familiar na sua estruturação/constituição. Nos anos de 1920, coexistiram na praça funchalense nove casas bancárias diferentes que, além de exercerem a atividade em nome próprio, funcionaram como correspondentes ou agentes de instituições de crédito do continente e do estrangeiro (Freitas, 2015, p.374):

- 1) Henrique Figueira da Silva (Liquidado por via administrativa através do dec. n.º 20.316, de 16 de setembro de 1931)
- 2) Sardinha & C.<sup>a</sup> (posteriormente fundiu com Banco da Madeira, decreto-lei 12 setembro de 1933)
- 3) Reid, Castro & C.<sup>a</sup> (que veio a encerrar com a crise económica finais dec de 20)
- 4) Blandy Brothers & Co. (transformada em sociedade limitada por quotas. A casa Blandy resistiu à crise de 1929, que levou à falência das outras casas bancárias na Madeira, a par da Rodrigues e Irmão, possivelmente devido às suas raízes e à forte ligação ao exterior, beneficiando da compra de cambiais que viriam a ser importantes para o investimento no comércio e na indústria madeirense.<sup>21</sup>)
- 5) Rodrigues, Irmãos & C.<sup>a</sup> (conseguiu posicionar-se estrategicamente para integrar a fusão bancária, ocorrida com a falência dos outros bancos, integrando o novo Banco da Madeira, constituído com o apoio do Estado, decreto-lei 12 setembro de 1933.)
- 6) Rocha Machado (se antecipou aos acontecimentos económicos dos finais da década de 1920, na Madeira, fundindo-se, a 10 de outubro de 1928, com Cupertino de Miranda e Irmão, Ld.<sup>a</sup> e com o Banco Económico Português, dando origem ao Banco do Comércio e do Ultramar, que também sofreu um processo de liquidação, realizado em setembro de 1932.)
- 7) Adida & C.<sup>a</sup>

---

<sup>21</sup> <https://aprenderamadeira.net/article/bancos-e-casas-bancarias>, acedido a 22 dezembro

8) Rodrigues, Tavares, Freitas & C.<sup>a</sup>

9) Teixeira, Machado & C.<sup>a</sup>

Após a pesada crise financeira do início da década de 1930 (Revolta da Farinha<sup>22</sup> e Revolta da Madeira) verifica-se a redução para menos de metade dos estabelecimentos bancários, das treze instituições em funcionamento ao público na década de 1920, somente cinco sobreviveram (Freitas, 2015, p. 374).

As três caixas económicas (Caixa Económica do Funchal, a Caixa Económica Montepio Madeirense e a Caixa Económica Gonçalves Zarco) sobreviveram ao período recessivo pela garantia governamental sobre os depósitos à sua guarda. Contudo a falência da casa bancária Henrique Figueira da Silva provocou um fenómeno de crise sistémico afetando as congéneres, exceção feita à Blandy Brothers & Co., que preservou a sua solvabilidade sã em resultado da capacidade financeira do grupo onde se incluía.

Entretanto, com o consolidar da sustentabilidade económica e financeira do Estado Novo, filiais de outras entidades bancárias nacionais foram surgindo no mercado financeiro do Funchal, como por exemplo a Caixa Geral de Depósitos - CGD, o Banco Espírito Santo - BES, o Banco Pinto e Sotto Mayor, o Banco Fonseca e Burnay, o Montepio Geral, o Banco Português do Atlântico, o Banco Português de Investimento, o Banco BIC, e a Caixa Económica do Funchal – CEF.

Com a expansão económica e financeira proporcionada pelas novas condições económicas saídas da Revolução de 1974, proliferaram novas filiais de bancos nacionais e estrangeiros. (Vieira e Rodrigues, 2020)<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> A Revolta da Farinha foi um levantamento popular ocorrido na Ilha da Madeira entre os dias 4 e 9 do mês de Fevereiro de 1931 como protesto contra um decreto que estabelecia a centralização, no Estado, da importação de trigo e cereais.

<sup>23</sup> Vieira e Janes e Rodrigues, Bancos e Casas Bancárias “Economia e Finanças, História Económica e Social” <https://aprenderamadeira.net/article/bancos-e-casas-bancarias>, acedido em 22 dezembro

## **5.1 A Caixa Económica do Funchal (1878 a 1988)**

As caixas de poupança foram criadas por autoridades públicas ou grupos de cidadãos bem-intencionados e socialmente motivados das camadas mais altas da sociedade para servir aos outros (Rym Ayadi et. al., 2009).

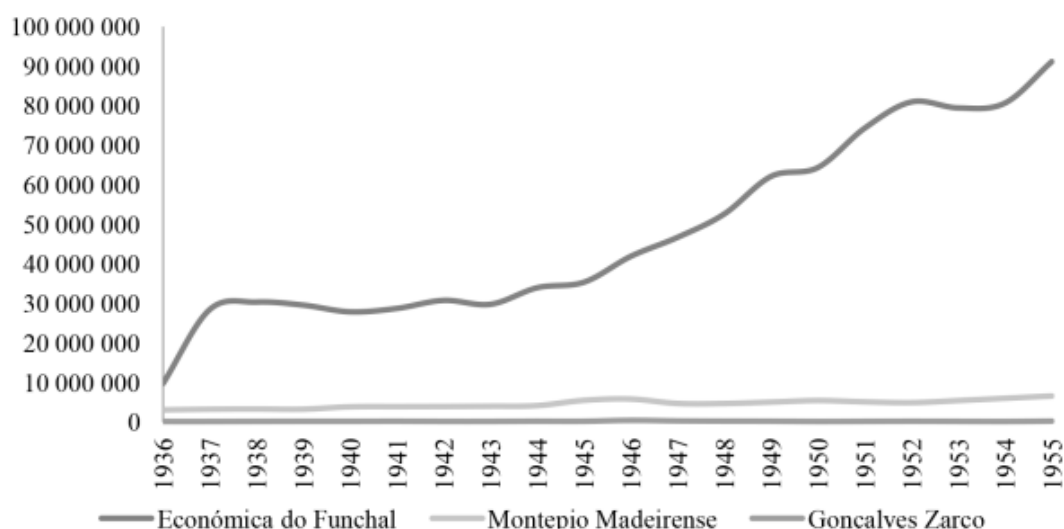
Fundada em 1862, a Associação de Beneficência do Funchal, renomeada em 1895 de Associação de Socorros Mútuos, de 4 Setembro 1862, assentou a sua missão na solidariedade social e na assistência aos seus associados residentes na ilha da Madeira. (Faria e Mendes, 2013).

Em 1878 foi criada uma estrutura financeira anexa à associação - Caixa Económica do Funchal, onde os estatutos da casa de crédito datam 23 de maio 1875, outorgada em 18 janeiro de 1900. Em 1975 ainda tinham o mesmo compromisso estatutário, onde mostrava ausência de quaisquer alterações e desatualização da maior parte do seu articulado, sendo alteradas apenas em 1980. (Faria e Mendes, 2013).

No que toca às caixas económicas, na ilha da Madeira na cidade do Funchal nasceram três instituições, em cooperação com associações mutuárias, onde o objetivo passava por coligar uma estrutura financeira à missão de solidariedade social e assistência aos seus associados:

- A Caixa Económica do Funchal, anexa à Associação de Socorros Mútuos 4 de Setembro de 1862, estabeleceu-se em 1878
- Caixa Económica Montepio Madeirense, anexa à associação de Socorros Mútuos Montepio Madeirense, nascida no dia 7 de setembro de 1907, foi incorporada na Caixa Económica de Lisboa em 14 dezembro de 1970, permitindo esta se estabelecer na região.
- Caixa Económica Gonçalves Zarco, vinculada à Associação de Socorros Mútuos na Inabilidade Gonçalves Zarco, oficializada no dia 16 janeiro 1923 e foi integrada na Caixa Económica do Funchal em escritura pública de 18 novembro de 1971.

**Gráfico 1: Caixas Económicas do Arquipélago da Madeira – Balanço 1936-1955**



Fonte: Freitas (2020, 238)

No gráfico acima conseguimos constatar que entre as caixas económicas existia uma diferença nos ativos, com particular preponderância da Caixa Económica do Funchal.

Consequentemente, a diminuição das instituições de origem madeirense fez com que a Caixa Económica do Funchal obtivesse o estatuto de única entidade bancária de origem insular.

No final do segundo decênio do século XX, procurando rentabilizar os lucros optou por depositar capital em diferentes casas bancárias de renome da praça madeirense como Rocha Machado & C.<sup>a</sup>; Reid, Castro & C.<sup>a</sup>; Sardinha & C.<sup>a</sup>; Henrique Figueira da Silva. No entanto, estas casas de crédito a partir de 1930 passam por uma conjuntura de crise financeira provocada pela baixa dos preços da cana sacarina e da vinha e encerramento de fábricas, levando a suspensão de pagamentos e falências, originando o desabamento da estrutura bancária insular afetada pelos levantamentos dos depósitos em massa pela população.

A Caixa Económica do Funchal conseguiu manter a sustentabilidade nestes tempos de crise e de encerramento de instituições bancárias graças ao Ministro da Finanças, António Salazar que incumbiu a Caixa Geral de Depósitos de prestar auxílio financeiro, apresentando assim um crescimento sustentável até meados da década 1950 (Faria e Mendes, 2013).

Numa consulta ao arquivo da Madeira vimos uma publicação no diário de notícias de 4 de Setembro de 1962, a felicitar os 100 anos da Associação de Socorros Mútuos de 4 de setembro de 1862, onde é visível o orgulho e o prestígio que detinha na Região Autónoma da Madeira e junto do povo, passo a citar um excerto do mesmo:

*“Ao completar a Associação de Socorros Mútuos de «4 de setembro de 1862» cem anos de actividade produtiva e de labor ininterrupto, numa terra pobre, de fraca economia, como é a nossa, aturde-nos a ideia de como foi possível fundar-se e vencer numa época e num meio em que outros, mais cultos e influentes, tentaram sem êxito o mesmo objectivo. Como foi possível singrar na esteira dos anos num crescendo de prestígio e de consolidação, num ambiente avesso e hostil a todo o princípio associativo, em que a desconfiança e a falta de fé nas vantagens do mutualismo, afastava qualquer ideia de corporação (...) E essa dedicação, esse entusiasmo e boa vontade dos seus sócios e dirigentes, já tradicionais, expressam-se, concretizam-se e traduzem-se nos números dos seus balanços, que crescem de ano para ano, na amplitude do volume dos benefícios distribuídos a numerosas famílias necessitadas; no amparo que prodigamente estende a toda a ilha a pobres e remediados. (...) não quer o Diário de Notícias deixar de manifestar o seu júbilo e de congratular-se pela sua longa vida ao serviço da Madeira (...)”*

Em dezembro de 1971 foi formalizado a incorporação da Caixa Económica Gonçalves Zarco (Associação de Socorros Mútuos na Inabilidade Gonçalves Zarco) na Caixa Económica do Funchal (Associação dos Socorros Mútuos 4 Setembro de 1862), no final dos anos 70 apresentava resultados favoráveis (Faria e Mendes, 2013).

Após a revolução de abril de 1974, a situação económica, política e social alterou-se na região e no país. Em 1975, a banca foi nacionalizada, mas as caixas económicas não foram abrangidas por esta medida. A partir de 1977, a instituição iniciou o alargamento da sua rede de balcões e anos mais tarde, possuía agências em Lisboa, Porto e todos os concelhos da Região Autónoma da Madeira, incluindo a ilha de Porto Santo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> (informação disponível em <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18339>, acedido 13 dezembro 22).

Assim, a CEF apresentou, em 1983, uma organização de negócios assente, principalmente, no estímulo à economia local e regional, com uma rede de balcões que compreendeu todos os concelhos do arquipélago da Madeira, incluindo ainda duas agências centrais, dispostas nas cidades de Lisboa e Porto. (Faria e Mendes, 2013)

Faria e Mendes (2013) observam que os anos de 1977 a 1983 foram de dificuldade e rutura financeira. Assim, para estes autores, de forma a “salvar” a casa de crédito um grupo promotor de empresas nacionais, regionais e individualidades, no qual se destaca o comendador Horácio Roque, propôs a criação de um banco comercial absorvendo todo o património da Caixa Económica.

