



Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

## **O Banco de Alenquer como dinamizador de Capital Cívico**

Ana Maria Fontinha Maçarico Lourenço

Lisboa

2025

Ana Maria Fontinha Maçarico Lourenço

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de  
Gestão como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Mestre em Estratégia de Investimento e  
Internacionalização

Orientador:

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado

Lisboa

2025

## **Resumo**

O banco de Alenquer foi fundado em 1920. A vila de Alenquer tem cerca de 45 mil habitantes. Os seus gestores e colaboradores, na sua maioria nasceram e vivem em Alenquer.

Este trabalho analisa o papel da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Alenquer como agente promotor de capital cívico e desenvolvimento sustentável no concelho de Alenquer. Inserida no contexto da banca cooperativa, a investigação procura compreender de que forma esta instituição contribui para a inclusão social, a retenção de talento qualificado, e o incentivo a iniciativas de natureza cultural, social e económica.

Através de uma abordagem qualitativa, o estudo evidencia a importância da proximidade territorial, da governação democrática e da responsabilidade social como pilares estratégicos da atuação do banco de Alenquer.

A análise demonstra que o banco de Alenquer tem vindo a reforçar a sua presença no território, não apenas através da manutenção da sua rede de agências e de colaboradores, aumento do negócio e da capacidade de financiamento do investimento e do consumo, mas também pelo envolvimento ativo em projetos comunitários e pela adoção de práticas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A sua atuação revela-se determinante na promoção da coesão social e económica, ou seja, reforçando o contrato social com a comunidade e aumentando o seu capital cívico, contribuindo para o fortalecimento do tecido socioeconómico local.

Apesar do reforço significado dos ativos líquidos, do financiamento ao investimento e do número de clientes, também é notório a diminuição do ritmo de angariação de novos membros, visível na diminuição do rácio população/membro (proprietários).

Conclui-se que a banca cooperativa, ao incorporar princípios de solidariedade, com um forte reconhecimento da proximidade, participação e compromisso com a sustentabilidade, configura-se como uma alternativa complementar eficiente e eficaz à banca de teor acionista, exercendo um impacto positivo na qualidade de vida das suas comunidades.

**Palavras-Chave:** Banca Cooperativa, Capital Cívico, Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Desenvolvimento Local.

## Summary

The bank of Alenquer was founded in 1920. The village of Alenquer has about 45 thousand inhabitants. Its managers and employees, for the most part, were born and live in Alenquer.

This paper analyses the role of Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) of Alenquer as a promoter of civic capital and sustainable development in the municipality of Alenquer. Inserted in the context of cooperative banking, the research seeks to understand how this institution contributes to social inclusion, the retention of qualified talent, and the encouragement of initiatives of a cultural, social and economic nature.

Through a qualitative approach, the study highlights the importance of territorial proximity, democratic governance and social responsibility as strategic pillars of the performance of the bank of Alenquer.

The analysis shows that the Alenquer bank has been strengthening its presence in the territory, not only by maintaining its network of branches and employees, increasing business and investment and consumption financing capacity, but also by actively engaging in community projects and adopting practices aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs).

Its performance is decisive in promoting social and economic cohesion, that is, reinforcing the social contract with the community and increasing its civic capital, contributing to the strengthening of the local socio-economic fabric.

Despite the significant increase in net assets, investment financing and the number of customers, the decrease in the pace of attracting new members is also noticeable, visible in the decrease in the population/member ratio (owners).

It is concluded that cooperative banking, by incorporating principles of solidarity, with a strong recognition of proximity, participation and commitment to sustainability, is configured as an efficient and effective complementary alternative to shareholder banking, exerting a positive impact on the quality of life of its communities.

**Keywords:** Cooperative Banking, Civic Capital, Sustainability, Social Responsibility, Local Development.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação representa o culminar de um percurso académico e pessoal que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas às quais expresso o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador Professor Rui Moreira de Carvalho, pela orientação rigorosa, disponibilidade constante e incentivo ao pensamento crítico ao longo de todo o processo. A sua orientação foi determinante para a concretização deste trabalho.

Ao meu marido e filhos, expresso a minha mais profunda gratidão pelo apoio constante, pela paciência e pela motivação que me transmitiram ao longo de todo este percurso. A vossa presença foi essencial para que este objetivo se tornasse realidade.

Aos colegas de mestrado, em especial à Cláudia Pereira e ao Paulo Sordo de Carvalho, agradeço a partilha de ideias, o espírito de entreajuda e a amizade que construímos. A vossa companhia tornou esta jornada mais rica e significativa, e a amizade que levamos daqui é, sem dúvida, um dos maiores legados desta etapa.

Aos professores deste mestrado, expresso o meu reconhecimento pela forma dedicada e inspiradora com que transmitiram conhecimento, contribuindo significativamente para o meu crescimento académico e profissional.

Por fim, agradeço à Administração do banco de Alenquer pela informação disponibilizada e pelo apoio prestado, que foram essenciais para o desenvolvimento desta investigação.

A todos, o meu muito obrigada.

## Abreviaturas e acrónimos

BCP	Banco Comercial Português
BPI	Banco Português de Investimento
CA	Conselho de Administração
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CF	Conselho Fiscal
GCA	Grupo Crédito Agrícola
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CONFAGRI	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal
DRL	Desenvolvimento Regional Local
EACB	European Association of Co-operative Banks
EU	União Europeia
FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
ICA	International Co-operative Alliance
ISDR	Índice Sintético de Desenvolvimento Regional
MG	Montepio Geral
NB	Novo Banco
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PME	Pequena e Médias Empresa
SICAM	Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

## **Glossário**

**Banca Cooperativa** - São propriedade dos seus membros, que são também os seus clientes (por exemplo, empresários locais, artesãos, agricultores e agregados familiares) (Carvalho, 2023).

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

**Capital Cívico** - É o conjunto de normas sociais, confiança interpessoal e redes de relacionamento que facilitam a cooperação entre membros de uma comunidade, promovendo estabilidade institucional e eficiência económica (Guiso, Sapienza & Zingales, 2010).

**Cooperativismo** – “A mais justa e equilibrada engrenagem produtiva já criada, onde o ganho é proporcional ao esforço e o ser humano está sempre no centro das decisões.” (Martins, 2023)

# ÍNDICE

Resumo .....	iii
Summary .....	iv
Agradecimentos .....	v
Abreviaturas e acrónimos .....	vi
Glossário .....	vii
ÍNDICE .....	viii
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Figuras .....	x
1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Questões de Pesquisa .....	12
1.2. Estrutura do Trabalho .....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	14
2.1. A banca de teor cooperativo .....	14
2.2. Proximidade Social .....	15
2.3. Capital Cívico .....	17
2.4. Teoria das partes interessadas .....	18
2.5. Governação .....	19
3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	21
3.1. Questões de pesquisa .....	21
3.2. Instrumentos Metodológicos .....	22

viii

3.3. Modelo de Investigação.....	22
4. A BANCA DE TEOR COOPERATIVO NA EUROPA .....	24
4.1. A Responsabilidade Social e a Sustentabilidade Corporativa .....	30
4.2. O sistema bancário em Portugal .....	32
4.3. Análise Comparativa do Desempenho Financeiro .....	33
4.4. Dados financeiros do banco de Alenquer .....	35
5. O CONCELHO, A COMUNIDADE E O BANCO DE ALENQUER .....	36
5.1. Enquadramento Económico.....	38
5.2. A importância do banco de Alenquer para as partes interessadas .....	41
5.3. Agências bancárias e clientes CCAM Alenquer.....	42
5.4. Apoio Social e Cultural .....	45
5.5. Sustentabilidade como Vetor de Envolvimento Cívico.....	47
5.6. Setor Bancário Português os ODS: Uma Perspetiva Estratégica .....	48
6. CONCLUSÕES.....	50
6.1. Limitações .....	52
Referências.....	53

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores Financeiros dos bancos de teor cooperativo (2024).....	25
Tabela 2 - Quota de mercado dos bancos de teor cooperativo (2024) .....	27
Tabela 3 - Quota de mercado dos grupos bancários cooperativos .....	28
Tabela 4 - Evolução dos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade corporativa.....	31
Tabela 5 – Indicadores desempenho das principais instituições financeiras portuguesas e do banco de Alenquer .....	34
Tabela 6 - Indicadores económicos, número de colaboradores e de agências, população residente, rendimento per capita e Sector Bancário [2014 - 2024].....	36
Tabela 7 - População Residente por local de residência - Censos 2011 e 2021 .....	38
Tabela 8 - Principais Indicadores de Atividade Económica e Comparação com as Respetivas Agregações Geográficas.....	40
Tabela 9 – Proporção do poder de compra.....	41
Tabela 10- Número de ATM`s .....	43
Tabela 11- Número de clientes e associados do banco Alenquer e variação entre períodos.....	44
Tabela 12 - Percentagem de apoios e patrocínios por resultado líquido .....	497
Tabela 13 - ODS prioritários por Banco.....	499

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação .....	233
Figura 2 - Número de empregados da banca cooperativa e total do sector bancário .....	288
Figura 3 - Evolução de Empréstimos e Depósitos.....	29
Figura 4 - Mapa de Portugal Nuts II e região de Lisboa e Vale do Tejo NUT III.....	377
Figura 5- Trabalhadores por conta de outrem por sector de atividade .....	39
Figura 6 - Número de Agências Bancárias no concelho de Alenquer em 2014 e 2024 .....	42
Figura 7 - Evolução da Representatividade Bancária da CCAM em Alenquer .....	433
Figura 8 – Evolução da % de Clientes do banco de Alenquer – Membros (2014 – 2024).....	444
Figura 9 – Membros e rácio membros/ população na Europa (1996 - 2020).....	455
Figura 10 - Apoios e Patrocínios efetuados pela CCAM Alenquer nos últimos 5 anos.....	466
Figura 11 - ODS Prioritários do GCA.....	488

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo visa entender o papel do banco de Alenquer, mais concretamente a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Alenquer no desenvolvimento da sua região.

Segundo os princípios de Rochdale (1995) as cooperativas promovem o desenvolvimento sustentável com base em decisões coletivas dos seus membros. As cooperativas são detidas pelos seus associados. (André, 2021)

De acordo com os estatutos da CCAM de Alenquer, podem inscrever-se como associados pessoas singulares ou coletivas que atuem nos setores agrícola, pecuário, florestal, pesqueiro, agroindustrial ou artesanal, incluindo ainda residentes ou indivíduos ativos na sua área de ação, dentro de determinados limites geográficos, designadamente o município de Alenquer. A admissão requer pedido formal, podendo ser recusada com fundamento, e está sujeita à subscrição de um capital mínimo de 500 euros, e limita a responsabilidade ao montante subscrito. Desde logo, é consagrado que os proprietários desta instituição financeira sediada na vila de Alenquer são os próprios cidadãos da comunidade.

Para Reto, Bento e Crespo (2022) “as instituições financeiras de índole cooperativa apresentam as suas características mais relevantes como: 1) a proximidade dos clientes e conhecimento dos mesmos; 2) uma forte correspondência geográfica entre a captação de recursos e o financiamento das atividades e da economia local; 3) a distribuição ou reinvestimento na própria região dos lucros das CCAM; 4) o papel no desenvolvimento através dos vários apoios à comunidade, como os apoios a eventos e patrocínios, bem como o suporte prestado a entidades locais — como corporações de bombeiros, misericórdias, associações, autarquias e juntas de freguesia — e ao comércio da região, através da aquisição significativa de bens e serviços junto de fornecedores locais”.

Os mesmos autores acrescentam ainda que estas instituições “desempenham um papel essencial no desenvolvimento local, ao oferecer créditos agrícolas, microcréditos, consultoria financeira e apoio a projetos de inovação e sustentabilidade. A instituição também contribui para a capacitação da comunidade, apoia empreendedores e estabelece parcerias para promover o desenvolvimento sustentável da região”.

Deste modo, esta investigação procurará explorar a importância da CCAM de Alenquer, o banco de Alenquer, enquanto entidade cooperativa, propriedade dos membros da comunidade, analisando de que forma contribui para a criação de emprego, para o estímulo ao investimento em iniciativas sociais e culturais assim como o fortalecimento da sustentabilidade e responsabilidade social no concelho.

Será também investigado o impacto do investimento financeiro e social do banco de Alenquer e de que forma este se traduz em desenvolvimento urbano e comunitário sustentável na sua comunidade da vila de Alenquer.

## 1.1. Questões de Pesquisa

Com base na fundamentação apresentada, foram delineadas quatro questões centrais de pesquisa:

**Q1** - A atuação do banco de Alenquer promove o capital cívico da comunidade?

A estrutura cooperativa do Banco de Alenquer fomenta a confiança e a participação ativa dos seus membros, reforçando o capital cívico da comunidade. Ao privilegiar a proximidade territorial e o envolvimento local, promove a coesão social e económica. O apoio contínuo a iniciativas locais e às PME consolida redes de cooperação e fortalece o contrato social.

**Q2** – O banco de Alenquer contribui para o desenvolvimento de Alenquer?

O capital cívico emerge da interação entre fatores como a proteção social, o acesso à educação e a capacidade de remuneração dos membros de uma comunidade, os quais sustentam as suas relações sociais. Este conjunto de elementos constitui uma base essencial para o funcionamento harmonioso das dinâmicas comunitárias, promovendo um contrato social coeso e sustentável. (Paraskevopoulos, 2010)

**Q3** – Os investimentos socio-culturais do banco de Alenquer são relevantes para a comunidade?

Os investimentos socio-culturais do Banco de Alenquer são relevantes para a comunidade, refletindo um compromisso com a identidade local e o bem-estar coletivo. O apoio a eventos como o “Alma do Vinho” e a instituições sociais reforça a coesão e dinamiza a economia. A consistência dos apoios ao longo dos anos evidencia a sua importância estratégica.

**Q4** – O banco de Alenquer adota práticas de agente de desenvolvimento sustentável?

A atuação de bancos locais, pode ser determinante para o desenvolvimento do concelho ao promover a circulação de recursos financeiros promovendo o investimento e a poupança na economia local, apoiar iniciativas comunitárias e reforçar a coesão territorial.