Como já foi mencionado, no âmbito deste trabalho não foi dado particular relevo a este período de 1977 a 1983, que Faria e Mendes (2013), caracterizaram como difícil. No continente, associações cooperativas bancárias congéneres, ou seja, as CCAM's tiveram, também dificuldades em contraponto a sucessos. E, em parceria, conseguiram vingar tornando-se modelos de bancos eficazes e eficientes (Carvalho, 2022, 74).

A 4 de Dezembro de 1987 foi publicada a constituição do Banco Internacional do Funchal, S. A. (BANIF), extinguindo a Caixa Económica do Funchal a partir de 15 de janeiro de 1988 (portaria de 4 dezembro de 1987, publicado no diário do Governo, 2a série, nº292, de 21 dezembro de 1987) (Faria e Mendes, 2013).

Na entrevista realizada, soube-se “que inicialmente se chamava BIF – Banco Internacional do Funchal, mas que depois em assembleia geral foi alterada para BANIF que queria dizer a mesma coisa, mas por motivos de marketing julgaram ter maior aceitação por parte do público”.

O entrevistado também nos informou que nessa altura de passagem para banco comercial verificaram que a anterior CEF não tinha licenciados e, portanto, para não “perder tempo e dinheiro a formar” começaram a recrutar pessoal de outros

bancos. Principalmente os que já tinham experiência e bastante aceitação na captação de “emigração” e preferencialmente Flamistas<sup>25</sup>.

Era o período pós-revolucionário da segunda metade da década de 1970. A década seguinte, a de 1980, o único banco regional, a CEF, foi marcada pela réplica da experiência inglesa de “desmutualização”. Duas décadas após esta transferência de modelo acionista, e após uma época de forte crescimento de ativos (mas não de um desenvolvimento sustentável), esta instituição financeira acabou por se extinguir. A 20 de dezembro de 2015, as autoridades nacionais, Governo e Banco de Portugal, decidiram a venda da atividade do BANIF – Banco Internacional do Funchal, S.A. e da maior parte dos seus ativos e passivos ao Banco Santander Totta por € 150 milhões (Banco de Portugal, 2015).

Nessa mesma altura, o BANIF era o sétimo maior grupo bancário português, tendo em junho de 2015, um montante de € 12 788 milhões de ativos (cerca de 7% do PIB) e € 6 271 milhões de depósitos. Nas ilhas, Açores e Madeira o banco era líder de mercado, com quotas de 37% nos depósitos e 31% nos empréstimos nos Açores e de 36% e 23% na Madeira, respetivamente.<sup>26</sup>(Banco de Portugal, 2015).

Este facto, per si, pode ser motivo de um profundo trabalho de investigação: crescimento de ativos versus desenvolvimento de negócio.

Voltemos, então, ao tema da investigação.

---

<sup>25</sup> A Flama movimento para independência da Madeira que nasceu num contexto onde Portugal caminhava para uma ditadura comunista. as aspirações da FLAMA, consistiam mais numa reação política de direita, por parte de algumas das elites regionais, contra a natureza esquerdista e radical do golpe militar e dos seus principais atores, do que propriamente num verdadeiro objetivo separatista, por razões étnicas ou nacionalistas. Após a normalização do sistema político português, a partir de 1976, e a autonomização dos arquipélagos portugueses atlânticos da Madeira e dos Açores (no qual também existia um movimento similar, a Frente de Libertação dos Açores), a FLAMA perdeu muita da sua importância e influência, o que fez com que se desvanecesse e desaparecesse Informação disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Frente\\_de\\_Liberta%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_Arquip%C3%A9lago\\_da\\_Madeira](https://pt.wikipedia.org/wiki/Frente_de_Liberta%C3%A7%C3%A3o_do_Arquip%C3%A9lago_da_Madeira) (acedido a 22 dezembro 2022).

<sup>26</sup> <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-venda-do-banif-banco-internacional-do-funchal-sa>, acedido a 21 dezembro de 2022

### 5.1.1 Um olhar sobre o processo da CEF - Caixa Económica do Funchal

Durante a pesquisa deste trabalho foi realizada uma entrevista de pergunta aberta a um ex-funcionário do CEF (1976 - 1989), bancário por 12 anos, que integrou a assembleia regional da Madeira por 16 anos (1989 - 2004). Desde 2010 que integra o conselho de administração na Associação de Socorros Mútuos de 4 de Setembro de 1862 (eleito 4 mandatos).

De seguida são apresentados extratos da narrativa do entrevistado considerados relevantes para o estudo em apreço sobre a evolução do sistema financeiro na Região Autónoma da Madeira<sup>27</sup>.

sobre a *Caixa Económica do Funchal*,

“A Associação de Socorros Mútuos de 4 Setembro de 1862 aparece com intuito de proteger as pessoas sem nada, onde aparecem as mutualidades [como financiamento da], caixa económica com suporte da atividade com garantias.

A RAM, a data, tinha cerca de 30% de analfabetismo., Atualmente é muito mais baixo, mas com muita iliteracia financeira.

Com o contexto do pós 25 abril, em março de 1976 assistimos à nacionalização da banca o que fez com que a Caixa Económica do Funchal tivesse muita importância, pois os dirigentes eram simpatizantes da “FLAMA”, e as pessoas que tinham dinheiro estavam “aterrorizadas”: comprava-se moeda estrangeira aos turistas, taxistas, lojas de bordados, a moeda estrangeira ganhava mais interesse.

O Estado quando nacionalizou a banca deixou de parte as caixas económicas atendendo que as associações mutualistas tinham um carácter semelhante aos seus princípios.

Por esta razão, as pessoas que tinham dinheiro e poupanças, com medo dos bancos [de valor acionista], porque estes denunciavam os saldos que as pessoas tinham, sobretudo dos maiores empresários, começaram a depositar na CEF e começa a entrar muito dinheiro e a ter um crescimento exponencial. Para termos

---

<sup>27</sup> Entrevista realizada a Laura Rocha a José Augusto Jardim Fernandes Luís, nascido em 1954, residente no Funchal,

noção, o entrevistado era o funcionário nº 34 em 1976, e quando saiu em 1989 eram cerca de 700.

Os candidatos a funcionários eram votados “bola branca, bola preta”, como ainda existe em alguns clubes [cajo exista uma bola preto, o candidato é rejeitado] e tinham a condição de ser de direita e/ou “flamista”, mas claro que isso não era explícito.

A Caixa Económica do Funchal começa a contratar porque não tinha capacidade para atender, pois não era informatizada e ainda usavam o sistema de livros passados à mão. Assim, cerca de 90% dos funcionários tinham o 7ºano antigo de escolaridade e eram filhos de pessoas importantes ou com dinheiro ou com estatuto social, quer do campo ou da cidade, e que não tinham ido estudar.

De 1976 a 1978, os clientes eram pessoas da cidade. Mas, depois, abriram-se agências e com a integração de pessoas influentes locais, sob tutela do senhor Henrique Abrantes e com o apoio do Dr. Alberto João Jardim, resolveu-se abrir uma agência em cada concelho da Madeira.

O entrevistado foi selecionado para ir abrir a de Santana, pois o seu avô era muito influente (apoiou o povo na Revolta da Farinha) e era rico e inspirava confiança aos depositantes.

Depois ainda esteve na agência da Ponta de Sol, a proliferação de agências era onde lidavam com os influentes locais, classes sociais dos primeiros deputados eram bancárias, professores, carteiros, enfermeiras, senhorios, mas pouco técnicos.

Se havia muito dinheiro no campo? Não, vivia-se muito de trocas de serviços, iam a mercearia onde tinham o “passbook” ou “roll” em madeirense e quando se vendia o vinho ou vimes recebiam o dinheiro e deixavam lá, o que sobrava era para guardar em caso de doença.

Então para que servia um banco? Porque o número de emigrantes em França era alto, outras em Alemanha e o tradicional Venezuela e Africa do Sul. As pessoas mandavam as notas estrangeiras junto com as cartas e depois vinham à agência trocar e como é normal havia um diferencial entre a compra e a venda, “compravam murcho para vender teso”. Perto dos anos 80 os emigrantes não

pagavam imposto capitais porque o país precisava das divisas, o governo criou um conjunto de incentivos atrativos, como a isenção do imposto sobre capitais e tinha facilidade de crédito em 50% do valor depositado “Contas Poupança Emigrante”, o que deu grande incremento à construção de diversos edifícios no Funchal.

Isto depois deu a origem de mercado negro, havia bancários que transacionavam as notas, mas para mercado negro. Quem comprava ficava com elas ou arranjava comprador e o banco não “as via”. As pessoas tinham orgulho em ter poupança em moeda estrangeira<sup>28</sup>.

Houve uma altura em que os madeirenses não podiam ir de férias com mais de 7 contos, portanto havia uma grande azáfama do mercado negro.

A emigração aumentou nessa altura e a agência de viagens levava os passaportes das pessoas que iam emigrar. Estes precisavam de dinheiro para a viagem - então para o Caixa Económica do Funchal também era bom compram barato e vendiam caro e foi assim crescendo e abrindo agências em todos concelhos inclusive Porto Santo.

Conseguiram depois a emissão de cheques onde a conta à ordem já podia ser movimentada. Os cheques da CEF eram famosos, tinham paisagem do Funchal; eram bonitos e coloridos. Chegaram a abrir agência em Lisboa que era importante para poderem trocar dinheiro e ter ligações com a bolsa e com esse meio embora não podiam fazer nada disso, mas era importante se relacionar.

Passaram de “tasca” de guardar dinheiro de “patas rapadas” para ter pessoas com dinheiro e as empresas como clientes.

Faziam isso através dos dois bancos associados, “recordando que, à data” a Madeira “importava” tudo. Assim, o Banco Espírito Santo e o Banco Português do Atlântico ficavam com as comissões e davam uma pequena parte, mas os clientes eram da Caixa Económica do Funchal.

---

<sup>28</sup> Na década de 1970 e 1980 a inflação em Portugal teve dois dígitos. Por outro lado, assistiu-se a fortes desvalorizações cambias de modo. Deste modo, um ativo monetário em “moeda forte” era uma forma de investimento seguro (ver Carvalho, 2014, 90)

[Já na década de 1980] Para o CEF se tornar num banco [de valor acionista] era preciso que os sócios da associação concordassem. Assim fizeram uma assembleia geral da CEF, no Casino da Madeira, e explicaram os objetivos e lá se passou a CEF para BIF que depois passou a BANIF por questões marketing.

A relação com o Continente era necessária -, pessoas que se dessem com ministros, secretários estado, Banco Portugal e com esse meio para oferecerem credibilidade [talvez quisesse dizer notoriedade], porque o banco vive disso. Então aí assistimos pessoas a chegarem ao banco talvez pouco bem-intencionadas, e já BANIF com excesso liquidez precisava de dinâmica empresarial, terá feito então alguns empréstimos de risco, com avaliações pouco credíveis. Passado um tempo, estava numa situação perigosa e o Banco Portugal diz que é preciso aumento capital e é quando entra o Berardo e o Horácio Roque e outros influentes. Consequência do aumento de protagonismo de alguns associados, a associação mutualista que era a “dona” e que indicava quase todos os membros do conselho de administração passou apenas a indicar dois.

Começa-se a notar crédito malparado. Já no sec. XXI o banco Portugal chama atenção, onde fazem redução de pessoal que chega a 200 pessoas criando uma “convulsão” social na Madeira. Depois (o entrevistado) deixou o banco, mas, entretanto, o Estado interveio no BANIF passou a controlar 70% das ações e nomeou conselho gerência, como podemos calcular com a gerência do Estado à frente foi feita a tentativa de aumento de capital ao qual os sócios aprovaram. Mas quatro meses depois a Prisa na altura dona da TVI, administrada pelo ex-ministro Pina de Moura, lança uma mentira no seu canal onde origina uma fuga de capitais desenfreada. Ora, considerando que a característica da CEF era o “excesso liquidez” passa agora para situação de não ter liquidez nenhuma e de um dia para outro o banco é oferecido ao Santander Totta, pois na sua contabilidade independente como podemos validar pelos jornais de especialidade um ano e tal depois ao apurar contas tinha lucro. Sendo esta uma história que está por contar...”.

O entrevistado foi revelando alguns aspetos socio económicos interessantes no que toca ao papel do “bancário” na vida das comunidades, por exemplo quando explicou que foi também “prospetor” da CEF referiu o seguinte:

“Havia uma grande proximidade entre o banco e o povo: fazia um dia por semana, Curral das Freiras, Camacha, Santa Cruz, outro dia Câmara de Lobos e depois alguns clientes especiais como os padres por exemplo ou o senhor da Livraria Esperança porque também era sócio [da CEF] e gostava dessa atenção.

O padre tinha sempre dinheiro para 10 cadernetas porque as pessoas confiavam nele para guardar as suas poupanças e levar para o banco. As mercearias e restaurantes onde a CEF tinha grande implantação em Câmara de Lobos, ia para casa de um cliente e este avisava aos locais onde iam lá ter para abrir conta, tudo manual.

Na sexta-feira era dia de fecho do totoloto então os seus colegas de outros bancos queriam chegar cedo a casa, mas ele esperava para poder levar mais dinheiro, quando chegava ao banco tinha de fazer a caixa na segunda-feira seguinte porque já não ia em “condições”, pois se não bebesse acompanhar os clientes não levava o dinheiro.

Outro aspeto importante era que as pessoas que viviam no campo muito longe do centro pediam ao prospetor (a ele) que marcassem consultas na cidade, ou que fizessem compras.

Informa que tinham muita utilidade e autoridade perante a população e que no Natal as pessoas compensavam dando muitas ofertas, mel, aguardente, etc.,

Atualmente o papel do sistema financeiro na RAM nos aspetos socioeconômicos e no seu desenvolvimento assim como o percurso que tem tido ao longo dos anos realçamos o fato de que a banca já não age como um banco de proximidade como outrora fez conforme ouviu-se na entrevista.

A RAM apenas detém um balcão do único banco cooperativo em atividade no mercado português - Crédito Agrícola, inaugurado em 2016, que ainda tem nos seus princípios a criação de uma relação de proximidade”.

*(Informação Verbal)*

*Este é um relato dos factos relevantes da entrevista aberta realizada a 16 dezembro de 2022 não tendo outra base sem ser as palavras (sua própria visão e opinião) e experiência de que o entrevistado vivenciou.*

## **5.2 O papel social da banca mútua**

Os bancos cooperativos são há muito uma parte integrante e bem estabelecida do sistema financeiro em muitos países europeus. São uma parte importante da diversidade e da pluralidade na banca europeia e têm os seus próprios modelos de negócio característicos, estruturas de propriedade e governação. (Ayadi *et. al.*, 2010).

Os bancos cooperativos evoluíram desde as suas origens na segunda metade do século XIX, sendo eu alguns tornaram-se bancos universais de serviço completo ou entraram em atividades que não correspondem ao seu core business tradicional. Em vários casos, estas instituições parecem ser quase indistinguíveis dos seus concorrentes bancários comerciais, ativas em atividades não retalhistas e expandindo-se através das fronteiras nacionais. Embora a sua lógica seja diferente da primeira vez que os bancos cooperativos foram estabelecidos como resposta a várias formas de falência do mercado, o modelo do banco cooperativo continua a ser um modelo de negócio forte e viável (Ayadi *et. al.*, 2010).

Na sequência à extinção do BANIF, em 2016, a Caixa Agrícola Mútuo Central abriu a sua primeira Agência do Crédito Agrícola na Região Autónoma da Madeira, no centro do Funchal com a pretensão de apoiar com o seu conhecimento e experiência o crescimento sustentável da economia madeirense.

Mas a relevância económico social de uma agência na região não é, naturalmente, a de um banco com a sua sede social na região.

Através do Balanço Social Consolidado SICAM 2021, na distribuição geográfica por zonas apresentados na Tabela 1, podemos verificar que a agência da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Central na RAM não sofreu qualquer alteração desde

2019 nos recursos humanos afetos à sua atividade. Este número de colaboradores vai ao encontro da sugestão de indicada na entrevista quando referia que o número mínimo era de 3 (até seria o indicado pelo sindicato), sendo que tendia a ter 4 ou 5 por agência.

Sendo um banco recente, e com apenas 5 funcionários, será normal (e útil) ele não sofrer ajustamentos que foram visíveis nos seus concorrentes. Mas a tabela permite, também, inferir que essa tendência foi acompanhada nas restantes regiões de Portugal.

**Tabela 1 – Evolução dos Recursos Humanos**

Regiões	2021			2020			2019			Var% 21/20	Var% 21/19
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total		
<b>Norte</b>	398	320	718	395	324	719	401	327	728	-0,1%	-1,4%
<b>Centro I</b>	298	324	622	308	329	637	314	332	646	-2,4%	-3,7%
<b>Centro II</b>	733	679	1412	718	664	1382	716	654	1370	2,1%	3,0%
<b>Sul</b>	403	403	806	404	409	813	415	414	829	-0,9%	-2,8%
<b>Açores</b>	78	30	108	81	28	109	83	28	111	-0,9%	-2,7%
<b>Madeira</b>	3	2	5	3	2	5	3	2	5	0,0%	0,0%
<b>T.Efectivos</b>	1913	1758	3671	1909	1756	3665	1932	1757	3689	0,1%	-0,5%

Fonte: Balanço Social Consolidado SICAM 2021

<https://www.creditoagricola.pt/-/media/72b6949ee204400b904289d005c10c99.pdf>, acedido a 22 dezembro

Desta tabela emerge uma leitura: alguns tipos de bancos tendem a ser mais conservadores nas suas políticas de redução de recursos humanos e de encerramento de balções. As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo são instituições financeiras de base cooperativa (mútua), de base acionista local, ou seja, portuguesas, presente em todo o território nacional e, que, no final de 2021, tinham a maior rede de agências do País.

**Tabela 2- Indicadores de instituições financeiras portuguesas (2011 a 2019)**

BALANÇOS CONSOLIDADOS / CONSOLIDATED BALANCE SHEETS																									
31 DE DEZEMBRO DE 2015 -2019 / 31 DECEMBER 2015-2019																									
(milhões de euros / millions of euros)																									
Designção	Millennium bcp				Grupo Caixa Agrícola				CGD				Banco BPI				Santander Totta								
	2019	2015	2011	Variação % 19/15 15/11		2019	2015	2011	Variação % 19/15 15/11		2019	2015	2011	Variação % 19/15 15/11		2019	2015	2011	Variação % 19/15 15/11						
Crédito a Clientes/ Ativos financeiros p/ custo amortizado*	53 924	51 970	68 046	4%	-24%	14 583	7 555	7 914	93%	-5%	61 072	65 759	78 248	-7%	-16%	27 439	24 282	28 318	13%	-14%	40 074	31 783	28 340	26%	12%
<b>Ativos totais / Total assets</b>	81 651	74 885	93 482	9%	-20%	18 467	14 936	14 241	24%	5%	85 621	100 901	120 565	-15%	-16%	31 812	40 673	42 956	-22%	-5%	52 502	49 086	42 224	7%	16%
<b>Total de Passivo + Capital Próprio/ Total Liabilities + Equity</b>	81 651	74 885	93 482	9%	-20%	18 467	14 936	14 241	24%	5%	85 621	100 901	120 565	-15%	-16%	31 812	40 673	42 956	-22%	-5%	52 502	49 086	42 224	7%	16%
Balcões	488	656	656	-26%	0%	655	675	675	-3%	0%	570	764	764	-25%	0%	477	586	586	-19%	0%	502	689	689	-27%	0%
<b>Recursos Humanos</b>	6 953	7 251	9 714	-4%	-25%	3 726	3 659	3 845	2%	-5%	6 706	8 410	9 509	-20%	-12%	4 982	5 868	6 502	-15%	-10%	6 180	6 392	5 663	-3%	13%

Fonte: adaptado da Associação Portuguesa de Bancos

\* Ativos financeiros pelo custo amortizado (2019)/Crédito a clientes (2015)

Fonte: Oliveira & Carvalho (2021) O papel relevante das Caixas de Crédito Agrícola Mútua  
<https://eco.sapo.pt/opiniao/o-papel-relevante-das-caixas-de-credito-agricola-mutua/>

Como Oliveira & Carvalho (2021) nos recordam, as cooperativas bancárias, em regra, apresentam boas quotas de crédito às PMEs e baixas taxas de transformação (crédito/ depósitos). Os seus gestores “são os olhos e ouvidos das suas regiões, e do seu banco”. Têm a maior rede de agências em Portugal (655 em 2019). E na crise de 2011, as CCAM não conheceram os representantes da Troika! A sua génese esteve na dificuldade de os pequenos empresários rurais encontrarem formas de financiamento adequadas fora dos grandes centros urbanos. A solidariedade era a solução para as suas dificuldades. É a sua “natureza” local que oferece valor e as torna relevantes e globais.

Os principais bancos portugueses, nos últimos anos, frutos de importantes reestruturações, ganharam resiliência. O sistema financeiro, e os seus diversos pilares (banca comercial, bancos de poupança, cooperativas bancárias, etc.) são importantes e necessários. A evolução da natureza do modelo de negócio obriga a mudanças. As complementaridades, suportadas na confiança e nos valores, irão fazer o seu caminho. Como sempre, saberão ajustar-se. A natureza tem muita força. Sabe conduzir o futuro (Oliveira & Carvalho, 2021).

Suportados nesta leitura, a Região Autónoma da Madeira pode ter a ganhar ao impulsionar a diversidade da oferta e a sua continuidade.

Vamos, de seguida, fazer uma investigação da evolução do número de agências e dos trabalhadores do setor tentando, desta forma, apoiar a análise a que nos propomos.

### **5.3 Implantação por número de agências**

Por uma questão de melhor valorização da informação, recolhemos informação desde 2000, em períodos de 5 anos 2000/ 2005/ 2010/ 15 e 2020.

Incluímos, no entanto, numa coluna separada o ano de 2021, referência a dezembro de forma a ter conhecimento dos dados mais atuais publicados.

Tendo em conta o setor de atividade, podemos considerar que se trata de uma “série relativamente longa” de informação disponível na Associação Portuguesa de Bancos (APB).

**Tabela 3 – Evolução de Agências na Região Autónoma da Madeira**

	Número de Balcões na RAM						Evolução %			
	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2005/2000	2010/2005	2015/2010	2020/2015
Banco BIC	1			2	1	1	-100%	x	100%	-50%
BNU	4						-100%	x	x	x
Banco BPI	8	11	16	13	9	8	38%	45%	-19%	-31%
BPN		2					200%	-100%	x	x
Millennium bcp	25	19	17	16	13	13	-24%	-11%	-6%	-19%
BCPI		1					100%	-100%	x	x
Bes	15	16	23				7%	44%	-100%	x
Banco Mais		1					100%	-100%	x	x
BTA	14						-100%	x	x	x
Banif	28	34	38				21%	12%	-100%	x
Banif Inv			1				x	100%	-100%	x
Banif Mais			1				x	100%	-100%	x
Banco CTT					2	2	x	x	x	100%
CCCAM					1	1	x	x	x	100%
Montepio	5	5	8	8	6	5	0%	60%	0%	-25%
CGD	15	20	21	18	14	14	33%	5%	-14%	-22%
CBI			1				x	100%	-100%	x
Novo Banco				15	12	12	x	x	100%	-20%
Sant Consumer			1	1			x	x	0%	-100%
CPP	1						-100%	x	x	x
Santander Totta	1	17	16	40	26	23	1600%	-6%	150%	-35%
Deutsche Bank		1	1				x	0%	-100%	x
EXPRESSO ATLÂNTICO	2						-100%	x	x	x
INTERBANCO		1					x	-100%	x	x
ITAÚ		2					x	-100%	x	x
RURAL		1					x	-100%	x	x
ABANCA						1	x	x	x	x
BBVA	1	1	1				0%	0%	-100%	x
Barclays			6	1			x	100%	-83%	-100%
Bankinter					1	1	x	x	x	100%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>132</b>	<b>151</b>	<b>114</b>	<b>85</b>	<b>81</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>-25%</b>	<b>-25%</b>

Fonte: Elaboração própria - Adaptado da Associação Portuguesa de Bancos  
[Publicações e Pareceres > Publicações > Estatísticas \(apb.pt\)](#)

Na informação acima exposta verificamos que muitas agências de bancos desapareceram na sua totalidade (seja por extinção, fusão ou compra por outros players) e outros emergiram ao longo da série estudada 2000/2020.