Nesse sentido, e como defende Mota (2012), a ação municipal e os agentes locais desempenham um papel essencial na operacionalização do desenvolvimento, ao articular necessidades territoriais com estratégias sustentáveis de crescimento.

## 1.2. Estrutura do Trabalho

A tese está organizada em oito capítulos:

- 1. Introdução:** Apresenta o contexto do tema, os objetivos da investigação, as questões de pesquisa e a estrutura do trabalho.
- 2. Revisão da Literatura:** Centra-se na contextualização da banca de teor cooperativo. Introduce os temas de Proximidade Social, Capital Cívico, Teoria das Partes Interessadas e Governança.
- 3. Método de Investigação:** Este capítulo descreve os objetivos deste trabalho, as questões de investigação, os instrumentos selecionados e o modelo de investigação desta tese.
- 4. A Banca de Teor Cooperativo:** Este capítulo introduz os conceitos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Corporativa, contextualizando o seu surgimento. Apresenta ainda uma breve caracterização do sistema financeiro em Portugal e compara os dados financeiros da CCAM Alenquer com os principais bancos a operar no país.
- 5. O Concelho, a Comunidade e o Banco de Alenquer:** Este capítulo apresenta o enquadramento económico do município de Alenquer e destaca a importância do Banco de Alenquer para as partes interessadas. Analisa a evolução das agências da CCAM Alenquer e a sua concorrência no setor. São também abordados os apoios sociais e culturais promovidos pela instituição, bem como alguns indicadores de qualidade de vida. Por fim, discute-se o foco do Crédito Agrícola em termos de política de sustentabilidade, a escolha dos ODS no setor bancário e uma breve análise de tendências e convergências atuais.
- 6. Conclusões:** este capítulo apresenta as sínteses de conclusão as limitações e sugestões para próximos estudos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo promove a revisão da informação referente à banca cooperativa enquanto modelo financeiro complementar à banca de teor acionista e à banca de poupança, centrado na participação democrática, na proximidade social e no desenvolvimento sustentável.

“Os bancos cooperativos surgiram na segunda metade do século XIX, em um ambiente onde os mercados não eram apenas imperfeitos, mas amplamente inexistentes. As cooperativas não surgiram em um vácuo institucional completo” (Gijssels, Zhao, & Novkovic, 2014).

### 2.1. A banca de teor cooperativo

As cooperativas têm uma longa tradição histórica, surgindo como formas organizativas espontâneas entre pessoas que procuravam soluções conjuntas para os seus desafios económicos. Caracterizam-se pela autogestão, pela propriedade coletiva e pelo objetivo comum de satisfazer as necessidades dos seus membros. Estes princípios aplicam-se a diversos setores — como a agricultura, a produção de leite e, com destaque neste capítulo, à banca — e são reconhecidos juridicamente em muitos países, o que lhes confere legitimidade para possuir ativos, contrair e conceder empréstimos, bem como exercer atividade comercial (Buchenau, 2020).

O modelo cooperativo é considerado como uma das formas de organização empresarial mais democráticas e participativas. Embora operem em mercados competitivos e necessitem de gerar resultados económicos e financeiros positivos, as cooperativas priorizam a resposta às necessidades dos seus membros sobre a maximização do lucro, promovendo uma gestão mais inclusiva e orientada por valores sociais (Gijssels, Zhao, & Novkovic, 2014).

No contexto da banca cooperativa, esta abordagem traduz-se na reinversão dos lucros em prol do benefício coletivo, promovendo a estabilidade financeira da instituição e sustentando um crescimento duradouro e responsável (André, 2021).

Segundo *Lagoa et al. (2015)*, estas instituições têm vindo a ocupar espaços de mercado negligenciados pela banca tradicional, especialmente ao disponibilizar crédito a populações rurais e a pequenos produtores.

André (2021) destaca que o movimento cooperativo bancário em Portugal teve origem na necessidade de apoiar o setor agrícola, originando as CCAM, onde existia a obrigatoriedade de pertencer à instituição para o acesso ao crédito. Hoje a atividade creditícia do banco pode

ser efetuada com qualquer cliente, mesmo que não seja membro da instituição de teor cooperativo.

Este modelo assenta numa forte ligação à comunidade, na confiança mútua e em relações diretas e simplificadas (André, 2021)

No plano da governança, os bancos cooperativos operam com base no princípio "um membro – um voto", o que tende a assegurar uma gestão democrática e centrada nos interesses dos associados (Gijssels, Zhao, & Novkovic, 2014) desde que estes se façam representar nas reuniões magnas deliberativas, designadamente as Assembleias Gerais.

Para além disso, muitas cooperativas mantêm políticas de não negociação das suas ações, valorizando-as por montantes nominais e não segundo critérios de mercado. Os lucros não são distribuídos com fins especulativos, mas sim canalizados a constituição de reservas indivisíveis, refletindo uma perspetiva de sustentabilidade intergeracional. (Meira, 2016)

Outro elemento distintivo dos bancos cooperativos reside na sua capacidade de operar em rede. Como referido por Gijssels, Zhao e Novkovic (2014), estas redes de cooperação permitem uma melhor partilha de recursos, o fortalecimento da resiliência coletiva e o aumento da competitividade, embora também apresentem novos desafios de coordenação.

Neste sentido, Buchenau (2020) argumenta que os bancos cooperativos mais bem-sucedidos são aqueles que aplicam de forma concreta o sexto princípio cooperativo — a cooperação entre cooperativas — por meio de redes horizontais.

Estas redes facilitam não só a inovação e o cumprimento regulatório, como também permitem enfrentar a crescente concentração bancária resultante de processos de fusão e o avanço da digitalização. Ainda assim, a forte presença local e a existência física das agências continuam a ser valorizadas pelos membros-clientes, demonstrando a relevância do enraizamento territorial.

Compreendidos os princípios fundamentais, a natureza institucional e o funcionamento da banca cooperativa, torna-se pertinente analisar a sua expressão e impacto no contexto europeu atual, onde assume um papel central na estrutura financeira e no desenvolvimento regional.

## **2.2. Proximidade Social**

Um dos traços mais marcantes da banca de teor cooperativo é a sua proximidade social, que vai além da presença física, traduzindo-se numa relação de confiança e escuta ativa com as

comunidades. Esta proximidade reflete uma abordagem relacional, baseada na confiança mútua e no compromisso com as necessidades reais das comunidades onde estas instituições operam.

Segundo Buchenau (2020), os bancos cooperativos já não operam de forma totalmente autónoma como nos seus modelos fundadores, mas continuam a assentar a sua estratégia em três pilares fundamentais: preços acessíveis, proximidade com os clientes e oferta de produtos financeiros comparável à banca comercial. Esta combinação sustenta a sua relevância no mercado, principalmente em regiões de menor densidade populacional e com acesso limitado a serviços financeiros.

A proximidade física, historicamente uma vantagem dos bancos cooperativos, enfrenta hoje novos desafios com a digitalização dos serviços bancários. Contudo, essa transformação tecnológica não eliminou a necessidade de presença local, especialmente em zonas rurais ou com elevada densidade de população sénior, onde o contacto pessoal ainda é altamente valorizado. De acordo com a CASES (2024), embora a digitalização seja reconhecida como estratégica no setor cooperativo, subsistem desafios significativos, sobretudo no que respeita à participação dos membros e à manutenção da ligação com comunidades menos digitalizadas.

Para responder a este novo contexto, Buchenau (2020) defende a criação de redes cooperativas formais, que permitam a partilha de recursos técnicos e administrativos, garantindo eficiência sem comprometer a autonomia das entidades locais. Estas redes — compostas por instituições especializadas em auditoria, formação, inovação tecnológica e gestão de garantias — são fundamentais para sustentar a solidez financeira e operacional das cooperativas.

Além de facilitarem o cumprimento regulatório, reforçam a resiliência do sistema cooperativo como um todo, funcionando como instrumentos de estabilidade e coesão institucional (Buchenau, 2020) das comunidades, ou seja, o seu contrato social.

Ainda segundo este autor, a sustentabilidade da banca cooperativa depende da sua capacidade de mobilizar a poupança local e canalizá-la para o financiamento da economia regional. Esta dinâmica só é possível num ambiente de confiança, alimentado por uma gestão transparente, competente e sensível às especificidades de cada território. Nesse sentido, a proximidade não é apenas geográfica, mas cultural e relacional, refletindo o envolvimento profundo com as comunidades.

Leick, Lang e Suwala (2020) reforçam esta perspetiva ao salientar que a proximidade local permite uma compreensão mais acurada das necessidades dos clientes, fomentando a inclusão financeira e o desenvolvimento de soluções personalizadas. Esta abordagem contribui

não só para a fidelização dos membros, como para o fortalecimento do tecido social e económico local. Assim, a proximidade social revela-se como uma característica estruturante da banca cooperativa, que a diferencia substancialmente da banca convencional.

Mais do que um modelo de negócios, trata-se de uma estratégia de desenvolvimento regional, sustentada por valores de confiança, inclusão e compromisso mútuo. A existência de um ambiente marcado pela cooperação e pelo envolvimento comunitário está intimamente associada ao conceito seguinte: o capital cívico — um recurso intangível, mas essencial para o desenvolvimento económico e social das comunidades onde os bancos cooperativos operam (Reto, Bento & Crespo, 2022).

### 2.3. Capital Cívico

Para Guiso, Sapienza e Zingales (2011), o capital humano e físico não explicam por si só as disparidades regionais, sendo necessário considerar o capital cívico como fator determinante. Introduzem, assim, o conceito de capital cívico como o conjunto de normas sociais, confiança interpessoal e redes de relacionamento que facilitam a cooperação entre os membros de uma comunidade. Este capital intangível promove um ambiente institucional mais estável e eficiente, impactando positivamente o funcionamento dos mercados e a qualidade das políticas públicas.

Segundo os autores, a existência de capital cívico elevado permite que as organizações — como os bancos cooperativos — operem com menores custos de transação, maior estabilidade relacional e melhor adaptação às necessidades locais. A confiança social, neste contexto, não é apenas um valor ético, mas uma vantagem económica que sustenta a eficácia institucional. Nas regiões com baixos níveis de capital cívico, por outro lado, verifica-se maior ineficiência, exclusão social e dificuldades na mobilização de recursos comuns.

O conceito de capital cívico acrescenta uma dimensão sociocultural à compreensão da atuação dos bancos cooperativos, evidenciando como a confiança mútua, a cooperação e o envolvimento comunitário influenciam diretamente o desempenho económico e o desenvolvimento regional. Esta perspetiva vai ao encontro da natureza intrinsecamente participativa e relacional das cooperativas de crédito, cuja eficácia depende não apenas de fatores financeiros, mas também da qualidade das relações sociais (Falkembach, Wittmann & Boff, 2019).

A banca cooperativa destaca-se por atuar, frequentemente, em territórios marcados por fragilidades estruturais, onde o investimento em redes sociais e relações de confiança é

essencial para estimular a inclusão e o dinamismo económico. Ao reforçarem os laços comunitários e promoverem a participação ativa dos seus membros, os bancos cooperativos contribuem para o fortalecimento do capital cívico, criando círculos virtuosos de desenvolvimento local (Reto, Bento & Crespo, 2022).

Este impacto é particularmente visível nas zonas rurais ou economicamente desfavorecidas, onde estas instituições representam não apenas um canal de crédito, mas também um agente de coesão social e de resiliência territorial. Ao contrário dos bancos tradicionais, a banca cooperativa depende e simultaneamente nutre o capital social das comunidades onde se insere, tornando-se parte integrante da infraestrutura socioeconómica (Putnam, 1996; Coleman, 1988; Bourdieu, 1986).

Assim, o capital cívico não é apenas um recurso passivo que favorece a atividade bancária cooperativa, mas um ativo construído e reforçado pelas próprias práticas cooperativas. A interdependência entre instituições e comunidades demonstra que o sucesso da banca cooperativa não pode ser dissociado do envolvimento cívico e do fortalecimento do tecido social local (Falkembach, 2023).

Esta visão integradora reforça a importância de considerar todos os atores envolvidos no ecossistema cooperativo. Nesse sentido, torna-se pertinente explorar a teoria das partes interessadas, abordagem que formaliza e dá suporte conceptual à inclusão de múltiplos grupos no processo de decisão e governação das organizações (Freeman, 1984).

## **2.4. Teoria das partes interessadas**

A abordagem das partes interessadas é fundamental para entender como as cooperativas estruturam a sua governação e tomam decisões que envolvem múltiplos públicos e interesses difusos. Esta teoria propõe que o sucesso das organizações depende da sua capacidade de responder não apenas aos interesses dos acionistas, mas também de todos os grupos que são afetados pelas suas atividades ou que exercem influência sobre elas — como colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente (Freeman, 1984).

Conforme Bacelar (2025), esta perspetiva assinala uma transformação na compreensão da responsabilidade organizacional, destacando a importância de incorporar diversas vozes no processo de tomada de decisão. Nas cooperativas, esta lógica está profundamente enraizada: os membros são simultaneamente clientes, proprietários e participantes ativos na definição de estratégias e políticas, refletindo um modelo de governação democrática e inclusiva.

Ao adotar os princípios da teoria das partes interessadas, a banca cooperativa fortalece o seu compromisso com a sustentabilidade nas dimensões social, económica e ambiental (Calvário, 2018).

Em vez de perseguirem unicamente a maximização do lucro, estas instituições procuram criar valor partilhado, promovendo o bem-estar coletivo e o desenvolvimento regional. Este modelo de gestão alargada fortalece as relações com os diferentes grupos envolvidos, aumenta a confiança institucional e potencia a resiliência organizacional. (Costa et al., 2011)

Esta perspetiva teórica está alinhada com os valores e princípios que orientam o cooperativismo, conforme definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ICA), como a adesão voluntária e inclusiva, a gestão democrática pelos próprios membros e a atenção ativa às necessidades da comunidade. Assim, o enquadramento das partes interessadas não só valida como também fortalece o modelo cooperativo, oferecendo uma base conceptual que o distingue das instituições financeiras tradicionais (ICA, 1995/2015).