Por exemplo, o BES que se transformou em Novo Banco; o BANIF que foi integrado no Santander Totta; Bankinter que comprou o Barclays;

Os bancos com agências na RAM desde o ano 2000 e com continuidade até hoje são BPI, BCP, Montepio, CGD e Santander Totta. e o Novo Banco (antigo BES).

Verificamos um aumento de balcões nos períodos 2000/ 2005 na ordem dos 10% e em 2005/ 2010 em 14%. Após esta década de forte crescimento, assiste-se a

uma forte tendência de redução, com cerca de 25% de agências nos períodos de 2010/ 2015 e 2015/ 2020.

Em dezembro de 2021 no total a RAM disponha de 81 balcões, em contraponto aos 151 em 2010. É clara a tendência de diminuição dos mesmos (- 46,36%).

Esta evolução deve-se à concorrência das financeiras tecnológicas (*fintech*) emergentes e às novas tecnologias através da digitalização dos serviços financeiros e da economia que vieram para ficar e que tudo indica que a tendência irá continuar em contraponto com os denominados “bancos de proximidade”, ou seja, os bancos mutualistas.

**Tabela 4: Balcões de Agências na RAM por concelho 2021**

BALCÕES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ASSOCIADAS												
POR CONCELHO												
DEZEMBRO 2021												
	Banco BIC	Millennium BCP	Banco CTT	CCCAM	Montepio	CGD	Novo Banco	Banco BPI	Santander Totta	ABANCA	Bankinter	TOTAL
<b>Número de Balcões</b>												
<b>Distrito : Funchal</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>81</b>
Calheta .....	-	1	-	-	-	1	1	-	2	-	-	5
Câmara Lobos.....	-	1	-	-	-	1	1	1	2	-	-	6
Funchal.....	1	6	2	1	4	5	4	6	10	1	1	41
Machico.....	-	1	-	-	-	1	1	-	1	-	-	4
Ponta do Sol.....	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Porto Moniz.....	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3
Porto Santo.....	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3
Ribeira Brava.....	-	1	-	-	-	1	1	1	1	-	-	5
São Vicente.....	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	2
Santana.....	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3
Santa Cruz.....	-	3	-	-	1	1	1	-	2	-	-	8

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos (2022)

[https://www.apb.pt/publicacoes\\_e\\_pareceres/publicacoes/estatisticas/](https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/)

Em dezembro de 2021 verificamos que o banco com mais balcões era o Santander Totta assim como o único banco presente em todos os concelhos ao contrário dos restantes. Naturalmente, também resultado da integração do Banif em 2015.

A maior concentração de balcões é no Funchal, com mais de 50% dos balcões - o que se explica também pelo facto desta cidade contar com cerca de metade dos habitantes da ilha da Madeira.

Apenas 4 dos 11 bancos presentes na tabela acima estão geograficamente dispersos pelo menos nos três maiores concelhos da ilha, significando que 36%

dos bancos encontram-se simultaneamente em Funchal, Santa Cruz e Câmara de Lobos, sendo estes o BCP, TOTTA, CGD, Novo Banco.

O total das agências destes três concelhos perfaz 68% do total e os restantes 32% distribuídos pelos outros oito concelhos. A ilha do Porto Santo detém 3.7% das agências totalizando apenas três balcões de bancos diferentes, CGD, Novo Banco e TOTTA.

**Tabela 5: Evolução de Número de Colaboradores na RAM**

Anos	R. A. Madeira	% Evolução
2020	...	...
2019	...	...
2018	...	...
2017	653	-17%
2016	...	...
2015	783	-3%
2014	807	-4%
2013	842	-10%
2012	937	-4%
2011	977	-6%
2010	1 043	-3%
2009	1 072	4%
2008	1 030	4%
2007	989	8%
2006	913	-2%
2005	933	-15%
2004	1 098	16%
2003	945	2%
2002	922	8%
2001	851	-5%
2000	900	...

**Fonte:** Elaborado própria adaptado | INE, I.P. - Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas Monetárias e Financeiras, 2001-2020 | DREM - Direção Regional de Estatística da Madeira, Anuário Regional de Estatística da Região Autónoma da Madeira, 1997-2000

**Nota:** A informação apresentada exclui o Banco de Portugal.

Os bancos não apresentam valores referentes ao número de colaboradores desagregados por municípios/concelhos, embora seja perceptível uma tendência geral de diminuição dos mesmos em termos gerais.

No quadro acima verificamos que de 2010 a 2017 (último ano com dados) por exemplo houve uma redução de mais de 37% dos colaboradores em instituições financeiras.

Durante a entrevista realizada conseguimos perceber que bancos procuram, naturalmente ter o adequado número de funcionários. Pois numa das observações ao entrevistado seguiu-se o seguinte:

- Uma agência bancária para funcionar bem deveria ter 4 ou 5 funcionários, o mínimo eram 3, mas para compensar férias e sabendo que o gerente precisava estar livre para atender clientes e ainda o responsável pelo cofre (O sindicato obrigava três), de forma que os bancos, os maiores, como o Totta e o Espírito Santo tinham agências apenas em alguns concelhos, então existia a figura de “prospetor” que eram senhores que tinham um bom carro e iam a todo o lado cativar clientes onde não havia agências, onde o próprio chegou a ser prospetor embora a CFE implantou agências em todos os concelhos”.

Este extrato permite aferir que é importante assegurar a competitividade através de uma gestão adequada dos custos.

## 6 Conclusões

O sistema financeiro é um dos conceitos fundamentais numa sociedade capitalista (Carvalho, 2019). As tecnologias de informação são um dos fatores-chave dinamizadores do processo de globalização criando interligações com o potencial de relacionar as pessoas e as empresas.

A Economia Digital é uma variável relativamente recente e em constante desenvolvimento, a noção de futuro abarca toda a dimensão e profundidade da insegurança para os “antigos vencedores” – a banca tradicional, ou seja, para as empresas instaladas no mercado em disputa com as tecnologias disruptivas.

No final da década de 1980 foi autorizado a extinção da Caixa Económica do Funchal (CEF) e constituição do Banco Internacional do Funchal (BANIF).

Igual alteração do modelo de negócio de uma instituição financeira mútua para uma instituição financeira de valor acionista, o Northern Rock, no Reino Unido.

O que levou o poder político a procurar caminhos para evitar o colapso?

Quanto mais diversificado for um sistema financeiro em termos de tamanho, propriedade e estrutura de negócios, melhor será capaz de resistir às tensões produzidas pelo ciclo normal de negócios, em particular, evitar o efeito de “bola de neve” (evitar danos maiores como “avalanches”). O modelo de negócios tradicional dos bancos de poupança é menos propenso aos problemas de instabilidade sistêmica que surgiram recentemente.

Observamos a importância do tema da *corporate governance*, cada vez mais atual. Verificamos que ao longo dos tempos os bancos valorizavam na sua procura de sucesso a: (i) Proximidade com cliente; (b) relação de confiança; e (c) Precaução na gestão de risco.

Sobre a questão de pesquisa

## **A2 – Que tipo de intervenção social o sistema financeiro tem na Região Autónoma da Madeira?**

O sistema financeiro na RAM desde a crise económica de 2008 tem mudado de comportamento. Verificamos um aumento de balcões nos períodos 2000/ 2005 na ordem dos 10% e em 2005/ 2010 em 14%. Após esta década de forte crescimento, assiste-se a uma forte tendência de redução, com cerca de 25% de agências nos períodos de 2010/ 2015 e 2015/ 2020.

Em dezembro de 2021 no total a RAM disponha de 81 balcões, em contraponto aos 151 em 2010. É clara a tendência de diminuição dos mesmos (- 46,36%).

Como Oliveira & Carvalho (2021) nos recordam, as cooperativas bancárias, em regra, apresentam boas quotas de crédito às PME e baixas taxas de transformação (crédito/ depósitos). Os seus gestores “são os olhos e ouvidos das suas regiões, e do seu banco”. Têm a maior rede de agências em Portugal (655 em 2019). E na crise de 2011, as CCAM não conheceram os representantes da Troika! A sua génese esteve na dificuldade de os pequenos empresários rurais encontrarem formas de financiamento adequadas fora dos grandes centros urbanos. A solidariedade era a solução para as suas dificuldades. É a sua “natureza” local que oferece valor e as torna relevantes e globais.

Na RAM, fruto da extinção do único banco de raiz regional, a centenária CEF foi extinta<sup>29</sup> e constituído em 1988 um banco de valor acionista BANIF, comprado e integrado em 2015 em processo de resolução no Santander Totta, a banca de valor mutualista (ou das partes interessadas tem apenas um balcão da Caixa de Crédito Agrícola Central (com sede em Lisboa). E a banca de valor acionista está

---

<sup>29</sup> Os bancos cooperativos não podem ser transformados ou adquiridos por bancos comerciais, sendo esta uma forma de proteger o seu estatuto mútuo. Lei n.º 119/2015, de 31 de Agosto CÓDIGO COOPERATIVO, CAPÍTULO VII, Secção I, Fusão, cisão e transformação, Artigo 111.º Nulidade da transformação, É nula a transformação de uma cooperativa em qualquer tipo de sociedade comercial, sendo também feridos de nulidade os atos que contrariem ou iludam esta proibição legal. (<https://www.ministeriopublico.pt/iframe/codigo-cooperativo>, acedido a 10 fev 23)

a ajustar a sua força de trabalho e a sua representação física em resultado da denominada economia digital.

Assim, a ausência de qualquer capacidade de promover um “centro de decisão local” pode ser um elemento mitigar de um desenvolvimento regional sustentável.

### **6.1 Limitações e sugestões para investigação**

Os estudos de caso sustentam futuras investigações que visem a composição de um modelo a partir das variáveis reconhecidas e a generalização dos conhecimentos conseguidos. Porém, é relevante a concretização de estudos com abordagem quantitativa para averiguar a autenticidade dos resultados numa amostra representativa do domínio de empresas do setor financeiro.

Outra sugestão para investigação futura é análise do comportamento e qual importância da sede no desenvolvimento da região. E, uma investigação sobre o processo da desmutualização da Caixa Económica do Funchal.

## 7 Bibliografia

- Alves, F. (2022). Quem é quem no sector financeiro em Portugal 2022. *Jornal Económico*.
- Artigo Diário de Notícias, 1962, “Associação 4 de Setembro de 1862”
- Ayadi, R., Schmidt, R., Valverde, S. (2009). *Centre for European Policy Studies Brussels – Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe the Performance and Role of Savings Banks*.
- Ayadi, Lewellyn, Schmidt, Arbak e De Groen, (2010). the European Association of Cooperative Banks no “Investigating Diversity in the Banking sector in Europe<sup>30</sup>, em 2010
- Banco Montepio (2022). *Resultados Consolidados em 30 de setembro de 2022*. Website institucional.
- BBC NEWS (2017). *The collapse of northern Rock Ten Years on*, acessado em 11 dez 22
- Business Roundtable (2019). *Corporate Governance Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans*.
- Cabo, P., Matos, A., Fernandes, A. Ribeiro, M. *O desempenho social das cooperativas de crédito portuguesas*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Campos, L. B. V. (2015). *Influência das características dos modelos de Corporate Governance no desempenho empresarial: evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal*. Instituto politécnico de Bragança.
- Carvalho, R. Moreira (2008), *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português* (Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE Business School)
- Carvalho, R. M. (2014). *A força das Coisas - Diário de um futuro lusófono*. Lisboa. Bnomics.
- Carvalho, R. M. (2019). *Dilema das Alianças - defesa do humanismo na era da inteligência artificial*. Lisboa. Lidel.
- Carvalho, R. M. (2022). *Deveres da Corporate Governance*. Lisboa. Lidel.
- Cavaleiro, D. (2011). *Banco britânico Northern Rock corta mais de 680 empregos para poder ser privatizado*. *Jornal de Negócios*.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- DREM (2022). *Barómetro das Regiões Ultraperiféricas*.
- DREM (2021). *Madeira em números 2020*, p.77
- Diz, J. (2015). *Corporate Governance e a Banca Cooperativa em Portugal*. Tese de doutoramento Especialidade de Economia da Empresa.