Ao reconhecer a interdependência entre a organização e o seu ecossistema social, a banca cooperativa adota práticas mais éticas, sustentáveis e eficazes. Esta orientação permite decisões mais equilibradas, mitigação de riscos reputacionais e maior adaptabilidade às mudanças sociais e económicas. Além disso, facilita a integração de políticas de responsabilidade social e ambiental — temas que serão aprofundados no capítulo seguinte (Freeman, 1984; Costa et al., 2011).

Deste modo, a teoria das partes interessadas constitui um enquadramento teórico robusto para compreender as práticas de governação cooperativa, as quais serão exploradas na secção seguinte, com destaque para os mecanismos de transparência, na promoção da participação ativa e na consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Freeman, 1984; ICA, 1995/2015).

## **2.5. Governação**

Segundo Carvalho (2022), a governação corporativa deve ser entendida como um espaço de deveres, onde as empresas são responsáveis por equilibrar as expectativas da sociedade com práticas que promovam o bem comum, enfatizando a importância da responsabilidade social e da representação das partes interessadas no conselho de administração.

O modelo de governação das cooperativas bancárias apresenta diferenças significativas face ao das instituições financeiras tradicionais, privilegiando a participação democrática dos seus membros. Neste modelo, cada membro tem, em princípio, direito a um voto, independentemente do capital que detenha, o que reforça a equidade, a responsabilização e a inclusão no processo decisório (Buchenau, 2020).

Esta forma de governação está profundamente ligada aos princípios cooperativos, nomeadamente à gestão democrática, à participação económica dos membros e à preocupação com a comunidade. Em contraste com a lógica da maximização de lucros típica da banca comercial, os bancos cooperativos colocam em primeiro plano o interesse dos membros e o impacto positivo nas suas comunidades locais (SomosCooperativismo, 2022; Lemos, 2023).

A transparência é um pilar essencial deste modelo. A prestação de contas aos membros, a divulgação clara das políticas de gestão e a partilha de informação sobre riscos e resultados são práticas recorrentes nas cooperativas. Estas medidas reforçam a confiança dos membros-clientes e contribuem para a estabilidade institucional, elementos críticos em ambientes regulatórios cada vez mais exigentes (Buchenau, 2020).

Além da transparência, a gestão de riscos eficaz é outra dimensão central da boa governação cooperativa. A crescente complexidade do setor bancário, aliada à evolução digital e à pressão da concorrência, exige que estas instituições estejam preparadas para identificar e mitigar riscos operacionais, financeiros e reputacionais. Neste contexto, a adoção de práticas sólidas de governação permite manter a autonomia institucional, sem comprometer a conformidade com os requisitos legais e prudenciais (Banco Central do Brasil, 2021).

Segundo Buchenau (2020), os bancos cooperativos que integram a regulação nos seus processos de forma proativa conseguem não só garantir maior estabilidade interna, como também reforçar a sua legitimidade perante os reguladores e as comunidades onde operam.

Um dos aspetos que tem ganho relevância é a articulação da governação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As decisões estratégicas devem incorporar a avaliação dos efeitos sociais e ambientais das atividades, promovendo uma visão orientada para o longo prazo e para a criação de valor que beneficie todas as partes interessadas. Esta visão holística do desempenho — que combina resultados económicos com impacto social e ambiental — encontra respaldo no conceito de governação sustentável, cada vez mais relevante no setor financeiro. (United Nations, 2015).

Ao incorporar princípios de responsabilidade social e de participação democrática na sua estrutura de governação, a banca cooperativa configura-se como uma alternativa ao modelo

tradicional de intermediação financeira. Tal como observa Carvalho (2022), este modelo privilegia o bem comum em detrimento do lucro imediato, promovendo uma gestão sustentada na confiança, na proximidade com os membros e na sustentabilidade a longo prazo.

Em suma, a governação cooperativa, assente na democracia interna, na transparência, na gestão de riscos e na sustentabilidade, constitui um modelo robusto, alinhado com as exigências contemporâneas e com os valores fundacionais das cooperativas. Este modelo não apenas garante a viabilidade económica da banca cooperativa, como também a posiciona como um agente transformador nas comunidades onde atua (Meira, 2018).

### **3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender o papel da CCAM de Alenquer no fortalecimento do capital cívico da sua comunidade e no desenvolvimento local. A investigação baseia-se exclusivamente em fontes secundárias, com ênfase na análise documental e na análise de conteúdo.

Os objetivos principais desta tese são identificar as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade adotadas pelo banco de Alenquer.

Vamos, assim, analisar o seu contributo para a inclusão social e o desenvolvimento económico da região, nomeadamente através do apoio às PMEs, da criação de emprego e da melhoria da qualidade de vida.

#### **3.1. Questões de pesquisa**

Holliday (2007) argumenta que é possível conduzir uma investigação dedutiva recorrendo a métodos qualitativos, desde que estes sejam aplicados de forma compatível com os critérios reconhecidos de rigor e validade. Contudo, este autor evita a palavra “hipótese” em favor do termo “questões de pesquisa” que são lançadas sobre a realidade e que tomam a forma de questionamentos sobre as relações entre as dimensões de análise. Assim, identificaram-se as seguintes questões de pesquisa:

**Q1** – A atuação do banco de Alenquer promove o capital cívico da comunidade?

**Q2** – A CCAM de Alenquer contribui para o desenvolvimento de Alenquer?

**Q3** – Os investimentos socio-culturais do banco de Alenquer são relevantes para a comunidade?

**Q4** – O banco de Alenquer adota práticas de agente de desenvolvimento sustentável?

Introduzidas as questões de pesquisa que ilumina o trabalho, vamos apresentar os instrumentos metodológicos que lhe oferecem consistência.

### **3.2. Instrumentos Metodológicos**

Foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos:

**Revisão da Literatura:** Consulta de obras científicas e académicas sobre capital cívico, cooperativismo, desenvolvimento local e sustentabilidade. A revisão permitiu a construção do enquadramento teórico da investigação.

**Grelha de Análise Documental: Elaboração de uma matriz de categorias temáticas aplicada** à análise de documentos da CCAM de Alenquer, conforme a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

**Análise Comparativa de Indicadores Financeiros:** Compilação e comparação de dados financeiros entre a CCAM de Alenquer e outras instituições bancárias, com base em fontes como o Banco de Portugal (BdP), a Associação Portuguesa de Bancos (APB) e a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI).

**Análise de Conteúdo Qualitativa:** Aplicação da técnica de Bardin (1977) a relatórios e comunicados, com o objetivo de identificar evidências de práticas de responsabilidade social, apoio ao território e criação de valor local.

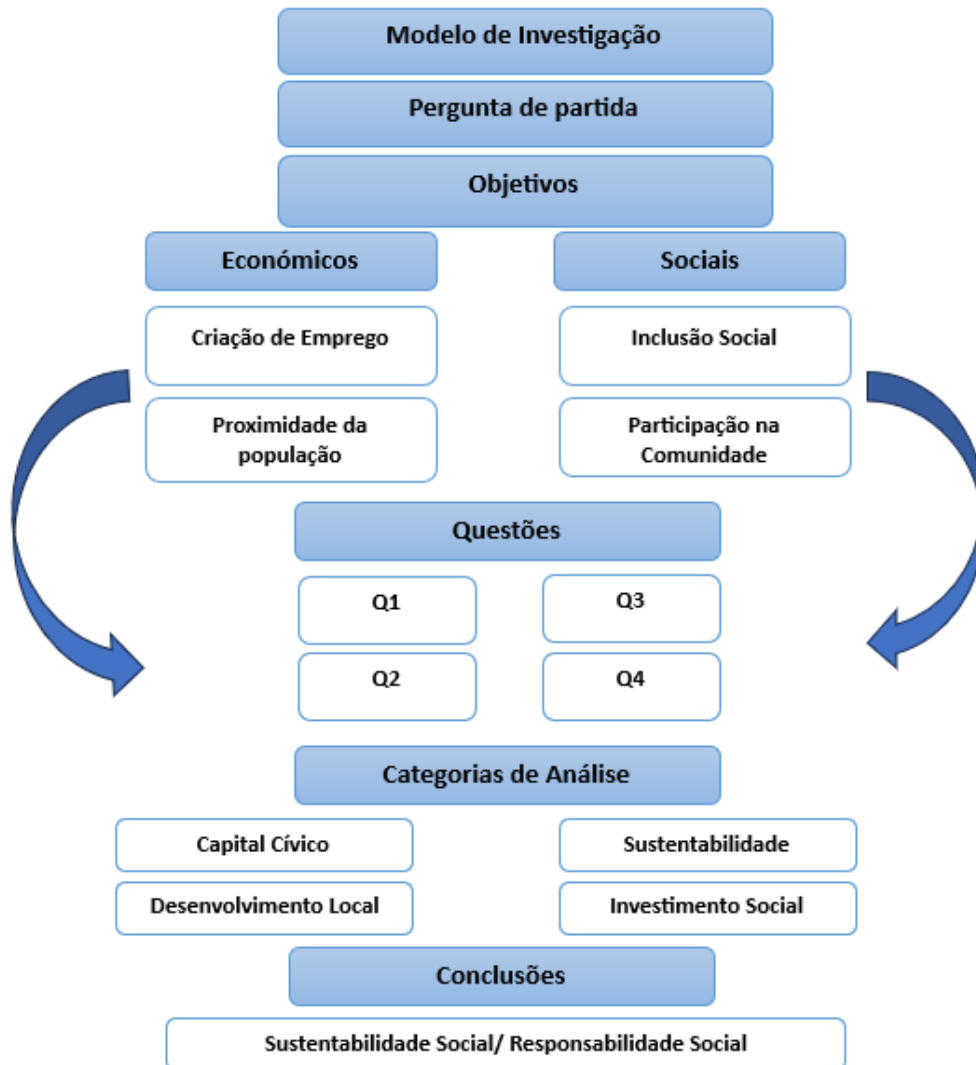
### **3.3. Modelo de Investigação**

Para melhor representar a relação entre as variáveis foi desenhado o seguinte modelo de investigação, adaptado de Quivy e Van Campenhoudt (2019).

A Figura 1 apresentada ilustra o modelo de investigação desenvolvido para orientar a análise empírica deste estudo. No topo do diagrama, o "Modelo de Investigação" estrutura-se a partir dos objetivos principais, divididos em duas dimensões centrais: os objetivos económicos que incluem a criação de emprego e a proximidade da população; e os objetivos sociais que abrangem a inclusão social e a participação na comunidade.

Estas dimensões orientam um conjunto de quatro questões de pesquisa (Q1 a Q4), que visam explorar a relação entre os objetivos propostos e os fenómenos observados. As respostas a estas questões são analisadas com base em quatro categorias analíticas: capital cívico, sustentabilidade, desenvolvimento social e investimento social.

**Figura 1 - Modelo de investigação**



Fonte: Adaptado de Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2019). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva

O modelo culmina na identificação do resultado esperado: a promoção da sustentabilidade social e da responsabilidade social, refletindo a interligação entre os fatores económicos e sociais no contexto da banca cooperativa e do desenvolvimento regional.

#### 4. A BANCA DE TEOR COOPERATIVO NA EUROPA

A banca cooperativa tem vindo a consolidar a sua importância no panorama financeiro global, destacando-se tanto pela sua ampla distribuição geográfica como pelo seu envolvimento ativo no progresso sustentável das comunidades onde atua. Segundo o relatório sobre finanças éticas e sustentáveis na União Europeia, este setor representa cerca de 5% do PIB europeu, destacando-se pela sua resiliência face às crises e pela promoção de instrumentos financeiros orientados para o impacto social, como microcréditos e fundos responsáveis (European University Institute, 2019).

De acordo com a European Association of Co-operative Banks (EACB, 2024), estas instituições operavam em 2023 com mais de 36.200 agências bancárias em toda a Europa, empregando aproximadamente 730.000 pessoas.

Os bancos cooperativos europeus assentam a sua atuação em valores como solidariedade, autoajuda, combate à exclusão, resiliência, confiança e responsabilidade social e ambiental (EACB, 2024). Estes valores não são meramente simbólicos: estão profundamente enraizados na forma como estas instituições operam, distinguindo-se claramente dos bancos comerciais orientados para o lucro.

Conforme sublinha a EACB (2024), os clientes dos bancos cooperativos podem tornar-se membros-proprietários com investimentos reduzidos, o que lhes confere poder de decisão na governação, na formulação de estratégias e na gestão de riscos. O principal propósito destas instituições reside na criação de valor sustentável para os seus membros, promovendo relações de confiança duradouras, em contraste com a lógica de maximização de lucros que caracteriza a banca convencional.

A relevância da banca cooperativa na Europa também se reflete nos seus indicadores financeiros. Podemos observar na tabela 1, em 2024, os bancos cooperativos europeus apresentaram um volume de depósitos de 5.289.860 euros e empréstimos concedidos de 5.636.430 euros.

**Tabela 1 - Indicadores Financeiros dos bancos de teor cooperativo (2024)**

European Countries and dataproviding institution	ECONOMIC INDICATORS					
	Total assets (EUROmio)	Total de-positions from customers (EUROmio)	Total loans to customers (EUROmio)	Net profit after taxes (EUROmio)	Total equity (EUROmio)	Leverage Ratio (%)
<b>Austria</b>						
Österreichische Raiffeisenbanken	399 874	262 942	260 294	5 673	40 352	n.a.
Österreichischer Volksbanken	30 482	22 180	22 738	326	2 872	8,1
<b>Bulgaria</b>						
Central Co-operative Bank	4 187	3 750	1 545	56	386	9,2
<b>Denmark</b>						
Nykredit	225 719	15 327	194 545	1 461	13 561	5,1
<b>Finland</b>						
OP Financial Group	160 391	76 656	97 836	1 642	16 262	9,5
<b>France</b>						
Credit Agricole	2 467 099	1 121 942	1 155 940	8 258	142 340	5,5
Credit Mutuel	1 142 593	594 151	639 141	4 598	75 447	7,3
BPCE	1 544 100	711 658	839 457	2 804	71 200	5,0
<b>Germany</b>						
Co-operative Financial Network	1 597 180	1 033 200	1 023 602	10 805	143 238	8,0
<b>Hungary</b>						
Central Body of Integrated Financial Institutions***	4 176	3 261	3 360	60	819	13,6
<b>Italy</b>						
Federcasse (BCC)	257 694	188 877	139 013	2 701	23 600	9,2
<b>Luxembourg</b>						
Banque Raiffeissen	10 765	9 596	7 694	44	520	5,35
<b>Netherlands</b>						
Rabobank	613 796	391 380	434 007	4 377	49 641	7,1
<b>Poland</b>						
National Union of Co-operative Banks (KZBS)	62 650	43 169	21 412	1 110	4 519	9,6 6
<b>Portugal</b>						
Credito Agricola	25 302	20 004	12 059	297	2 438	9,6
<b>Romania</b>						
Creditcoop	344	255	245	1	31	20,61
<b>Spain</b>						
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	132 341	110 277	73 786	1 184	11 479	8,7
Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	60 156	43 490	37 761	127	4 009	5,9
<b>Switzerland</b>						
Raiffeisen Schweiz	276 246	193 232	206 942	1 293	20 764	7,5
<b>United Kingdom</b>						
Building Societies Association	598 410	444 512	465 053	3 431	36 785	5,9
<b>Total</b>	<b>9 613 506</b>	<b>5 289 860</b>	<b>5 636 430</b>	<b>50 248</b>	<b>660 262</b>	

Fonte: European Association of Co-operative Banks. (2024). *Annual reports*. Recuperado em 15 de junho de 2025, de <https://www.eacb.coop/en/about/annual-reports.html>

No contexto português existem uma associação cooperativa, designadamente o **Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM)**, que representa a principal expressão da banca cooperativa nacional com 67 instituições financeiras em 2025 (Crédito Agrícola, 2025), englobando também a Caixa Central e as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo independentes e não associadas da **FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito**

**Agrícola Mútuo**, que agrega **64 Caixas Agrícolas associadas**, praticamente a totalidade das existentes no país (FENACAM, 2025), não fazendo parte cinco instituições financeiras independentes.

Existem, ainda, instituições de teor mútuo independentes como a Caixa Económica do Faialense, fundada em 1862 (Banco de Portugal, 2025)<sup>1</sup> e a Caixa Económica Montepio Geral, fundada em 1844 (Banco de Portugal, 2025)<sup>2</sup>.

Como refere o Banco de Portugal (2025), “A instituição captava as pequenas poupanças e remunerava-as com juros superiores aos concedidos pelos outros bancos comerciais e concedia empréstimos sobre penhores; através dos lucros obtidos, auxiliava o Montepio, na sua missão social”.<sup>3</sup>

O modelo de negócio da banca cooperativa também se reflete na sua expressiva participação no financiamento às Pequenas e Médias Empresas (PME), especialmente quando comparada à sua dimensão em termos de ativos (EACB, 2024).

Conforme ilustrado na Tabela 2, em países como França, Alemanha e Portugal, estas instituições representam uma parcela significativa do crédito concedido a PME, evidenciando a sua relevância no apoio ao tecido empresarial local. No caso francês, o Crédit Agricole corresponde a 33,2% e o Crédit Mutuel a 20% desse financiamento; na Alemanha, os bancos cooperativos representam 36,3%; e em Portugal, o Crédito Agrícola assegura 12,7%.

De acordo com a EACB (2024), em países como a Finlândia, os bancos cooperativos det m 39,2% da quota de mercado doméstico de empréstimos e 37,9% da quota no financiamento a PME.

---

<sup>1</sup> <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18345> retirado a 4 de junho de 2025

<sup>2</sup> <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18341> retirado a 4 de junho de 2025

<sup>3</sup> <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18341> retirado a 4 de junho de 2025

**Tabela 2 - Quota de mercado dos bancos de teor cooperativo (2024)**

European Countries and dataproviding institution	MARKET SHARE			
	Domestic market share deposits (%)	Domestic market share loans (%)	Mortgage market share (%)	Market share SMEs (%) 1
<b>Austria</b>				
Österreichische Raiffeisenbanken	37,1	36,0	n.a.	n.a.
Österreichischer Volksbanken	4,1	4,0	n.a.	4,8
<b>Bulgaria</b>				
Central Co-operative Bank	5,0	3,3	4,8	n.a.
<b>Denmark</b>				
Nykredit	5,8	35,0	44,7	n.a.
<b>Finland</b>				
OP Financial Group	39,2	34,3	38,9	37,9
<b>France</b>				
Crédit Agricole	26,0	23,6	32,6	33,2
Crédit Mutuel	16,3	18,4	20,6	20,0
BPCE	21,0	22,0	n.a.	n.a.
<b>Germany</b>				
Co-operative Financial Network	22,1	23,4	32,2	36,3
<b>Hungary</b>				
Central Body of Integrated Financial Institutions***	0,4	0,3	0,5	0,2
<b>Italy</b>				
Federacasse (BCC)	10,0	8,0	11,8	n.a.
<b>Luxembourg</b>				
Banque Raiffeisen	19,0	13,0	13,0	n.a.
<b>Netherlands</b>				
Rabobank	34,7	n.a.	19,3 2	39,3 **
<b>Poland</b>				
National Union of Co-operative Banks (KZBS)	10,3 6	6,9 6	5,7 6	8,0 6
<b>Portugal</b>				
Credito Agricola	8,0	5,8	3,4	12,7
<b>Romania</b>				
Creditcoop	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Spain</b>				
Union Nacional de Cooperativas de Crédito	7,5	6,5	n.a.	n.a.
Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	2,7	3,0	n.a.	n.a.
<b>Switzerland</b>				
Raiffeisen Schweiz	15,6	n.a.	17,8	n.a.
<b>United Kingdom</b>				
Building Societies Association	19,0	n.a.	23,5	n.a.
<b>Total</b>				

Fonte: European Association of Co-operative Banks (2023), retirado de <https://www.eacb.coop/en/about/annual-reports.html> a 15 de Abril de 2025.

O crescimento da banca cooperativa, a nível europeu, é igualmente visível na sua evolução ao longo do tempo, conforme tabela 3. Entre 2011 e 2022, registou-se um aumento de 6% no número agências, de 2,1% no crédito concedido e de 1,5% no volume de depósitos (EACB, 2023).

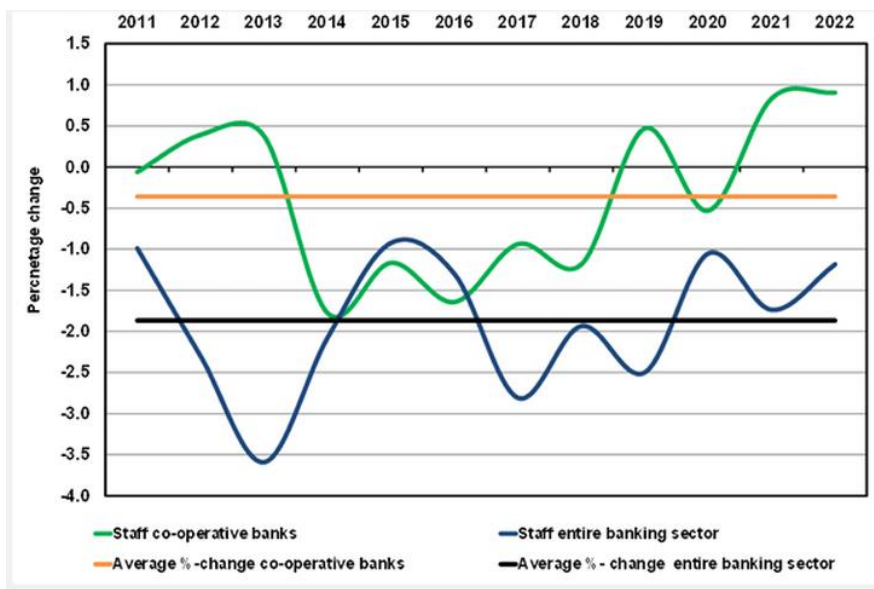
**Tabela 3 - Quota de mercado dos grupos bancários cooperativos**

	2011	2015	2019	2021	2022	Diferença de percentagem em pontos (2011-2022)
<b>Empréstimos</b>	21.2	22.1	23	23.1	23.3	2.1
<b>Depósitos</b>	20.9	21.4	21.9	22.3	22.4	1.5
<b>Agências</b>	28.9	31.2	33.2	34.7	34.9	6

Fonte: European Association of Co-operative Banks (2023), [Final Layout - The performance of European cooperative banks in 2022 - a snapshot.pdf](https://www.eacab.com/~/media/2023/06/30/2023-06-30-Final-Layout-The-performance-of-European-cooperative-banks-in-2022-a-snapshot.pdf) a 3/06/2025

Outro aspeto relevante é o comportamento do emprego no setor. Conforme ilustrado na Figura 2, entre 2011 e 2022, a redução média anual de pessoal nos bancos cooperativos foi de apenas 0,5%, comparado com quase 2% nos restantes bancos (Groeneveld, 2022). Esta diferença indica uma maior estabilidade e compromisso com o emprego por parte das cooperativas bancárias, reforçando o seu papel de agentes de coesão económica e social.

**Figura 2 - Número de empregados da banca cooperativa e total do sector bancário**



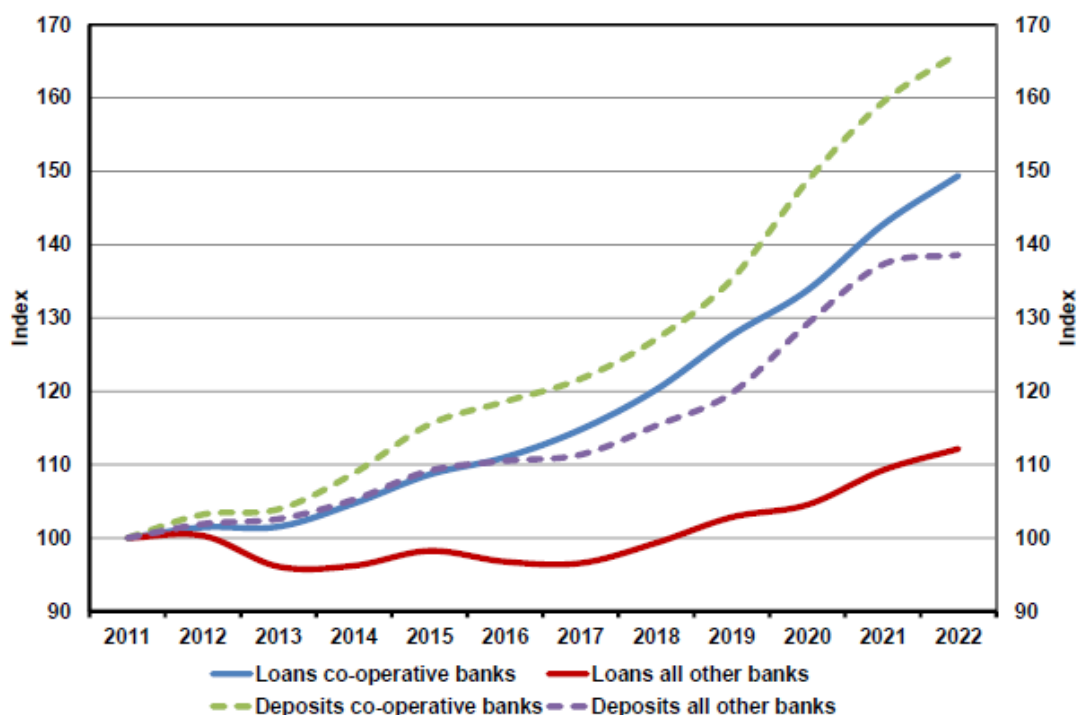
Fonte: European Association of Co-operative Banks (2023),

[https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/key\\_figures/analytical\\_assessments/the\\_performance\\_of\\_european\\_cooperative\\_banks\\_in\\_2022.pdf](https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/key_figures/analytical_assessments/the_performance_of_european_cooperative_banks_in_2022.pdf) a 3/03/2025

Além disso, os bancos cooperativos registaram uma procura crescente por crédito. De acordo com Groeneveld (2023), em 2022 o portfólio total de empréstimos das cooperativas

creceu 4,7%, enquanto o crescimento acumulado desde 2011 atingiu 49%, face a um crescimento de apenas 12% nos restantes bancos, que se pode observar na figura 3. Este desempenho reflete não só a procura ativa de financiamento por parte das famílias e PME, como também a confiança crescente no modelo cooperativo. No que diz respeito aos depósitos, embora tenha havido uma desaceleração em 2022, o modelo cooperativo continua a demonstrar robustez e atratividade para os aforradores (European Central Bank, 2023).

**Figura 3 - Evolução de Empréstimos e Depósitos**



Fonte: Groeneveld (2023): European co-operative banks in 2022: a concise assessment

Por fim, diversos autores destacam o papel da banca cooperativa na promoção do desenvolvimento regional. Reto, Bento e Crespo (2022) defendem que estas instituições foram decisivas na superação da crise financeira do *subprime*, demonstrando elevada resiliência.

Sfar e Ouda (2016) sublinham que a banca cooperativa exerce uma função essencial de retenção de capital nas regiões mais pobres, contrariando a tendência de drenagem de recursos para centros urbanos ou regiões mais ricas.

Hakenes et al. (2015) e Coccorese e Shaffer (2021) argumentam que os bancos cooperativos promovem o Desenvolvimento Regional Local (DRL) através da sua presença em territórios economicamente fragilizados, ao prestar serviços de proximidade e construir relações de confiança duradouras com os seus membros. Segundo os mesmos autores, a banca cooperativa não se limita a complementar o modelo tradicional, mas afirma-se como uma

alternativa distinta e relevante no panorama financeiro, mas como um verdadeiro motor de inclusão financeira, desenvolvimento sustentável e coesão territorial, em alternativa ao explícito desinvestimento da banca de teor acionista nas regiões periféricas.

Esta atuação, fortemente enraizada em valores sociais e éticos, prepara o terreno para uma reflexão mais aprofundada sobre os compromissos das cooperativas com a responsabilidade social e a sustentabilidade, tema abordado no próximo subcapítulo.

#### **4.1.A Responsabilidade Social e a Sustentabilidade Corporativa**

A forma como se compreende a responsabilidade social e a sustentabilidade nas empresas tem evoluído em paralelo com a redefinição do seu papel na sociedade contemporânea. Se antes, as empresas tendiam a ser vistas exclusivamente como agentes económicos orientados para o lucro, hoje reconhece-se que têm um papel ativo na promoção do bem-estar social e ambiental. Esta mudança de paradigma exige que as empresas equilibrem os seus objetivos financeiros com compromissos éticos, sociais e ecológicos. (Carvalho, 2022).