---

<sup>30</sup> Ver [http://aei.pitt.edu/32647/1/70\\_Investigating\\_Diversity\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector\\_in\\_Europe.pdf](http://aei.pitt.edu/32647/1/70_Investigating_Diversity_in_the_Banking_Sector_in_Europe.pdf)

- Eisenhardt, K.M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, 14 (1): 57–74, doi:10.5465/amr.1989.4279003, JSTOR 258191
- European Commission, Brussels, 05.XII.2007. *State aid NN 70/2007 (ex CP 269/07) – United Kingdom Rescue aid to Northern Rock*.
- European Association of Co-operative Banks A.I.S.B.L. (2021). *The importance and significance of membership in European Co-operative banks*.
- Flick, U. (2005). *Métodos Quantitativos na Investigação Científica*. Monitor
- Freitas, D. M. (2015). *Banca regional madeirense durante os séculos XIX e XX: breve caracterização*.
- Groeneveld, H. (2020). *European co-operative banks in 2019: a concise assessment*.
- Groeneveld, H. (2021). *Research Letter European Co-operative Banks “European co-operative banks in 2020: a concise assessment”*.
- Kay, J. (2018). *Ten years after the nationalisation of northern Rock*, The British Academy.
- Kögl, Nathalie (2012), *Factores de Sucesso no Empreendedorismo: Estudo de Caso do Supermercado de Produtos Biológicos Brio*, Dissertação de Mestrado, ISG
- Luís, José. “*Caixa Económica do Funchal*” [Entrevista concedida a Sofia Rocha]. Funchal, 2022, p. 34 e Anexo I
- Martins, V., Teixeira, A. A criação de valor e o Economic added: um estudo de caso”. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Michie, J., Llewellyn D., (2010). *Converting Failed Financial Institutions into Mutual Organisations*, in *Jornal of Social Entrepreneurship*.
- Michie J, L. (2010). *Converting Failed Financial Institutions into Mutual Organisations*. *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI:10.1080/19420671003629789
- Neto, R. (2013). *Banca Cooperativa e Banca Comercial em Portugal: Performance na Primeira Década do Séc. XXI*. Dissertação Mestrado Economia Monetária, Bancária e Financeira.
- Neves, P. (2020). “*An Encompassing Forward-Looking Approach to Increase Resilience in the Banking Sector: A second life for EU Stress Tests*” European Banking Institute – EBI, nº1
- Parlett, Malcolm, and David Hamilton, “*Evaluation as Illumination*,” pp. 84-101 in *David Tawney, ed., Curriculum Evaluation Today: Trends and Implications*. London: Macmillan, 1976.\*
- Perrin, R. (2011). *Pocket Guide to APA Style*. Londres: Cengage Learning.
- Pina, L. (2012). *A eficiência nas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo*. Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional

- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.
- Quivy, R; Campenhoudt, L.C; *Manual de Investigação em Ciências Sociais; Gradiva*; Lisboa, Fevereiro 2008.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2011). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.
- Rebelo, J., Mendes V. *Eficiência do sistema Integrado de Crédito Agrícola, Gestão e Desenvolvimento*, 5-6 (1996-1997), 63-76.
- Rifkin, J. (2016). *A Sociedade de Custo Marginal Zero*. Lisboa. Bertrand.
- Rosalino, H. (2017). *Fintech e Banca Digital*. Em A. M. Cordeiro, A. P. Oliveira, & D. P. Duarte, *Fintech - Desafios da Tecnologia Financeira* (pp. 9-15). Almedina
- Santos, F. *O sistema Financeiro e a Globalização – A regulação do sistema financeiro*. Conferência IDEF ISEG.
- Schmitz, J. “*As cotas-partes em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicoob-Urubici-SC.*” Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas de Crédito da Universidade do Sul de Santa Catarina
- Schramm, W. (1971) *Notes on case studies of instructional media projects*. Washington: The Academy for Educational Development.
- Sousa, J. M., Baptista S. C. (2014). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa. Pactor.
- Sousa, F. L. J. (2015). *Henrique Figueira da Silva – O banqueiro da Madeira. Funchal*. Grafimadeira
- Stuckler, D., Meissner, C. M., King, L. P. (2008). *Can a bank crisis break your heart?- Globalization and Health*. 4 (1): 1. doi:10.1186/1744-8603-4-1.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

## 7.1 WEBGRAFIA

Archive for the ‘TVI’ Category, 2016, *Caso Banco Banif*, [www.lawrei.eu/caso-banco-banif/category/tvi/](http://www.lawrei.eu/caso-banco-banif/category/tvi/)

Agricultura & Mar, *Crédito Agrícola abre primeira Agência na Madeira*, <https://agriculturaemar.com/credito-agricola-abre-primeira-agencia-na-madeira/>,  
 acedido em 18 dez 2022

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho – Informação Histórica*

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho*, dezembro 2005

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho*, dezembro 2010

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho*, dezembro 2015

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho*, dezembro 2020

Associação Portuguesa de Bancos (APB), *Balcões das instituições financeiras associadas por concelho*, dezembro 2021

Banco de Portugal (BP), 2015, *Comunicado do Banco de Portugal sobre a venda do Banif - Banco Internacional do Funchal, S.A.*

Banco Portugal (BP), *Caixa Económica do Funchal*, <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18339>, acedido em 1 dez 2022

Banco de Portugal (BP), *Henriques Figueira da Silva*, <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=17744>

Banco de Portugal (BP), *Banco da Madeira*, <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18162>

Banco de Portugal, Publicações e estudos, *Inquérito à Situação Financeira das Famílias*, <https://www.bportugal.pt/page/inquerito-situacao-financeira-das-familias?mlid=4296>

Banco de Portugal, *Infografia: Relatório de Estabilidade Financeira de novembro de 2022*, acedido a 5 dez 22

Banco de Portugal, Modelos de Instituições Financeiras, <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>, acedido a 10 dez 22

Banco de Portugal (BP), *Lista de Balcões*, data referência dos factos: 07 dez 22 <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-venda-do-banif-banco-internacional-do-funchal-sa>, Acedido em 23 de dezembro de 2022.

BBC NEWS (2017). *The collapse of northern Rock Ten Years on*, acedido em 11 dez 22.

Building Societies Association, (2022). Statistics, *Key statistics table 22/23 – Extract from BSA YearBook 2022/23*, <https://www.bsa.org.uk/statistics/bsa-statistics>, acessado a fevereiro 2023.

CGD, (2020), “PRESS RELEASE CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS RESULTADOS CONSOLIDADOS PRIMEIROS 9M 2020”, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2020/Documents/Press-Release-PT-3T-2020.pdf>, acessado em 4 janeiro 2023

CEGERO, “cooperativismo”, (<http://www.cegero.coop.br/cooperativa/principios>, acessado a 09 fev 23)

Cuevas e Fischer, (2006), “*cooperative Financial Institutions*”, *Issues in Governance, Regulation and Supervision*, [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=lgQYEFWrLgwC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Cuevas+e+Fischer+\(2006\)&ots=rmhC1AoH8A&sig=MS5Fp91RmGzqbj-84gofC\\_o-OFQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cuevas%20e%20Fischer%20\(2006\)&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=lgQYEFWrLgwC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Cuevas+e+Fischer+(2006)&ots=rmhC1AoH8A&sig=MS5Fp91RmGzqbj-84gofC_o-OFQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Cuevas%20e%20Fischer%20(2006)&f=false)

Direção Regional Estatística da Madeira (DREM), *Série Retrospectiva das estatísticas da rede SIBS – 1997-2021*, <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/sectmonfinanc-pt/empdep-pt/serie-retrospectiva-emprestimos-depositos.html>

DREM, Informação Estatística, *Nº2 Trimestre de 2022 - Rácios de crédito vencido e saldo dos empréstimos concedidos aumentaram para as sociedades não financeiras e diminuíram para as famílias em termos homólogos*, <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/sectmonfinanc-pt/empdep-pt/empdep-noticias-pt/3535-09-08-2022-no-2-trimestre-de-2022-os-racios-de-credito-vencido-e-saldo-dos-emprestimos-concedidos-aumentaram-para-as-sociedades-nao-financeiras-e-diminuiram-para-as-familias-em-terminos-homologos.html>

Diário de Notícias Madeira (2019), *41% dos balcões bancários fecharam na Madeira nos últimos 10 anos*, <https://www.dnoticias.pt/2019/7/2/196995-41-dos-balcoes-bancarios-fecharam-na-madeira-nos-ultimos-10-anos/> acessado a 23 dez 22

Diário de Notícias Madeira (2021), *Banca portuguesa perdeu mais de 2000 trabalhadores e fechou 655 balcões em 2020*, <https://www.dnoticias.pt/2021/8/24/274146-banca-portuguesa-perdeu-mais-de-2000-trabalhadores-e-fechou-655-balcoes-em-2020/#>

European Association of Co-operative Banks, *The Co-operative difference: Sustainability, Proximity, Governance*, Key Statistics as 31-12-20 (Financial indicators) [file:///G:/O%20meu%20disco/tese/TESE\\_LAURA\\_RMC/pesquisa/co-operative\\_key\\_statist.sustainable.governance.pdf](file:///G:/O%20meu%20disco/tese/TESE_LAURA_RMC/pesquisa/co-operative_key_statist.sustainable.governance.pdf), acessado em 15 dezembro 22

European Association of Co-operative Banks, *External Voices*, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/testimonials.html>

GCA, *Quem Somos*, <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos>

GCA, *A nossa história*, <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/historia/historia-ca>

GCA, “Balanço Social Consolidado SICAM 2021”,  
<https://www.creditoagricola.pt/-/media/72b6949ee204400b904289d005c10c99.pdf>

Groeneveld, H. (2021). *European co-operative banks in 2020 a concise assessment*.[https://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/publications/research/research\\_letter\\_european\\_cooperative\\_banks\\_2021.pdf](https://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/publications/research/research_letter_european_cooperative_banks_2021.pdf)

Grupo Crédito Agrícola, *Apresentação Institucional, 1S22 – setembro 2022*,  
<https://www.creditoagricola.pt/-/media/cabullet/institucional/quem-somos/grupo-credito-agricola---apresentao-institucional-1h22---por.pdf>

ICBA - International Cooperative Banking Association,  
<https://www.icba.coop/master/document/images/image1869.pdf>, acessado a 13 dez

Investopedia, “Building Society”,  
(<https://www.investopedia.com/terms/b/building-society.asp>, acessado a 9 fev 23)

Ministério Público, “Lei nº119/2015, de 31 Agosto - Código cooperativo”,  
(<https://www.ministeriopublico.pt/iframe/codigo-cooperativo>, acessado a 10 fev 23)

Oliveira & Carvalho (2021), “O papel relevante das Caixas de Crédito Agrícola Mútua”,  
<https://eco.sapo.pt/opiniao/o-papel-relevante-das-caixas-de-credito-agricola-mutua/> acessado a 12 dezembro 2022

Ory, J.N, Lemzeri, Y. (2012). *The French Co-operative Banking Group Model: Too Good to be True?* <https://pt.scribd.com/document/105367675/The-French-Co-operative-Banking-Group-Model#>

Pina, Licínio (2016), *As mais-valias da banca cooperativa*, Opinião Jornal de Negócios [https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/as\\_mais\\_valias\\_da\\_banca\\_cooperativa](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/as_mais_valias_da_banca_cooperativa)

Ralha, L. (2015). *Uma centenária que deu à luz o Banif* <https://www.cmjornal.pt/domingo/detalhe/uma-centenaria-que-deu-a-luz-o-banif>, acessado em 17 dezembro 2022

Reis, A., Rezola, M. , Borges, P. (2012). *A nacionalização da banca, programa RTP*, <https://ensina.rtp.pt/artigo/a-nacionalizacao-da-banca/>

Reis, R. (2016). *O Northern Rock e o Banif*,  
<https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-northern-rock-e-o-banif-12844976.html>

Rego, A., 2022, *A Maximização do Valor para o Acionista*, Revista Líder,  
<https://lidermagazine.sapo.pt/autor/armenio-rego/>

Revista ITINSIGHT (2022). *Setor da banca prepara-se para era da pós-digitalização e do compromisso social até 2035*

International cooperative alliance Brussels,2020, “*Regulation and sustainability of cooperative banks: A Cross Country Study*”  
<https://www.icba.coop/master/document/images/image1869.pdf>

Secretaria Regional das Finanças, 2022, *Relatório Trimestral SERAM – 3T2022*,<https://www.madeira.gov.pt/srfinancas/GovernoRegional/OGoverno/Secretarias/Structure/SRF/SetorEmpresarialRam/ctl/Read/mid/7168/InformacaoId/172302/UnidadeOrganicaId/27/CatalogoId/0>, acessado em 8 dez 22

Vieira, Alberto (2020), *Cooperativa*, História Económica e Social <https://aprenderamadeira.net/article/cooperativa>, acedido a 22 dez 22

Vieira A., Janes E., Rodrigues S, (2020), *Bancos e casas bancárias*, *Economia e finanças; História Económica e Social*, <https://aprenderamadeira.net/article/bancos-e-casas-bancarias>, acedido a 22 dez 22

Wikipedia, “Margaret Thatcher”, (informação disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Margaret\\_Thatcher](https://pt.wikipedia.org/wiki/Margaret_Thatcher) , acedida a 1 de agosto 2022)

Wikipedia, “Barings Bank”, [https://pt.wikipedia.org/wiki/Barings\\_Bank](https://pt.wikipedia.org/wiki/Barings_Bank) acedido a 25 de dezembro 2022

Wikipedia, “Northen Rock”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Northern\\_Rock](https://en.wikipedia.org/wiki/Northern_Rock) acedido a 23/09/2022

## Anexo I – Entrevista

A transcrição da entrevista realizada a José Luís, no dia 16 de dezembro 2022, com a duração de uma hora e meia, em formato presencial, Funchal concedida a Sofia Rocha.