Dyllick e Hockerts (2002) definem a sustentabilidade corporativa como a capacidade das empresas de satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*, ou seja, as suas partes interessadas — tanto diretos quanto indiretos — preservando a possibilidade de que as gerações vindouras possam responder às suas próprias necessidades. Neste sentido, sustentabilidade corporativa e responsabilidade social partilham uma base comum: ambas procuram integrar preocupações sociais e ambientais na gestão empresarial, para além da lógica de maximização do lucro (Carvalho, 2022).

A evolução deste pensamento pode ser rastreada ao longo das décadas, como podemos observar na tabela 4. Nos anos 1950, Howard R. Bowen introduziu o conceito de responsabilidade social do empresário, defendendo que os gestores deveriam considerar os impactos das suas decisões nos diversos grupos sociais afetados (Bowen, 1953). Em 1973, Keith Davis ampliou a discussão ao propor que as empresas têm obrigações éticas e sociais que vão além da obediência à lei, associando a responsabilidade social à própria legitimidade empresarial (Davis, 1973). Posteriormente, Carroll (1979) desenvolveu um modelo tridimensional de performance corporativa, contemplando simultaneamente os domínios económico, legal e ético da atuação organizacional. Esta perspetiva é enriquecida pela abordagem das partes interessadas, desenvolvida por Freeman (1984), quando sugere que as empresas devem considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas de todos os que são afetados pelas suas atividades. Tal abordagem é especialmente relevante no contexto

cooperativo, onde os membros são simultaneamente clientes, proprietários e beneficiários das decisões.

**Tabela 4 - Evolução dos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade corporativa**

						Sustentabilidade Corporativa	
Responsabilidade Social Corporativa							
Teoria da Empresa (a teoria institucional, a teoria baseada em recursos e a teoria das partes interessadas)							
						Definição de Sustentabilidade Corporativa	
						Dyllick e Hockerts (2002)	
Responsabilidade Social do Empresário	Definição de responsabilidade social corporativa	Modelo Conceptual Tridimensional de Performance Corporativa	Teoria das Partes Interessadas (Stakeholder theory)	Definição de Desenvolvimento Sustentável	Triple Bottom Line (TBL)	Definição de Responsabilidade Corporativa	European Green Deal
Bowen (1953)	Davis (1973)	Carrol (1979)	Freeman (1984)	WCED (1987)	Elkington (1998)	European Comission	European Comission
1953	1973	1979	1984	1987	1998	2002	2020

Fonte: Carvalho (2022): Deveres da Corporate Governance

Durante a década de 1990, Elkington (1997) apresentou o conceito de Triple Bottom Line (TBL) — “People, Planet, Profit” — defendendo que o desempenho empresarial deve ser avaliado de forma equilibrada nas dimensões social, ambiental e económica. Em 2002, a Comissão Europeia consolidou esta perspetiva ao caracterizar a responsabilidade corporativa como a adoção voluntária de práticas que integrem preocupações sociais e ambientais nas atividades empresariais e nas suas interações com as partes interessadas, ultrapassando os requisitos legais. No contexto atual, as estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade são cada vez mais entendidas como instrumentos de geração de valor económico a longo prazo. Segundo Carvalho (2022), estas práticas não são apenas motivadas por razões financeiras, mas sim por valores e normas institucionalizadas que moldam o comportamento organizacional.

No setor bancário cooperativo, esta lógica ganha especial relevância. As cooperativas, por natureza, otimizam a maximização do lucro individual salvaguardando, a criação de valor coletivo e duradouro, promovendo desta forma a equidade social e a inclusão financeira. A sua estrutura democrática e a forte ligação às comunidades locais tendem a facilitar a implementação de políticas de sustentabilidade que respondem indiretamente às necessidades

dos seus membros e territórios. Neste sentido, os bancos cooperativos constituem um modelo empresarial que tende a conciliar de forma exemplar os princípios da responsabilidade social, da sustentabilidade e da eficiência económica (Barp, 2024).

A compreensão destes compromissos ético-sociais permite aprofundar a análise sobre outro elemento central da identidade cooperativa: a proximidade social, que será explorada no próximo subcapítulo.

## 4.2.O sistema bancário em Portugal

Em Portugal, o sistema financeiro é composto por uma variedade de instituições, incluindo bancos comerciais, cooperativos e uma entidade pública de poupança. O setor bancário, liderado por grandes instituições como o GCA, Montepio, Santander Totta, NB, BPI, BCP e a CGD, tem atravessado mudanças significativas nos últimos anos, com uma atenção crescente à digitalização, à sustentabilidade e ao reforço da sua solidez financeira (Banco de Portugal, 2023). A procura de reforço de estabilidade do sistema financeiro português tem sido reforçada após a crise da dívida soberana, graças a uma supervisão mais rigorosa e a uma melhoria dos rácios de capital e qualidade dos ativos (Ferreira, Azevedo, & Barbosa, 2022).

Por outro lado, a banca cooperativa, representada sobretudo pelo Grupo Crédito Agrícola, considerando os seus ativos agregados, e pelo Banco Montepio, distingue-se pela sua orientação para os associados, por uma lógica de governação mais participativa e pela ligação ao território. (André, 2021).

Fiordelisi et al. (2022) destacam que os bancos cooperativos tendem a apresentar maior resiliência em períodos de crise, uma vez que a sua missão é mais social do que lucrativa, o que promove práticas de crédito prudentes e uma proximidade com os clientes. Em Portugal, essa resiliência tem sido evidente na capacidade do Crédito Agrícola de manter resultados positivos e estabilidade, mesmo em contextos macroeconómicos adversos (Crédito Agrícola, 2023).

As diferenças entre os modelos de banca são visíveis também no papel que desempenham no cumprimento dos ODS. Enquanto a banca de teor acionista e de poupança tem vindo a incorporar progressivamente práticas ESG nas suas políticas de risco e concessão de crédito, muitas vezes impulsionada por exigências regulatórias e de mercado (CGD, 2022), este modelo de banca reduziu de modo significativo a sua rede de retalho em particular nas regiões com menos capacidade económica e, conseqüentemente a força de trabalho especializada nessas regiões. O *Relatório de Estabilidade Financeira* do BdP (2025) alerta para os riscos associados à concentração da atividade bancária em centros urbanos e à redução da

presença física em territórios de baixa densidade, o que pode comprometer o acesso a serviços financeiros e afetar negativamente o emprego local.

Em contraponto, a banca cooperativa apresenta uma integração mais orgânica destes objetivos, alinhando-os com a sua missão fundacional de apoio ao desenvolvimento local e à inclusão financeira mantendo, em regra, o seu número de agências e aumento do crédito à pequenas e médias empresas (PME). (Reto, Bento, & Crespo, 2022)

Esta abordagem é particularmente relevante no contexto português, onde regiões menos urbanizadas continuam a depender fortemente da atuação da banca cooperativa. (Gijssels, Zhao & Novkovic, 2014; André, 2021).

Finalmente, embora todos os segmentos do setor financeiro tenham demonstrado progressos em direção à sustentabilidade e à digitalização, a banca cooperativa continua a desempenhar um papel essencial na coesão territorial e na promoção do crédito responsável. Fiordelisi et al. (2022) argumentam que esta distinção estrutural pode constituir uma vantagem estratégica num mercado cada vez mais orientado pelos princípios ESG. A coexistência destes dois modelos de banca em Portugal proporciona, assim, uma maior diversidade de oferta e uma complementaridade na resposta às necessidades económicas e sociais do país (Ferreira et al., 2022).

### **4.3. Análise Comparativa do Desempenho Financeiro**

Avaliar o desempenho financeiro é essencial para compreender a robustez e eficácia das instituições bancárias, sendo influenciado por fatores internos e externos, como a qualidade da gestão e a estrutura organizacional — quanto por variáveis externas de natureza macroeconómica e regulamentar (Mourão, 2020).

Neste contexto, propõe-se uma comparação entre os principais indicadores financeiros da CCAM de Alenquer – Banco Cooperativo e as sete principais instituições financeiras em atividade em Portugal, no intervalo temporal entre 2014 e 2024, ou seja, uma séria suficientemente longa para mitigar eventuais fragilidades circunstanciais.

**Tabela 5 – Indicadores de desempenho das principais instituições financeiras portuguesas e do banco de Alenquer**

Valores expressos em milhões de €

		BPI		Montepio		CGD		Millennium bcp		Santander Totta		Novo Banco		Crédito Agrícola		Crédito Agrícola Alenquer	
		2014	2024	2014	2024	2014	2024	2014	2024	2014	2024	2014	2024	2014	2024	2014	2024
<b>Ativo Total</b>	2014	42,639	-4%	22,473	-	100,152	6%	76,361	34%	38,860	44%	65,417	-35%	13,279	105%	100	64%
	2024	41,072		18,415	18%	106,284		102,144		56,080		42,413		27,282		163	
<b>Crédito a Clientes</b>	2014	25,523	22%	16,551	-	66,864	-27%	53,686	0%	25,523	97%	40,060	-35%	8,147	56%	40	55%
	2024	31,074		12,162	27%	48,789		53,907	50,331	25,979	12,742	62					
<b>Recursos clientes (Depósitos)</b>	2014	19,122	60%	14,243	-	71,134	11%	52,593	56%	21,626	116%	35,640	-17%	10,620	129%	74	82%
	2024	30,501		14,959	5%	78,855	82,085	46,799	29,554	24,270	135						
<b>Capitais Próprios</b>	2014	2,546	58%	1,415	-	6,943	34%	4,987	64%	2,958	41%	5,410	-16%	1,165	144%	19	45%
	2024	4,011		1,674	18%	9,295	8,193	4,157	4,528	2,846	27						
<b>Rácio de Eficiência</b>	2014	35%	5%	37%	-	42%	-28%	52%	-	54%	-53%	45%	-23%	69%	-37%	75%	-36%
	2024	37%		53%	43%	30%		34%	35%	26%		35%		43%		48%	
<b>Rácio transformação</b>	2014	106%	-8%	106%	-	95%	-35%	102%	-	116%	12%	126%	-34%	77%	-26%	55%	-17%
	2024	97%		80%	25%	62%		65%	36%	130%		83%		57%		45%	
<b>Core Tier 1</b>	2014	12%	21%	9%	-	11%	83%	12%	37%	15%	2%	10%	112%	13%	85%	43%	0%
	2024	14%		16%	85%	20%		16%	16%	20%		24%		43%			
<b>Produto Bancário</b>	2014	858	65%	785	-	1,121	213%	2,292	56%	895	131%	321	367%	554	82%	3	105%
	2024	1,416		499	36%	3,504		3,573	2,064	1,502	1,008	6					
<b>Agências</b>	2014	649	-	436	-	1246	-59%	695	-	579	-35%	675	-57%	675	-9%	5	0%
	2024	316	51%	225	48%	512		398	43%	374		290		617		5	
<b>Empregados</b>	2014	8,506	-	4,425	-	9,649	-37%	6,108	2%	5,328	-13%	7,772	-46%	3,776	15%	29	-7%
	2024	4,275	50%	2,864	35%	6,067		6,203	4,644	4,195		4,324		27			

Fonte: Relatórios e contas de 2014 e 2024

Entre 2014 e 2024, o banco de Alenquer registou um crescimento de 64% no ativo total, revelando um crescimento expressivo apesar da sua menor dimensão relativa. Contrastando com um crescimento da média da banca (5%).

De referir, que o Grupo Crédito Agrícola consolidado duplicou o valor do seu ativo no período mencionado o que *per si* pode merecer uma particular atenção.

Por outro lado, Santander Totta teve um crescimento de 44%, em parte explicado pela aquisição do Banif (2015) e do Banco Popular (2017).

O ainda maior banco português, a CGD teve um crescimento de apenas 6%, em contraponto ao crescimento de 34% do Millennium bcp.

Estes dados, e tendo em atenção que o seu âmbito engloba o ciclo de uma década (dez anos), sugere uma eficiência de gestão, e de colaboração. E os seus 125 de vida evidenciam a sustentabilidade dos seus propósitos.

Em 2024, o Crédito Agrícola apresenta um rácio Core Tier 1 de 24%, superior à média da banca comercial, refletindo uma posição de capitalização robusta.

A CCAM de Alenquer, com um rácio de 43%, destaca-se como a instituição com maior solidez de capital entre todos os bancos analisados, mantendo este nível elevado desde 2014.

A robustez dos indicadores económico-financeiros não está necessariamente associada à dimensão da entidade, como observa Carvalho (2022), conforme ilustrado na tabela 5. No mesmo período, a evolução no número de agências evidencia uma redução acentuada na maioria das instituições.

O banco de Alenquer manteve o seu número de agências, contrastando com a tendência de encerramento de balcões verificada na restante banca. O Grupo Crédito Agrícola, embora tenha registado uma redução de 9% é o banco com o maior número de agências em Portugal o que lhe oferece uma dimensão sistémica.

#### **4.4. Dados financeiros do banco de Alenquer**

A tabela 6 apresenta um conjunto de indicadores financeiros e territoriais para CCAM Alenquer e o sector bancário onde está incluído o Grupo Caixa Agrícola.

**Tabela 6 - Indicadores económicos, número de colaboradores e de agências, população residente, rendimento *per capita* e Sector Bancário [2014 - 2024]**

	CCAM Alenquer			Sector Bancário		
	2014	2024	%	2014	2024	%
<b>Ativo Total m/€</b>	100	163	<b>64%</b>	338,519	467,800	<b>38%</b>
<b>Crédito a Clientes m/€</b>	40	62	<b>55%</b>	213,538	259,000	<b>21%</b>
<b>Capitais Próprios m/€</b>	19	27	<b>45%</b>	22,728	43,920	<b>93%</b>
<b>Agências</b>	5	5	<b>0%</b>	5174	3282	<b>-37%</b>
<b>Empregados</b>	29	27	<b>-7%</b>	50,370	36,915	<b>-27%</b>
<b>População</b>	43,267	44,442	<b>3%</b>	10,562,178	10,343,066	<b>-2%</b>

Fonte: adaptado de Relatórios e Contas de 2022 e 2024 (publicados em 2023 e 2025, respetivamente) da CCAM Alenquer. Inclui ainda dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

Nos indicadores financeiros inclui-se o ativo total, crédito a clientes e capitais próprios, expressos em milhões de euros, bem como o número de agências e colaboradores.