A transcrição da gravação áudio foi efetuada através do software *Transkriptor*, a opção do serviço de transcrição de áudio para texto foi opção “leve” <https://transkriptor.com/pt-pt/>

O seu resultado foi validado pelo entrevistador a 5 de janeiro de 2023.

Resultado:

SPK\_1:

Bom dia,

Obrigada por me receber, de acordo com o que falamos por via telefónica, venho lhe pedir a sua contribuição com a sua visão e experiência em primeira pessoa sobre o processo da Caixa Económica do Funchal.

Peço apenas que antes faça uma breve apresentação sua para melhor enquadramento.

00:00:02 SPK\_2

Já podemos começar?

00:00:06 SPK\_1

Sim.

00:00:07 SPK\_2

Há está bom. OK

00:00:08-SPK\_2:

Existe um Livro da própria história da associação, deve existir em stock na associação – trata de aspetos factuais anteriores Dr. Câncio Goncalves – chefe serviços e administrador Socorros Mútuos – facultado pelo Prof. Paulo Rodrigues com continuação história.

Apresentando-me:

Nome: José Augusto Jardim Fernandes Luís

Data Nascimento: 21 / maio / 1954

Formação: Licenciado em CCO – Comunicação, Cultura e Organizações

Experiência Profissional: Bancário 12 anos na Caixa Económica do Funchal (1976-1989), 16 assembleia regional (1989-2004) e 19 administração do condomínio Alta Vista e 11 Tesoureiro/ administrador na Associação de Socorros Mútuos de 4 Set 1862.

Fui Funcionário normal, passei a chefe sector, depois chefe de seção e subgerente da agência do Infante, quando passou a Banif em 1988 fui gerente e depois sai para assembleia em 89.

A criação da associação foi com objetivo de proteger as pessoas sem nada através de Mutualidades – anexando as caixas económicas – como suporte da atividade com garantias.

A Caixa Gonçalves Zarco – tinha clientes pequenos, mas era popular junto dos aforradores, tinha 4% depósitos a ordem (pais abriam conta aos filhos), os maiores clientes era a Igreja e os sindicatos entre eles o maior era dos estivadores.

Em 1976 existiam a ronda de 30% de analfabetos na RAM.

Hoje o nosso analfabetismo é muito mais baixo, mas com iliteracia financeira.

Devíamos optar pelo Sistema de ensino americano – atualmente assistimos à falta de exigência aos alunos – a nota esconde a aptidão, falta o espírito prático.

No contexto pós 25 abril, março de 1976 deu-se a nacionalização da banca.

Isto fez com que Caixa Económica tivesse importância – dirigentes da caixa eram simpatizantes da “FLAMA”.

00:02:17 SPK\_2

Mas no fundo, para contextualizar que a direção que era em geral, composta por comerciantes também a direção da Caixa Económica do Funchal e, simultaneamente, também direção da Associação de Socorros Mútuos de 4 Setembro 1862 eram as mesmas pessoas.

Passou haver um grande interesse, porque a banca foi nacionalizada, havia o comunismo.

As pessoas que tinham dinheiro estavam aterrorizadas, comprava-se moeda estrangeira, aos turistas, aos taxistas, nas lojas de bordados, a moeda estrangeira ganhava grande interesse.

Portugal tinha dificuldade em fazer importações, tudo faltava, uísque bacalhau. Essa era das coisas, entre outras.

De forma que o comunismo quando nacionalizou a banca, deixou de fora as caixas econômicas.

Portanto, os políticos da época, os ministros tinham tendência comunista e fizeram valer essa coisa, essa nacionalização da banca, mas atendendo a que as associações mutualistas tenham um caráter no dever deles, basista e, enfim, dentro dos princípios meios comunas, não é?

Convém dizer que estudando logótipos de algumas mutualistas tem alguns símbolos da Maçonaria. Fui aprendendo com o tempo, mas não, não é “seguro” dizer isto.

De forma que não foram nacionalizadas, ora, as pessoas que têm alguma poupança e com medo dos bancos, porque eles, as células do partido comunista, denunciavam os saldos que as pessoas tinham no banco, sobretudo dos maiores empresários, e toda a gente tinha medo. E começa a entrar muito dinheiro na Caixa Económica e já não sabia o que fazer ao dinheiro, E aquilo cresceu e cresceu. Eu sou funcionário 34 quando saí já éramos 700, portanto, pode ver, em 1976 era nº 34 agora imagine o crescimento. Da nova vaga, eu sou dos 5 primeiros.

Os candidatos eram votados bola branca, bola preta como ainda é em alguns clubes. E a primeira condição era ser direita ou de Extrema direita, segunda condição era ser Flamista. É Claro que não estava lá escrito para a aplicação/candidatura.

É, era assim, de forma que eu só fui ultrapassado pelo “Peguiça” – João Vieira, porque o tio dele era da administração. Mas eu tinha mais credibilidade fascista, mas isto é uma coisa marginal.

00:03:44 SPK\_1

Hoje dizer isso é um pouco perigoso, risos.

00:03:46 SPK\_2

Sim, eu sei, perigoso, mas na altura também era perigoso sim, eu cheguei a ter apelidos feios nos jornais disso já não me escapo. Curiosamente muitos desses que me chamavam apelidos hoje já estão na direita, eu cá continuo no mesmo lugar é, e alguns foram para a extrema-direita que ainda é pior.

Portanto, a caixa passou a admitir. Funcionários porque já não tinha capacidade para atender, a caixa não estava informatizada, tínhamos um sistema ainda do dos livrinhos iguais a caixa geral de depósitos que eram passados à mão, mas já tínhamos extratos e a ficha ia ao computador, quando o cliente fazia um depósito ou um levantamento, metia no computador e era assim.

Os funcionários eram em 90% pessoas que tinham 7ª ano antigo de escolaridade e eram filhos das algumas pessoas mais ou menos importantes e que não tinham ido estudar, não é? normalmente iam para a banca, para seguros ou alguns, nesse tempo fazíamos o serviço cívico para depois podermos entrar na universidade.

00:05:29 SPK\_1

Então essas pessoas que trabalhavam na caixa normalmente não eram pessoas formadas?

00:05:33 SPK\_2

Não, eram normalmente filhos de pessoas importantes ou com dinheiro ou com estatuto social, quer do campo quer da cidade.

Os primeiros entre 76-78 era da cidade depois começamos a abrir agências, e passou a ser as pessoas influentes locais. Depois aquelas instalações eram pequenas e fomos para o banco Português do Atlântico, que era na rua de João Távira, compramos essas instalações. E fomos para lá, porque aquele tinha poucos metros quadrados, tínhamos uma cave com cofre e tínhamos mais andares, mas não, não dava para atividade, eram da associação, eram um gabinete clínico, Raio-X, enfermeiro etc., tínhamos, uma sala de convívio muito interessante, no último andar de uma torre com uma vista para os navios.

Depois houve por parte dos emigrantes uma grande repulsa a esses bancos. Sempre sob a tutela do senhor Henrique Abrantes e também com o apoio do doutor Alberto João Jardim, resolveu-se abrir uma agência em cada concelho da Madeira.

00:07:16 SPK\_1

Consegue me dizer qual foi o ano?

00:07:19 SPK\_2

Não sei lhe indicar ao certo, eu fui para Santana a trabalhar para abrir uma agência, eu fiquei lá.

Foi um amigo meu, foi para gerente e eu como era uma pessoa que gostavam muito de mim. Disseram “Vais para as agências que é para poderes passar à frente dos outros” Porque, claro que quando entrei já tinha 30 funcionários e alguns com alguma capacidade e, portanto, para passar à frente deles, que a gente entra com nível um, quer dizer nível 3. Depois, um ano depois, para uma questão do sindicato, passa para o nível 4. E depois para passar para o nível 5, tinha que me esforçar um bocado, e então fui, tive que viver 5 meses em Santana. Vivi 5 meses em santana na pensão Figueira. Pensão Figueira. E

porquê Santana? porque o meu avô era o Furão, já ouviu falar na quinta do furão? Portanto era rico e então, agência tinha de abrir com pessoas que inspirassem confiança aos depositantes.

00:08:57 SPK\_1

Pois, aos locais.

00:08:57 SPK\_2

Locais, portanto, O gerente não tinha nenhuma relação, a família dele era de São Vicente, mas, claro, tinha de ser uma pessoa mais antiga e mais velha. Os outros dois funcionários eram o filho do presidente da junta de freguesia e o outro era filho do senhor Batista Rosa, que também era dos bombeiros ou era do grupo folclore, da daquela banda municipal. Essa família Batista Rosa, é pronto, uma família reputada e todos instruídos como era possível para aquela época, em Santana era uma família destinta e as nossas instalações, as primeiras, foi numa antiga mercearia dessa família Batista rosa.

E eu fui, porque tinha essa ligação com o Furão e o meu avô, que não era explorador, apoiou o povo na Revolta da Farinha. E o meu pai, a minha mãe quando herdou, meu pai acabou com todas aquelas coisas da colúnia. Ainda muito antes do 25 de abril, acabou com os patos, galinhas, a renda e essas coisas e a despesa da vindima, o meu pai também assumia metade, coisa que não era da sua responsabilidade. Consequência da minha mãe ter casado com “pata rapada”. Mas ele não era sindicalista, o trabalhão que dava receber esses patos e galinha, eles não tinham onde pôr. Tínhamos uma propriedade no arco de São Jorge, que era, propriedade plena, tínhamos de provar, mas aquilo era uma maçada que a gente não conseguia comer aquilo tudo aquelas galinhas todas.

Minha mãe tinha 30 clones não era coisa grande, tinha um de mil metros e só tinha 2 grandes. Quando veio aquela reforma do PPD compraram.

Depois da agência de Santana, ainda fui abrir a agência da Ponta de Sol. E depois, claro, fui promovido mais 2 vezes e depois já vim para o Funchal já com um salário interessante.

Convém aqui referir, um aspeto socioeconómico importante, nós ao irmos a Santana ou a Ponta de Sol lidávamos com os influentes locais já tínhamos deputados, já tínhamos assembleia regional e tínhamos autarcas eleitos. As classes sociais dos primeiros deputados eram bancários, professores, carteiros, enfermeiras, senhorios e muitos poucos técnicos.

Eu julgo que a afilhada do doutor Alberto João Jardim acho que fez um trabalho para assembleia regional sobre o estudo das profissões dos deputados nas 3 primeiras legislaturas. Onde vai poder constatar a fraca escolaridade dos deputados do PSD.

00:12:49 SPK\_1

Só do PSD ou todos os deputados?