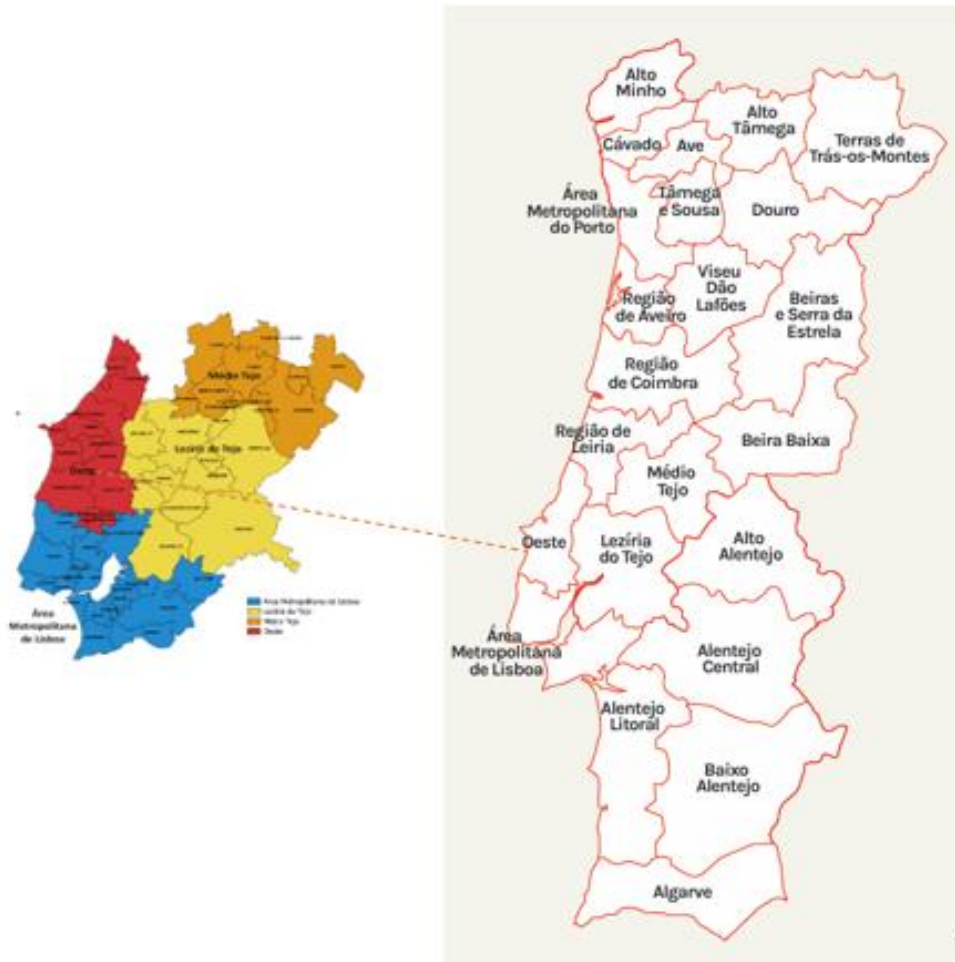
O crescimento do ativo total na CCAM Alenquer em 2024 foi 41% superior ao do sector bancário português. No indicador Crédito a clientes, CCAM Alenquer regista mais do dobro do crescimento do sector bancário.

Também podemos verificar que na CCAM Alenquer o número de agências se manteve estável, ao contrário do setor bancário que apresentou uma redução de 37%. No número de colaboradores, o banco de Alenquer teve uma ligeira redução do número de 7%, em contraponto à significativa redução de 27% nível nacional.

## 5. O CONCELHO, A COMUNIDADE E O BANCO DE ALENQUER

A região de Alenquer localiza-se na zona ocidental de Portugal, integrando o distrito de Lisboa e a sub-região da Grande Lisboa, pertencente à Região Oeste. Esta região é composta por 12 municípios de acordo com a figura 4 abaixo identificado.

Figura 4 - Mapa de Portugal Nuts II e região de Lisboa e Vale do Tejo NUT III



Fonte: [RTCP-Mapa-NUTSIII-01](#), retirado a 24 de março de 2025 e [mapa.pdf](#)

O município de Alenquer está dividido em 11 freguesias e é delimitado pelos concelhos de Azambuja, Cadaval, Torres Vedras, Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos e Vila Franca de Xira. Com mais de 360 mil habitantes distribuídos por 2.220 km<sup>2</sup>, a região Oeste apresenta uma densidade moderada. O município de Alenquer conta com cerca de 44 mil habitantes, distribuídos por uma extensão de 304,22 km<sup>2</sup>.

A tabela 7 apresenta os dados dos Censos de 2011 e 2021, com destaque para a população total, nas diferentes localidades da região Oeste de Portugal. A taxa de crescimento da população permite observar a variação percentual da população ao longo da década.

**Tabela 7 - População Residente por local de residência - Censos 2011 e 2021**

Local de residência à data dos Censos (2011, 2021) - NUTS 2013	2011	2021	%
	Total	Total	Total
Portugal	10,562,178	10,343,066	-2%
Continente	10,047,621	9,855,909	-2%
Oeste	362,535	363,511	0%
Alcobaça	56,688	54,965	-3%
<b>Alenquer</b>	<b>43,267</b>	<b>44,442</b>	<b>3%</b>
Arruda dos Vinhos	13,391	13,992	4%
Bombarral	13,193	12,746	-4%
Cadaval	14,228	13,372	-6%
Caldas da Rainha	51,729	50,910	-2%
Lourinhã	25,735	26,240	2%
Nazaré	15,158	14,881	-2%
Óbidos	11,772	11,922	1%
Peniche	27,753	26,429	-5%
Sobral de Monte Agraço	10,156	10,540	4%
Torres Vedras	79,465	83,072	4%

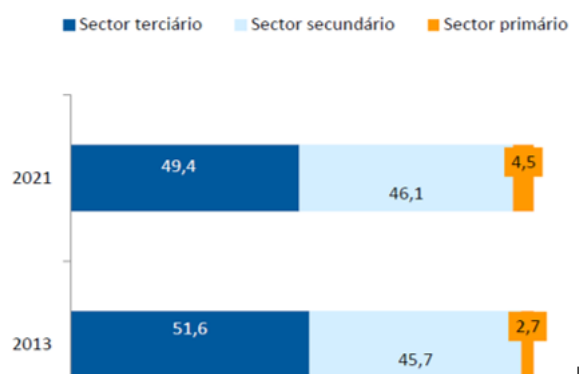
Fonte: INE – [População Residente] (dados extraídos em 28 de março de 2025)

Entre 2011 e 2021, Alenquer registou um aumento populacional de 3%, evidenciando uma tendência de crescimento demográfico ao longo da década o que sugere uma melhoria da atratividade. A taxa de crescimento positiva distingue Alenquer de outras localidades que registam estagnação ou decréscimo.

### 5.1. Enquadramento Económico

A base económica de Alenquer assenta fortemente na agricultura e vitivinicultura, acompanhada por um processo gradual de industrialização e expansão dos serviços. O tecido empresarial local é composto, essencialmente, por pequenas e médias empresas (PME) (Instituto Nacional de Estatística, 2024).

Na figura 5, podemos observar a evolução da distribuição da população empregada por setor de atividade em Alenquer entre os anos de 2013 e 2021. Observa-se uma ligeira redução na proporção de trabalhadores no setor terciário, que passou de 51,6% para 49,4%, e no setor primário, que aumentou de 2,7% para 4,5%. Em contrapartida, o setor secundário registou um pequeno aumento, de 45,7% para 46,1%.

**Figura 5- Trabalhadores por conta de outrem por sector de atividade**

Fonte: Neves (2019)

A tabela 8 apresenta uma comparação abrangente de indicadores de atividade económica entre Alenquer, a região Oeste, o Centro, Lisboa e o Continente, com dados referentes a 2021, 2022 e 2023. Observa-se que Alenquer, apesar de ser um concelho de menor dimensão, apresenta uma presença significativa no setor da indústria transformadora, com valores expressivos de volume de negócios e valor acrescentado bruto. Este desempenho industrial destaca-se face à média regional, sugerindo uma especialização produtiva relevante. Além disso, o número de empresas registadas nos setores agrícola e da construção revela uma base económica diversificada, com contributos importantes para o emprego e para a geração de valor local.

No setor do comércio por grosso e a retalho, Alenquer mantém uma atividade dinâmica, refletida tanto no número de empresas como no volume de negócios, o que indica uma forte ligação ao consumo regional e à distribuição.

Já no setor do turismo, embora o número de estabelecimentos de alojamento seja mais reduzido em comparação com outras regiões, os dados de dormidas e receitas demonstram um potencial de crescimento, sobretudo se articulado com estratégias de valorização do património e da oferta local. Em conjunto, estes indicadores evidenciam a importância de Alenquer no contexto económico regional, reforçando seu papel como território com capacidade produtiva, diversidade setorial e potencial de desenvolvimento sustentável.

**Tabela 8 - Principais Indicadores de Atividade Económica e Comparação com as Respetivas Agregações Geográficas**

INDICADORES	ANOS	CONCELHO	NUTS III	NUTS II	DISTRITO	NUTS I	Portugal
		Alenquer	Oeste	Centro	Lisboa	Continente	
<b>Principais Indicadores de Actividade Económica</b>							
<i>Main Economic Activity Indicators</i>							
Pessoal ao serviço nas empresas (nº)	2022	15 321	137 508	791 188	1 438 226	4 318 165	4 487 322
Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora (nº)	2022	4 780	26 341	193 247	..	729 761	741 958
Volume de negócios nas empresas (10 <sup>6</sup> Euros)	2022	1 470 392	14 029 318	88 139 431	222 763 883	517 508 116	533 462 569
Volume de Negócios nas empresas da ind. transformadora (10 <sup>6</sup> Euros)	2022	559 443	3 565 357	31 440 043	..	125 881 150	127 444 230
Empresas (nº)	2022	4 764	51 083	287 203	362 252	1 374 879	1 437 254
Empresas da indústria transformadora (nº)	2022	268	2 596	16 527	9 123	66 617	68 501
Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas (nº)	2023	153	1 395	7 218	16 925	47 641	49 523
Dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (nº)	2023	38	417	2 279	4 515	13 563	14 362
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem (Euros)	2021	1 240	1 107	1 147	1 576	1 294	1 290
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem - Homens (Euros)	2021	1 325	1 198	1 253	..	1 396	1 390
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem - Mulheres (Euros)	2021	1 086	994	1 016	..	1 172	1 169
Comércio Internacional de bens - Exportações (10 <sup>6</sup> Euros)	2023	305 706	1 638 193	15 005 074	15 504 863	68 835 102	77 602 849
Comércio Internacional de bens - Importações (10 <sup>6</sup> Euros)	2023	333 687	1 970 777	13 705 745	44 891 084	90 498 629	104 959 212

Fonte: Neves (2019)

Diversos municípios da Região Oeste, como Alenquer, Lourinhã e Arruda dos Vinhos, têm registado um reforço do poder de compra nos últimos anos, refletindo uma dinâmica económica positiva, conforme ilustrado na Tabela 9. Em contraste, o concelho de Lisboa apresentou uma ligeira quebra, destacando a progressiva descentralização da riqueza e o reforço da atratividade económica de territórios periurbanos.

**Tabela 9 – Proporção do poder de compra**

Valores expressos em %

Anos	2011	2021	Variação
Portugal	100.000	100.000	0%
Oeste	3.076	3.223	5%
Alcobaça	0.447	0.462	3%
Alenquer	0.380	0.391	3%
Arruda dos Vinhos	0.121	0.143	18%
Bombarral	0.097	0.108	11%
Cadaval	0.096	0.101	5%
Caldas da Rainha	0.494	0.493	0%
Lourinhã	0.190	0.221	16%
Nazaré	0.120	0.127	6%
Peniche	0.226	0.225	0%
Sobral de Monte Agraço	0.081	0.092	14%
Torres Vedras	0.737	0.764	4%
Azambuja	0.240	0.234	-2%
Lisboa	11.056	9.748	-12%
Vila Franca de Xira	1.321	1.307	-1%

Fonte: PORDATA, [https://www.pordata.pt/sites/default/files/2024-06/Municipios\\_Proporcao\\_de\\_poder\\_de\\_compra.xlsx](https://www.pordata.pt/sites/default/files/2024-06/Municipios_Proporcao_de_poder_de_compra.xlsx)

## 5.2. A importância do banco de Alenquer para as partes interessadas

Fundado em 1920, o banco de Alenquer conta com mais de cem anos de atividade. É uma instituição financeira cooperativa com origem na tradição do mutualismo rural português, ou seja, surgiu para responder de modo cooperativo à necessidade de encontrar financiamentos competitivos.

Opera com autonomia administrativa e financeira, prestando serviços bancários a particulares, empresas e entidades do setor agrícola, principalmente no concelho de Alenquer e áreas limítrofes. Atualmente, faz parte do SICAM e encontra-se sob a supervisão do BdP e do BCE, cumprindo os requisitos prudenciais exigidos às instituições de crédito (CCAM Alenquer, 2024).

A relação de confiança com clientes e associados sustentou a expansão da CCAM Alenquer, que ao longo dos anos expandiu a sua rede de agências. Atualmente, conta com cinco agências distribuídas ao longo do concelho: Olhalvo, Abrigada, Merceana e Santana da Carnota. A sede localiza-se na vila de Alenquer.

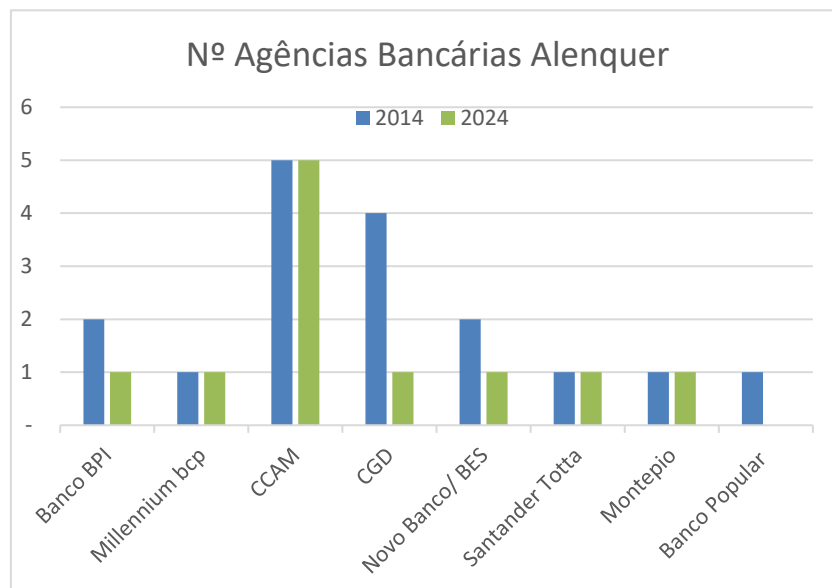
A instituição conta com 27 colaboradores e a sua estrutura societária é composta por um Conselho de Administração, Conselho Fiscal, a Mesa da Assembleia Geral e Revisor Oficial de Contas, sendo gerida pelo Conselho de Administração e monitorizada pelo Conselho Fiscal, cada um com três membros (CCAM de Alenquer, 2024)

### 5.3. Agências bancárias e clientes CCAM Alenquer

O setor bancário em Portugal tem enfrentado profundas transformações na última década, destacando-se a progressiva redução do número de agências disponíveis ao público. No período entre 2014 e 2024, em Portugal 36% dos estabelecimentos bancários encerraram, o que corresponde à desativação de 1.847 agências (PORDATA, 2025). Esta redução reflete a crescente digitalização dos serviços bancários, bem como estratégias de racionalização de custos por parte das grandes instituições financeiras (Pires, Fontes & Silva, 2020).

O mesmo se verifica em Alenquer, com uma redução de 35% do número de agências, o que corresponde a 6 agências que encerraram. Segundo dados do Banco de Portugal (2025), o concelho de Alenquer conta atualmente com 11 agências bancárias, representando sete instituições: Banco BPI, Millennium BCP, CCAM, CGD, Novo Banco/BES, Santander Totta e Montepio. Entre estas, apenas a CCAM Alenquer detém cinco agências, enquanto cada uma das restantes possui apenas uma (Figura 6).

**Figura 6 - Número de Agências Bancárias no concelho de Alenquer em 2014 e 2024**



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos (2025) [Estatísticas | APB - Associação Portuguesa de Bancos](#)

A tabela 10 apresenta a evolução do número de caixas automáticas (ATM) entre 2014 e 2024 em Portugal, com destaque para as regiões Lisboa e o concelho de Alenquer. A nível nacional, a redução foi modesta, com uma variação de apenas -2%, passando de 12.701 para 12.459 ATMs. No entanto, a tendência de retração é significativamente mais acentuada nas

áreas urbanas Lisboa perdeu 18% dos seus terminais. Alenquer, embora com uma base numérica mais reduzida, também acompanhou esta tendência, com uma quebra de 15%, passando de 47 para 40 ATMs.

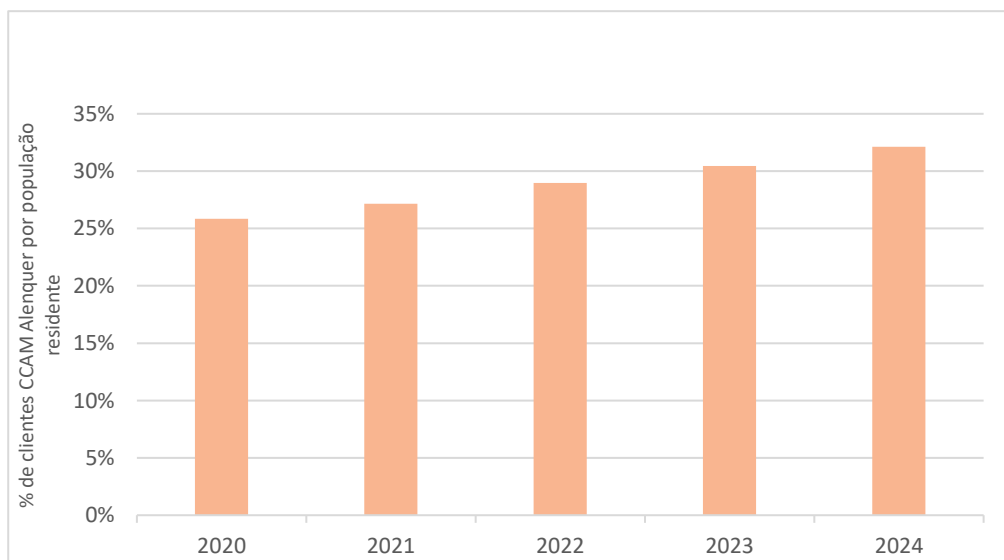
**Tabela 10- Número de ATM's**

<b>Região/ Anos</b>	<b>2014</b>	<b>2024</b>	<b>Variação</b>
<b>Portugal</b>	12701	12459	-2%
<b>Lisboa</b>	1388	1140	-18%
<b>Alenquer</b>	47	40	-15%

Fonte: PORDATA. (2025). *Caixas Automáticas Multibanco*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/rendimento-e-poupanca/caixas-automaticas-multibanco>

O concelho de Alenquer conta com 44.442 habitantes (Censos 2021), dos quais aproximadamente 30% são clientes da CCAM. Nos últimos cinco anos, a CCAM Alenquer tem vindo a aumentar o número de clientes residentes no concelho (Figura 7).

**Figura 7 - Evolução da Representatividade Bancária da CCAM em Alenquer**



Fonte: Dados adaptados de INE (2023) e CCAM Alenquer (2023)

O número de clientes da CCAM Alenquer tem vindo a aumentar de forma consistente, com de 6%/ano nos últimos cinco anos. Em comparação com 2014, este valor representa uma expansão de 80% na base de clientes, conforme apresentado na Tabela 11. Contudo, este

crescimento não se reflete no número de associados, o qual tem apresentado uma tendência decrescente. No período de 2014 a 2014 houve um decréscimo de 12%, mas impactado com o ano de 2023, que existiu uma anulação de 318 membros por não cumprirem os critérios necessários para manter os direitos de voto. Apesar disso, foram admitidos 41 novos sócios em 2024, evidenciando a renovação da base associativa. (CCAM, 2025).

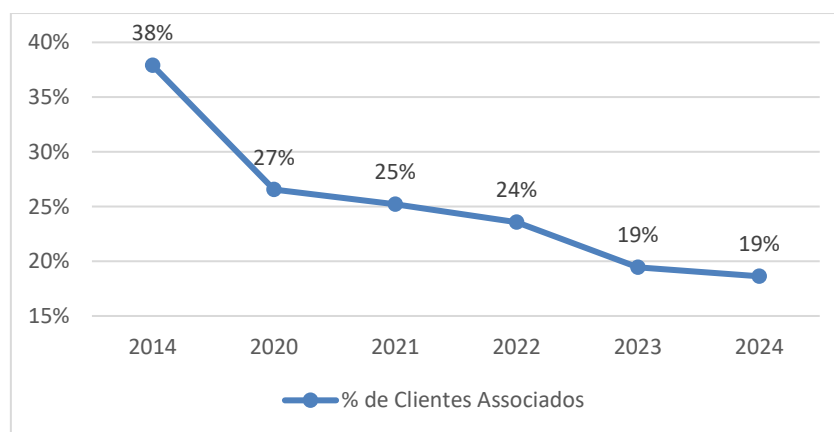
**Tabela 11- Número de clientes e associados do banco Alenquer e variação entre períodos**

Ano	2014	2020	2021	2022	2023	2024	Varição entre 2014-2024
N.º Clientes	7931	11489	12072	12876	13531	14274	80%
% variação entre o período anterior		45%	5%	7%	5%	5%	
N.º Associados	3005	3050	3042	3034	2632	2659	-12%
% variação entre o período anterior		1%	0%	0%	-13%	1%	

Fonte: Relatórios e contas de 2014, 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024 da CCAM Alenquer.

Na figura 8 está representado a evolução do número de associados por número de clientes. Em 2014 - 38% dos clientes são associados, em 2024 – 19% dos clientes são associados, no período de 10 anos registou-se um decréscimo de 19 p.p. Nos últimos 5 anos, embora tenhamos decréscimo é menos acentuado.

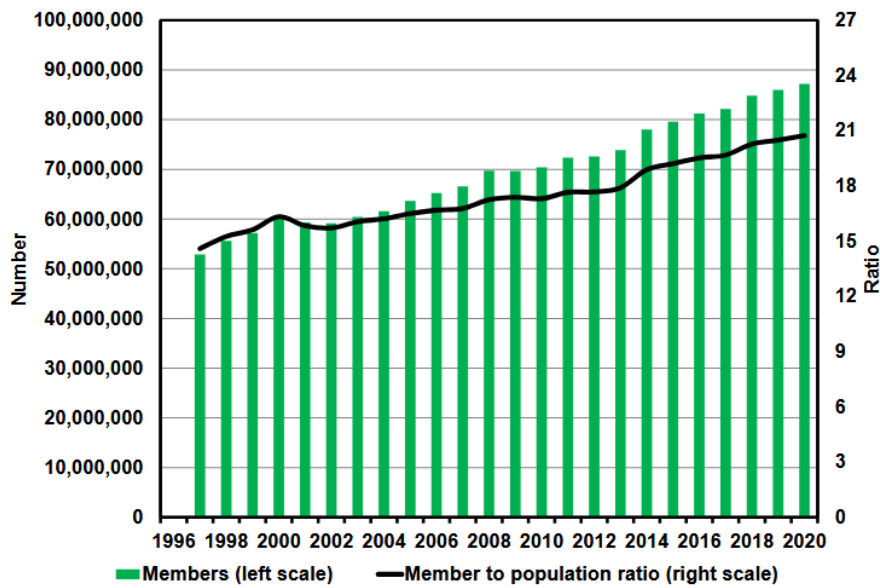
**Figura 8 – Evolução da % de Clientes do banco de Alenquer – Membros (2014 – 2024)**



Fonte: Relatórios e Contas de 2021, 2022, 2023 e 2024 da CCAM de Alenquer.

O banco de Alenquer tem como proprietários os seus membros, ou seja, os seus associados. Em caso de necessidade económica, ou de apoio político para suporte da sua continuidade, compete aos seus sócios deliberarem a sua sustentabilidade. Ora a descida de membros feita em contraciclo à tendência europeia evidenciada por Groeneveld (2021).

**Figura 9 – Membros e rácio membros/ população na Europa (1996 - 2020)**



Fonte: European Association of Co-operative Banks (2020),

[https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/research/research\\_letter\\_european\\_cooperative\\_banks\\_2021.pdf](https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/research/research_letter_european_cooperative_banks_2021.pdf)

Na realidade, em 2020, a base de membros dos bancos cooperativos em análise aumentou 1,2 milhões, para 87 milhões (Figura 9). Isso representa um aumento líquido de 1,5%. A expansão média a longo prazo do número de adesões situa-se em torno de 2% ao ano. A linha preta representa a relação membro-população. Este rácio apresenta uma tendência ascendente a longo prazo. Em média, mais de 1 em cada cinco habitantes dos 13 países europeus em análise é membro de um banco cooperativo (Groeneveld, 2021).

#### 5.4. Apoio Social e Cultural

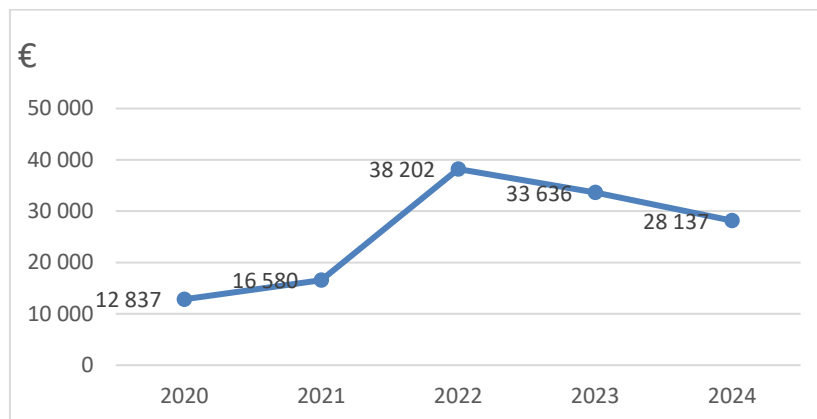
A CCAM de Alenquer contempla no seu orçamento uma rubrica específica destinada a apoios e patrocínios. Entre as iniciativas apoiadas destacam-se os eventos “Alma do Vinho” e “Alenquer, Presépio de Portugal”, organizados pela autarquia, ambos de grande relevância para a identidade e dinamismo cultural do concelho.

Para além destes, a CCAM Alenquer tem vindo a apoiar regularmente atividades nas áreas do desporto, associativismo, cultura e ação social (CCAM de Alenquer, 2024).

Alguns exemplos são: Associação de Bombeiros, Sociedade Filarmónica, Santa Casa da Misericórdia, Clube Taurino, Escuteiros, Coletividades, Comissão de Festas, Associações

de Diabetes, Associações de Comerciantes, entre outras, com o requisito de estar baseada no Município.

**Figura 10 - Apoios e Patrocínios efetuados pela CCAM Alenquer nos últimos 5 anos**



Fonte: CCAM de Alenquer, 2020, 2021, 2022 e 2024.

Como ilustrado na Figura 10, os montantes atribuídos a estas iniciativas variaram ao longo dos últimos anos. Em 2020 e 2021, registou-se uma redução significativa dos apoios, reflexo dos constrangimentos provocados pela pandemia. Em 2022, observou-se um aumento expressivo, impulsionado pela retoma dos eventos municipais e pelo contexto da inflação — o mais elevado das últimas três décadas, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2024).