00:12:50 SPK\_2

O PS também tinha algumas “patas rapadas”. O melhor era o CDS em termos de escolaridade, nunca teve patas rapadas e eram licenciados, ou pelo menos era assim no meu tempo agora. Agora já tem patas rapadas. Eu não me lembro assim do nome da doutora, mas depois vai me lembrar porque ela tem um trabalho publicado sobre isso. Talvez fosse interessante ver e depois mencionar no seu trabalho, não é? É porque ela às vezes, quando é entrevistada pela RTP é tratada por politóloga, mas ela deu-me aulas de sociologia na universidade da madeira. E depois vou me lembrar o nome dela.

Agora, vai me perguntar se havia muito dinheiro no campo, é claro que não havia, não havia, havia 3 ou 4 negócios. Então. Porquê? porque nessas localidades até vivia-se muito de troca de serviços, íamos à mercearia tinham o “passe book”, ou como o madeirense chama “roll”. E quando se vendia o vinho ou os vimes recebia-se dinheiro, e esse dinheiro é para entregar na mercearia e o pouco que sobrava ficava para alguma doença em casa, no Travesseiro. Então para que que servia um banco? Pois, é nos anos 60, há um filme muito interessante sobre isso, que é o Salto, que é sobre a migração, o Salazar favoreceu muito a emigração e mandava perseguir, mas era meio fingido, porque a emigração escondia o desemprego tinha as remessas dos emigrantes e que contribuía

para um bem-estar das populações mais deprimidas, sobretudo no âmbito rural, normalmente era o senhor que tinha a mercearia ou a tasca, a tasca é uma espécie de “drugstore” da altura, que emprestavam dinheiro para eles emigrarem. É razão de eles acharem que apesar do meu avô ser um grande proprietário é porque o meu avô emprestou dinheiro dezenas de pessoas para emigrar. É por isso que tinha fama de boa pessoa. Andava a cavalo, mas para regressar do lagar era de rede.

Por que se diz ter interesse de abrir uma agência num local como Santana, que era o concelho mais rural dos concelhos. Por isto, o número de emigrantes em França era fantástico. Sobretudo para França, algumas iam para Alemanha e claro o tradicional Venezuela e África do Sul. Ora, nesse tempo, era comum os emigrantes, não havia transferências bancárias. Isso é uma coisa muito sofisticada para a época. Já havia, mas, a Caixa Económica do Funchal, não estava autorizada, sabemos.

As pessoas mandavam nas cartas, escreviam e enviavam notas, 10 francos, 20 francos, 50 francos, Hans, bolívares, às vezes da Venezuela já mandava em dólares. E, portanto, o pouco da Alemanha era em marcos não é. E esse dinheiro vinha nas cartas. As pessoas acumulavam esse dinheiro e quando tinham 2, 3 notas ou quando precisavam vinham ao banco trocar. E como é evidente existe um diferencial entre a compra e a venda e, portanto, o banco comprava “murcho” para vender, “teso”. É claro que nessa altura, o maior consumidor do fluxo era o próprio estado, que não tinha liquidez para importar o que o país precisava lá fora. Dai que, mais tarde, no tempo de Márcio Soares, houve, perto dos anos 80, as taxas de juros chegaram a 20% e o emigrante não pagava imposto Capitais que era uma Fortuna. Porquê? Porque o país precisava das divisas logo o governo criou um conjunto de incentivos atrativos, como a isenção do imposto sobre capitais e tinha facilidade de crédito em 50% do valor depositado “Contas Poupança Emigrante”, o que deu grande incremento à construção de diversos edifícios no Funchal.

O estado estava, digamos, a beira da bancarrota. E como é que depois isto se passa, isto depois dá origem, a um certo mercado negro. Apercebi-me quando estava hospedado na pensão Figueira e o senhor que é o pai daqueles que foi

diretor da ACIF, que era bancário do banco Espírito Santo, e ele transacionava as notas, mas para mercado negro, ele comprava, ficava com elas ou arranjava comprador e o banco nunca as via. Às vezes até podia oferecer mais qualquer coisa. O meu pai era muito sequioso também dessas coisas e passei então a fazer como o outro também comprava pela porta do cavalo. Às vezes o senhor não via, eles batiam a porta e era eu que ficava, então andava sempre com dinheiro para comprar. Depois vendia ao meu pai que aquilo estava sempre aumentar porque a inflação era grande e guardava por 15 dias, 3 semanas e já vendia a meu pai com lucro. E, é claro, as pessoas tinham muito orgulho em ter esse pé-de-meia em moeda estrangeira, na verdade.

Na África do Sul desde sempre era proibido vir dinheiro até hoje. Portanto, vinha em nota. Ou então podiam mandar cheques até um valor limitado para um casamento batizado e aniversários. E, portanto, podiam mandar 3 a 4 cheques por ano e pronto. Não era muito, mas, é claro, já era uma meia dúzia de contos. Isto era legal que já vinha em cheque.

00:20:13 SPK\_1

Se não fosse legal tinha de vir em notas?

00:20:16 SPK\_2

E então, o que é que se fazia? A maior parte das pessoas eram analfabetas, a gente tinha de “fazer” a assinatura deles porque o banco, quando ia voltar a trocar, não admitiam que a pessoa não soubesse escrever e fosse com o dedo, com a impressão digital. É, isto é verdade. E, é claro, as pessoas ficavam muito agradecidas, não é verdade? Pois o Senhor do banco era um “gajo” porreiro. E, é claro, senhor do banco tinham sempre no Natal grandes ofertas.

Depois houve uma altura em que os comunistas impediam que o turista madeirense levasse mais de 7 contos para passar férias, o que para ir para canárias 7 era pouco, mas 10 já dava, de forma que as pessoas, quando iam de férias, a classe média, quando ia de férias a canárias arranjava-se por aqui e para acolá e levava mais qualquer coisa, em dólares ou em que fosse dólar, francos, o que era fácil, marcos também.

Portanto, havia uma grande azáfama do mercado negro e também subiu muito a emigração nessa altura. A maior agência de viagens nessa altura era o Barbosa e o senhor trazia-nos os passaportes da “vilhoda” que ia emigrar e primeiro começou por ser de 7 contos depois, passou para 10, depois passou para 14. Foi aumentando, não é? Ora, os povos dos emigrantes não tinham dinheiro, precisavam só para levar para viagem. Chegavam lá e tinham família e eles compravam o suficiente para eles e o resto comprava agência. Era um grande negócio. Era o grande negócio, e esse trazia 5, 6, 7,8 passaportes, para o banco também era bom que a gente comprava “murcho” e vendia “teso”. Bom e assim e alegremente foi crescendo a caixa econômica do Funchal, abrindo e abrindo agências de facto em todos os concelhos, inclusive no Porto Santo. E ficou nos anos 80, era a maior instituição em valores depósitos no Funchal. Por essa altura nós só tínhamos possibilidade de fazer empréstimos por hipotecas e ganhamos uma primeira batalha que foi a emissão de cheques, isto é, a conta a ordem podia ser movimentada, até aqui não era possível. Não me pergunte a data que já não me lembro.

00:23:35 SPK\_1

Com certeza.

00:23:37 SPK\_2

Os cheques da CEF, ficaram famosos porque eles eram a semelhança de alguns estrangeiros que tinham paisagem. Era a paisagem colorida do Funchal. Deve haver algum lado e quem tenha isso. A paisagem do Funchal, eram cheques bonitos, coloridos, lindíssimo, julgo que ainda devo ter um cheque desses. E chegamos, inclusivamente, também abrir uma agência em Lisboa, porque era importante para podermos trocar o dinheiro e termos ligações com a bolsa e com esse meio embora que não podíamos fazer nada disso, mas tínhamos que nos relacionar com essa gente para saber e nos envolver, pois passamos de uma de uma “tasca” de guardar dinheiro de “patas rapadas” para haver já pessoas com dinheiro e com empresas.

Bom, depois a grande dificuldade foi fazermos aumentos de capital. Porquê? Para podermos fazer operações internacionais, desconto de letras, Importação

e exportação, Créditos documentais. A CEF tinha que ter um capital social de muitos milhões e então, os governos da altura exigiram que a CEF tivesse um capital social maior para poder passar para o banco e poder exercer com plenitude todas as atividades comerciais de um banco comercial.

Numa primeira fase, nós já fazíamos isso através dos nossos associados. Isto é, eu pessoalmente fui, fiz muitos cursos estive na Inglaterra 6 meses e que era para nos lançarmos na importação e exportação, que era uma coisa muito lucrativa.

A Madeira importa tudo, portanto fazíamos através de dois bancos que eram nossos associados. O Banco Espírito Santo e o Banco Português do Atlântico, que ficavam com as comissões e davam uma pequena parte, mas os clientes eram nossos e o dinheiro também, mas estávamos impedidos de fazer, fizemos então acordos para trabalhar nesse sentido e fomos fazendo as coisas.

Para a CEF se tornar num banco era preciso que os sócios da associação concordassem, então foi feita uma grande assembleia geral no Casino da Madeira e foi explicado tudo isto e pronto lá se conseguiu passar a CEF para banco, inicialmente passou a se chamar BIF – Banco Internacional do Funchal, que depois, mais tarde, evoluiu numa segunda assembleia geral para BANIF, que no fundo, quer dizer exatamente a mesma coisa, penso que a mudança de BIF para BANIF teve a ver mais com a questão de marketing do que propriamente outra razão.

Nesta altura, o que se veio a verificar era que a Caixa Económica do Funchal tem funcionários com sétimo ano, mas não tinha licenciados, e, portanto, aquilo que é mais fácil de um momento para o outro, não é formar pessoal, mas ir até outros bancos e recrutar. Na captação de emigração, fui ao banco que tinha mais aceitação na emigração e que tinha Flamistas, que era o banco Totta, que era conhecido pelo banco da Madeira, primeiro era o Banco Totta e Açores, mais conhecido por banco da Madeira ali ao pé das floristas, no centro do Funchal, foram lá buscar umas pessoas, foram também ao banco BIP que faliu e portanto, eram os juvenzinhos de 20 e poucos anos viram gente de 40 e 30 e muitos já com grandes salários do banco Português do Atlântico e de outros.

Depois havia o problema do continente, pessoas que se dessem com os ministros, com os secretários de estado, com o banco Portugal e com esse meio todo e que oferecessem alguma credibilidade, porque um banco vive da sua credibilidade, aliás vemos agora tantos anos depois, o que que aconteceu? Nenhum, nem o mais credível do mundo, afinal, era credível, não é? E então, vem bater a caixa, pessoas talvez pouco bem-intencionados, já o BANIF tinha um excesso de liquidez e já estava pagando juros com capital. Tinha que ter uma dinâmica empresarial forte. Terá feito alguns empréstimos de risco, com avaliações, não diria fraudulentas, mas pouco credíveis.

00:30:29 SPK\_1

Pouco credíveis.

00:30:32 SPK\_2

E passado um tempo a CEF já estava na situação perigosa e o banco Portugal diz que precisa haver um aumento de capital e então é quando entra o Berardo e o Horácio Roque, aumenta o capital e então, com esses 2 capitalistas. É, claro, o aumento de capital foi grande e cada vez mais associação que era quase dona e que indicava quase todos os membros do conselho de administração passou apenas indicar dois e, portanto, os outros já eram nomeados pelo Roque e o Berardo e por outras pessoas, alguns madeirenses como o Senhor Jorge de Sá e outras pessoas que entraram, a empresa de eletricidade e até mais gente e pronto, teve esse problema.

Apesar de ter comprado e haver o aumento de capital, dinheiro fresco, a situação não era famosa. Derivado que se começa a notar algum crédito malparado. A coisa vai, entretanto, já estamos no século 21, não é? No século 21, as coisas foram andando e o banco Portugal chama atenção que a coisa está preta. E que era preciso alterar a situação. Então o banco começa a fazer redução de pessoal. Mas fez ligeiramente, mas passados dois anos o banco Portugal mais uma vez diz que a situação tem de ser corrigida. Não posso precisar o ano, mas de 2004, 2005 foi quando começa a redução do pessoal, que alcançou uns 200 que criou uma certa convulsão aqui na Madeira e tal.

E é a partir daí, que eu deixei o banco e o que já estou a contar é do meu conhecimento e não experiência profissional no banco.

O que que aconteceu? portanto, o estado interveio no BANIF, bloqueou a senhora Isabel dos Santos, bloqueou os herdeiros de umas empresas. Digamos que os maiores acionistas era o Berardo e a família Roque e depois tinha outros acionistas e então o governo intervieram no banco a sério, o estado passou a controlar 70% das ações, e passou a nomear conselho de gerência. Manteve algumas pessoas que eram sócias localmente com alguns cargos, cargos honoríficos, como o Paulo Fontes, o Miguel de Sousa e mais meia dúzia de pessoas.

Depois foi para presidente do banco, o Sr. Jorge Tomé tentou endireitar o banco, estas coisas eu já sei porque era e eleito na Associação dos Socorros Mútuos e que tínhamos 7 000 000 de euros de investimento, Não sei quanto mais em ações e não perdemos mais, devido a pessoas corruptas que depois conto.

O que que acontece? Esse homem veio cortou metade do conselho administração como todos aqueles tachos, esse Paulo Fontes foi à vida por exemplo e havia cargos que eram excessivamente remunerados, cortou aquela toda metade e depois começa a sangrar os funcionários. Eu fui a umas 7 ou 8 assembleias gerais e sempre, e vão sempre os representantes do estado daqui da Madeira só empresa da eletricidade, eu, o Santander também mandava representante. Eu e o resto era a família do Berardo e o estado, os advogados do estado e claro que tem os órgãos sociais e o que verifica as contas, ajude-me qual o nome?

00:36:03 SPK\_1

Verificar contas, será o ROC?

00:36:04 SPK\_2

Sim, isso.

00:36:07 SPK\_2

Senhor revisor oficial de contas, os da assembleia geral e conselho fiscal e aqueles órgãos. Ainda tive uns almoços de graça disso no Savoy.

Depois vai para presidente, mas não executivo, o doutor Luís Amado, que garantiu a mim que não havia problemas, e um mês depois lá vai o banco à vida.

Como pode calcular com a gerência do estado à frente da do BANIF foi feito uma tentativa de aumento de capital para mais de não sei quantos milhões. E eu numa assembleia geral peço aos sócios da Associação 4 Setembro para entrar com um milhão de euros, os sócios aprovaram, mas a vontade foi tanta de concorrer que só perdemos 600 mil euros e 4 meses depois a PRISA na altura dona da TVI, administrada pelo ex-ministro socialista Pina de Moura lança uma mentira no seu canal onde origina uma fuga desenfreada, aos depósitos, e aquilo que a caixa econômica sempre teve que era excesso de liquidez passa a não ter liquidez nenhuma. E de 1 dia para o outro o banco é oferecido ao Santander, continua a ter a sua contabilidade independente e como se pode notar pelos jornais da especialidade, um ano e tal depois, quando vão apurar as contas, tinha dado 1 000 000 e tal euros de lucro. Portanto, não tinha necessidade nenhuma do que ocorreu.

00:38:29 SPK\_1

Não tinha necessidade daquela situação de venda?

00:38:30 SPK\_2

Não, não tinha necessidade nenhuma de ser vendido, nem oferecido, não foi vendido, foi oferecido ao Santander, isso é uma história que está para contar.

A parte que findo, só para dar um pormenor a caixa durante uns 10, 12 anos, sempre que teve um aumento de capital, sim o BANIF deu lucro durante muitos anos e sempre que havia aumento capital, nós éramos privilegiados e podíamos comprar as ações a um, mas ações valiam 2,3,4 e alguns sócios, como o senhor Roque, o senhor Berardo, como o senhor Jorge de Sá subornavam membros da direção, pessoas conhecidas da nossa praça que abdicavam da ida ao aumento de capital. Portanto, com isso, poupamos muito milhões de euros e hoje, graças a Deus temos 10 000 000 de euros que se deve a esses corruptos senão

tínhamos perdido tudo. Eu, às vezes riu-me com isso e pronto a minha narrativa está concluída.

00:39:52 SPK\_1

Obrigada. Deixe ver se tenho alguma questão?

00:39:57 SPK\_2

Pode levar isso para casa, são apontamentos do que falei e claro esteja à vontade para depois se precisar fazer perguntas caso haja dúvidas.

00:40:10 SPK\_1

É só para fazer o contexto aqui, pois numa parte da minha tese, com sua experiência e percurso profissional e cultura qual é o impacto você acha que a banca tem tido a nível do desenvolvimento econômico aqui na madeira?

00:40:38 SPK\_2

A banca da madeira, está a chocar com a iliteracia, não confundir com analfabetismo, todas as pessoas que aprenderam pouco, nós temos hoje uma taxa de analfabetos baixo, mas o depois os abrangidos pela iliteracia, isto é, gente que sabe ler o diário, mas recusa-se a ler a informação do banco, da empresa de eletricidade e tal eles olham, mas acham que não percebem. Portanto, isso aí, chega a quase 20%, depois os bancos, estão a tentar transformar o modelo de negócio, praticamente não há funcionários nos bancos. Eles são gestores de clientes, não há caixa no banco ali. O Banco Santander diz que não tem caixa eu para ir só 2 ou 3 balcões e que têm e tenho de ir a pé ou de carro até lá para fazer a caixa. Agora tem umas máquinas que já fazem, mas fazem muito mal o serviço. As vezes questiono aos funcionários se sabem que ao convencer um cliente, ensinar o cliente a mexer na máquina está aumentando probabilidade do seu desemprego.

00:42:39 SPK\_1

Realmente é um ponto de vista.

00:42:43 SPK\_2

Porque agora eu é que sou empregado do banco, eu não me importo, mas devolvam as comissões e os juros. Como sou velhinho tenho algum dinheiro, mas não rende, as taxas de juro são muito baixas enquanto para habitação já está a 3%. Já viu a diferença que vai de 0,0 10% para 3%.?

00:43:12 SPK\_1

Realmente não se entende a diferença de taxas de crédito e depósitos a prazo.

00:43:14 SPK\_2

Bem nós (a Associação) como temos aqueles milhões que falei o banco carregosa já está a dar a 2 anos, um e meio por cento e a mais que seis meses 1%. O banco BIC e o banco Bankinter já é um da 0.8 ou da 0.7. E os outros mais normais já tem uns a dar 0,5.

A CGD 0,20, o Santander não dá nada está a 0,10. O Santander também como são nossos inquilinos mas também vão sair, a gente pôs 1 000 000 não remunerado e então não pagamos livro de cheque, não pagamos taxas, não pagamos nada, é muito mais barato do que ter a prazo 0,10. Agora querem sair em junho, entre junho e agosto do ano que vem e vão comprar o prédio de um gajo falido, líder parlamentar do PSD, que é o indutora do Carlos Rodrigues, que anda há 5 anos anunciar que o prédio é dele mas está falido por estar num processo de insolvência e então deve ter dado a volta ao Calado para fazer aquilo, não tenho dúvida nenhuma, o Santander quer porque sabe que ele nunca vai pagar aquilo. O prédio de 31 janeiro é bom, mas querem implementar uma agência que não tem funcionário, somos nós, sim, o cliente chega e faz tudo.

00:45:20 SPK\_1

Faz tudo independente.

00:45:20 SPK\_2

Faz tudo sozinho, em vez de ter uma caixa tem um gabinete, assim com essas ideias. É o futuro negro e de forma que vamos ter dificuldade, porque nós queríamos começar agora a construir um lar para 44 camas. Temos um infantário junto do Jardim de Santa Luzia que tem um estacionamento para 60 carros e, portanto, vamos fazer ali por opção da maioria dos órgãos. E eu só me rendi, porque agora teremos o apoio PRR. Mas claro o nosso orçamento, que era de 3000 000 e tal, já está em 5 000 000.

00:46:36 SPK\_1

Então é para essa obra.

00:46:39 SPK\_2

Sim foi só um aparte, já não é sobre CEF nem BANIF.

00:46:55 SPK\_1

Muito obrigada pelo seu tempo.

00:47:03 SPK\_1

Então, vou parar a gravação.

00:47:06 SPK\_2

Esqueci ainda de referir, os bancos não achavam interessante, uma agência bancária para funcionar, tem de ter naquele tempo o mínimo 3 funcionários, mas o ideal seria 4 ou 5. Porque temos consideradas férias e doenças. Temos de considerar que o gerente deve estar livre para contactar clientes, etc. E, portanto, e o próprio sindicato obrigava 3 presentes e por conta de ser responsável pelo cofre, de forma que os bancos, os maiores, o Totta e o Espírito Santo tinham alguns concelhos, tinham então os prospetores que eram senhores que tinham um carro bonzinho e que iam a todo lado aos sítios onde não havia agências bancárias e consoante a dimensão do conselho, inicialmente ia só um depois passaram a ser 2 por obrigação sindical e mais tarde voltou outra vez a ser um só, esqueci-me de dizer que eu também fui prospetor pela CFE.

Fazia um dia por semana, o curral das freiras outro dia, a camacha e Santa Cruz. Outro dia por semana, fazia Câmara de Lobos e depois alguns clientes especiais, os padres, por exemplo. No Funchal, isso também, o senhor da livraria esperança. Porque era também o sócio e gostava da coisa, e era sempre muito interessante.

Este trabalho é um trabalho interessante. É um trabalho livre. O funcionário tinha toda a Liberdade, não era vigiado entre aspas. O Padre tinha sempre dinheiro para 10 cadernetas, as pessoas davam a ele para guardar o dinheiro e levar para o banco.

00:49:59 SPK\_1

Para o banco?

00:50:00 SPK\_2

Para o banco, para suas poupanças e o padre também vendia flores. Íamos também as mercearias que era mercearias e restaurantes. O concelho, onde tínhamos grande implantação era em Câmara de lobos, eu chegava às 8 da noite, imagine agora um bancário hoje, às 8 da noite e bêbado a chegar a casa.

Câmara da Lobos era muito interessante, porque o primeiro ia ao Jardim da Serra, só tínhamos um cliente, mas depois o cliente avisava outros e vinham com ele para abrimos conta daqueles que vinham ter a casa deste, já sabia que eu chegava era tudo manual, tudo manual, com carimbo e tal.

Depois descia, fazia 2 a 3 mercearias e tal, e depois tinha uns restaurantes, aquela casa, Santo Antônio, um restaurante e, pois, tinha que almoçar aí, claro, já contavam com meu almoço. Não era pago eu pagava.

No centro da vila, tinha bastantes clientes. Mas à sexta-feira era o dia do fecho do totoloto e então a maior parte dos meus colegas de outros bancos que eram casados e queriam chegar ao Funchal às 17h. Eu não, esperava porque assim trazia mais dinheiro, recebia o dinheiro porco, cheguei a vomitar uma vez ou 2 no restaurante, pela falta de higiene que o restaurante era tão mau, tão mau, chegava ao banco nem fazia a Caixa dizia que fazia na segunda porque já vinha bebido, porque se não bebesse com eles não trazia nada.

Hoje seria um pecado mortal, mas era assim. Mas era um aspeto importante, depois essas pessoas pediam as do campo, pediam para, por exemplo, nós marcarmos uma consulta, para compras, comprar qualquer coisa. Tinha muitos na Camacha.

00:53:15 SPK\_1

Pois na Camacha.

00:53:15 SPK\_2

Viviam longe, longe do centro da camacha. E pediam para fazer. Tínhamos muita utilidade. E no Natal, compensavam com ofertas trazia o carro cheio, davam muito uísque com mel, aguardente etc.

00:53:37 SPK\_1

Como foi isso aí já?

00:53:40 SPK\_2

Antes do almoço é difícil porque a pessoa não aguenta só depois do almoço.

Tinha um eu tinha sempre cheques, cheques de Jersey de Inglaterra tinha 3 filhos, todos meses tinham cheques, além de dinheiro. E, pois, às vezes eles indicavam outra pessoa. nem sempre tinham dinheiro, mas às vezes tem ou venham ter a casa uns dos outros e fazíamos negócio, abrir contas ou depósitos. Os merceeiros, guardavam uma coisinha para todos os bancos para ficarem bem com todos normalmente.

E pronto era este pequeno detalhe que queria partilhar.

00:54:42 SPK\_1

Muito obrigada.

00:54:44 SPK\_2

De Nada.

(Informação verbal).