Nos anos seguintes, 2023 e 2024, os valores estabilizaram, refletindo uma consolidação do compromisso da instituição com o apoio à comunidade. Nos últimos três anos o valor destinado a estas iniciativas é em média 33.000€ por ano.

No entanto, em termos de importância relativa e analisando os resultados líquidos da instituição, observa-se que o valor destinado a Apoios e Patrocínios representa em média nos últimos anos 3,4% dos resultados obtidos, como podemos observar na tabela 12.

**Tabela 12 - Percentagem de apoios e patrocínios por resultado líquido**

	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado Líquido	411	528	493	1670	2489
Apoios e Patrocínios	13	17	38	34	28
Percentagem de Patrocínios sobre Resultado Líquido	3%	3%	8%	2%	1%

Valores expressos em milhares de euros

Fonte: CCAM de Alenquer, 2020, 2021, 2022 e 2024.

## 5.5. Sustentabilidade como Vetor de Envolvimento Cívico

Em Portugal, a sustentabilidade tornou-se um eixo central das políticas públicas e das estratégias institucionais, alinhando-se com os ODS. Em Portugal, a operacionalização dos ODS tem vindo a ser promovida através de iniciativas como o “Rumo à Agenda 2030”, que destaca o papel dos municípios na mobilização de recursos e no envolvimento das comunidades para alcançar metas sustentáveis (Coordenação Nacional da Agenda 2030, 2021).

Neste contexto, as CCAM’s constituem um exemplo relevante de como uma instituição financeira cooperativa pode funcionar como dinamizadora de capital cívico, promovendo práticas sustentáveis no seio da comunidade. A sua atuação passa pelo apoio a projetos locais, pela valorização da agricultura sustentável e pelo reforço do envolvimento cívico, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico da região (CONFAGRI, 2020).

O Grupo Crédito Agrícola destaca-se por uma estratégia de sustentabilidade centrada na proximidade com as comunidades locais e na promoção de práticas financeiras responsáveis, com uma abordagem alinhada com os seus princípios cooperativos. Concebida para apoiar a transição rumo a uma economia mais equitativa e sustentável, esta política é guiada por cinco Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) considerados prioritários (GCA, 2024).

Figura 11 - ODS Prioritários do GCA



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023 (GCA, 2024).

Estes ODS guiam a atuação estratégica do Crédito Agrícola em temas como a inclusão financeira, apoio ao setor agrícola, combate às alterações climáticas e promoção de práticas circulares. Uma das inovações relevantes da política é a Notação Ambiental e Social, que permite integrar critérios ESG na avaliação de crédito. Segundo o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2024) esta atuação é complementada com o compromisso de exclusão de financiamentos incompatíveis com os seus princípios, promovendo uma banca ética e sustentável.

Além disso, o CA comprometendo-se a alinhar o seu portfólio de investimentos e empréstimos com as emissões Net Zero até 2050 (Crédito Agrícola, 2023).

## 5.6. Setor Bancário Português os ODS: Uma Perspetiva Estratégica

A integração dos ODS nas estratégias corporativas tornou-se uma prioridade crescente no setor financeiro, e o setor bancário português não é exceção. Esta orientação estratégica decorre não só de exigências regulatórias e da pressão de *stakeholders*, mas também de um reconhecimento crescente do papel que as instituições financeiras podem desempenhar na concretização da Agenda 2030 das Nações Unidas (UN, 2015; Sachs et al., 2019).

**Tabela 13 - ODS prioritários por Banco**

Banco	ODS Prioritários
CGD	1, 5, 8, 10, 11, 13, 16, 17
Millennium BCP	4, 7, 8, 10, 13
Santander Totta	1, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 17
Montepio	1, 3, 4, 10, 11
BPI	1, 5, 8, 10, 13, 16, 17
Novo Banco	4, 7, 8, 10, 13, 16
Crédito Agrícola	8, 10, 11, 12, 13

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade 2024 dos bancos em apreço

Em Portugal, os principais bancos têm vindo a identificar um conjunto de ODS considerados prioritários, com base na sua atividade, impacto social e ambição sustentável.

A Tabela 13 detalha os ODS considerados prioritários por cada banco, permitindo uma análise comparativa mais detalhada. Observa-se uma convergência na escolha de alguns objetivos, refletindo consensos estratégicos sobre as áreas onde a banca pode ter maior impacto.

O ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico surge como uma prioridade transversal às sete instituições, evidenciando a centralidade do setor bancário no financiamento da economia real, apoio às PME e promoção do emprego sustentável (Carvalho & Diogo, 2022). Esta unanimidade demonstra um alinhamento com o papel estruturante do setor financeiro na recuperação económica e na promoção da resiliência económica.

De igual forma, o ODS 10 – Redução das Desigualdades é amplamente mencionado, o que sugere uma crescente preocupação com a inclusão financeira e a coesão social, fatores-chave para o desenvolvimento sustentável (OECD, 2020).

O ODS 13 – Ação Climática também está entre os mais destacados, refletindo a pressão crescente para que o setor financeiro contribua para a mitigação das alterações

climáticas e se alinhe com instrumentos como o Pacto Ecológico Europeu e a Taxonomia de Finanças Sustentáveis da UE (European Commission, 2020).

Adicionalmente, o ODS 4 – Educação de Qualidade é citado por quatro instituições, reforçando o papel do setor bancário na promoção da literacia financeira e na capacitação da sociedade civil, numa perspetiva de *empowerment* social (UNESCO, 2021).

Menções frequentes ao ODS 5 – Igualdade de Género e ao ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis demonstram um entendimento mais holístico da sustentabilidade, incorporando dimensões sociais e territoriais na definição estratégica dos bancos (UN Global Compact, 2021).

Outros ODS, como o ODS 12 (Consumo Sustentável), o ODS 16 (Paz e Justiça) e o ODS 17 (Parcerias para os Objetivos), são menos recorrentes, mas a sua presença em algumas instituições revela um compromisso mais institucional e colaborativo, alinhado com práticas de governança responsáveis e com o fortalecimento de redes de impacto coletivo (KPMG, 2021).

Observa-se uma dualidade estratégica entre convergência na escolha dos ODS — com destaque para os ODS 8, 10 e 13 — e diversificação, onde cada banco ajusta a sua agenda sustentável em função das suas operações, públicos-alvo e posicionamento competitivo. A adoção dos ODS como guias estratégicos no setor bancário português reforça a relevância da sustentabilidade como eixo de inovação, gestão de risco e criação de valor a longo prazo (Eccles & Klimenko, 2019).

## 6. CONCLUSÕES

O estudo do papel do Banco de Alenquer na promoção do desenvolvimento local sustentável com base nos princípios da banca cooperativa foi o intento deste trabalho através da análise documental e de dados secundários, foi possível responder às quatro questões de investigação formuladas.

Através de uma abordagem qualitativa, o estudo evidencia a importância da proximidade territorial, da governação democrática e da responsabilidade social como pilares estratégicos da atuação do banco de Alenquer. A análise demonstra que o banco de Alenquer tem vindo a reforçar a sua presença no território, não apenas através da manutenção da sua rede de agências e de colaboradores, aumento do negócio e da capacidade de financiamento do investimento e do consumo, mas também pelo envolvimento ativo em projetos comunitários e pela adoção de práticas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

**Q1** – A atuação do banco de Alenquer promove o capital cívico da comunidade?

A CCAM de Alenquer contribui para o desenvolvimento local sustentável através da sua atuação de proximidade, apoio a iniciativas sociais, culturais e económicas, e pela concessão de crédito a pequenas e médias empresas locais. A sua presença ativa no território reforça a coesão social e económica do concelho.

**Q2** – O banco de Alenquer contribui para o desenvolvimento de Alenquer?

A CCAM de Alenquer tem desempenhado um papel relevante no fortalecimento da economia local, não apenas pela sua atuação no setor financeiro, mas também pelo impacto direto na criação e manutenção de emprego. Atualmente, a instituição assegura 27 postos de trabalho, tendo registado uma redução de apenas 7% nos últimos 10 anos, ao invés da diminuição de 27% do setor no mesmo período. No que respeita à concessão de crédito, a CCAM de Alenquer atingiu, em 2024, um montante de 62 milhões de euros, refletindo um crescimento de 55% na última década, em comparação do crescimento médio do setor bancário de 21%. Adicionalmente, cerca de 30% da população residente no concelho é cliente da CCAM de Alenquer, o que evidencia a sua forte penetração no território: A diminuição do rácio de membros relativamente ao número de clientes merece, contudo, análise futura.

**Q3** – Os investimentos socio-culturais do banco de Alenquer são relevantes para a comunidade?

A CCAM de Alenquer evidencia um envolvimento contínuo com o progresso social e cultural do concelho, designadamente com as iniciativas “Alma do Vinho” e o “Alenquer, Presépio de Portugal”, que reforçam a identidade local e dinamizam a economia regional.

**Q4** – O banco de Alenquer adota práticas de agente de desenvolvimento sustentável?

A atuação da CCAM de Alenquer está alinhada com vários ODS, nomeadamente os relacionados redução das desigualdades e promoção de comunidades sustentáveis. A sua estratégia incorpora preocupações ambientais, sociais e económicas. Conclui-se que o banco de Alenquer constitui um exemplo de banca cooperativa comprometida com o desenvolvimento local e a sustentabilidade. A sua atuação de proximidade e responsabilidade social reforça a coesão territorial e o capital cívico o que se configura, este banco, como uma alternativa complementar eficiente e eficaz à banca de teor acionista, exercendo um impacto positivo na qualidade de vida das suas comunidades. Apesar do reforço significado dos ativos líquidos, do financiamento ao investimento e do número de clientes, também é notório a diminuição do ritmo de angariação de novos membros, visível na diminuição do rácio população/membro (proprietários).

Este estudo destaca a importância das instituições financeiras locais na promoção de territórios mais justos, inclusivos e resilientes. Contribui para a compreensão do papel da banca cooperativa no contexto português e abre caminho para futuras investigações que integrem metodologias participativas e análises comparativas com outras instituições do setor.

### **6.1. Limitações**

Apesar dos contributos relevantes desta investigação, é importante reconhecer algumas limitações que condicionam o seu alcance. Em primeiro lugar, o estudo baseou-se exclusivamente em fontes secundárias, nomeadamente documentos institucionais, relatórios financeiros e literatura académica.

Para futuras investigações, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes CCAM, com recurso a metodologias mistas que combinem análise documental com entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário. A inclusão de dados primários permitirá aprofundar a compreensão das dinâmicas internas das instituições e das perceções dos seus *stakeholders*.

## Referências

Agência Portuguesa do Ambiente. (2020). *Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://apambiente.pt/sustentabilidade/agenda-2030>

André, P. (2021). *O papel da banca cooperativa no desenvolvimento regional: Uma análise do Crédito Agrícola*. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 57, 45–62.

André, P. S. P. (2020). *O papel dos bancos cooperativos e mutualistas em Portugal* (Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/23832>

Banco BPI. (2023). *Melhor Banco em Sustentabilidade*. <https://www.bancobpi.pt>

Banco BPI. (2025). *Relatório de gestão 2024* [Relatório integrado de sustentabilidade]. <https://www.bancobpi.pt/sustentabilidade/governacao/informacao>

Banco Central do Brasil. (2021). *Relatório de Economia Bancária*. <https://www.bcb.gov.br>

Banco Central do Brasil. (2021). *Governança cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito*. [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov\\_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf)

Banco de Portugal. (2023). *Relatório de Estabilidade Financeira*. <https://www.bportugal.pt/page/relatorio-de-estabilidade-financeira-de-maio-de-2023>

Banco de Portugal. (2025, maio). *Relatório de Estabilidade Financeira — Maio 2025*. <https://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-de-estabilidade-financeira-maio-2025>

Banco Montepio. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. [https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2024/12/RS2023\\_GrupMontepio\\_vf.pdf](https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2024/12/RS2023_GrupMontepio_vf.pdf)

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barp, L. B. (2024). *O potencial da Lei 5.764/71 na promoção da sustentabilidade das cooperativas brasileiras: um estudo da dimensão social, económica e ambiental* [Dissertação

de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Politécnico do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/27062/1/Larisse\\_Barp\\_MGRJEES\\_2024.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/27062/1/Larisse_Barp_MGRJEES_2024.pdf)

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.

Buchenau, J. (2020). *Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation, and Supervision*. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/282081468315362944/cooperative-financial-institutions-issues-in-governance-regulation-and-supervision>

Caixa Geral de Depósitos. (2022). *Política de Sustentabilidade da CGD*. <https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Visao/Documents/CGD-politica-Sustentabilidade.pdf>

Caixa Geral de Depósitos. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2022*. <https://www.cgd.pt>

Caixa Geral de Depósitos. (2022). *Relatório e Contas Consolidado 2022*. <https://www.cgd.pt>

Caixa Geral de Depósitos. (2022a). *Política de Financiamento Sustentável e Transição Energética*. <https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Visao/Documents/PoliticaFinanciamentoSustentavel.pdf>

Caixa Geral de Depósitos. (2022b). *Política de Riscos Climáticos e Ambientais*. <https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Visao/Documents/CGD-Politica-Ambiente.pdf>

Caixa Geral de Depósitos. (2022c). *Política de Sustentabilidade da CGD*. <https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Visao/Documents/CGD-politica-Sustentabilidade.pdf>

Caixa Geral de Depósitos. (2022d). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. <https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Visao/Pages/Objetivos-Desenvolvimento-Sustentavel.aspx>

Calvário, M. (2018). *Processo de concessão de crédito numa instituição bancária: uma ilustração com base no sector imobiliário* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Algarve]. [Relatório de estágio: Biblioteca da Universidade do Algarve, Campus da Penha](#)

Carvalho, A., & Diogo, C. (2022). *Sustentabilidade no Setor Bancário: Estratégias e Desafios*. *Revista de Gestão Sustentável*, 14(2), 87–104.

Carvalho, R. M. (2022). *Deveres da Corporate Governance (2ª ed.)*. Lidel.

Carvalho, R. M. de. (2023, setembro 27). *Banca Cooperativa*. [https://www.ccamtv.pt/pdf/Rui\\_Moreira\\_de\\_Carvalho\\_27%20setembro2023.pdf](https://www.ccamtv.pt/pdf/Rui_Moreira_de_Carvalho_27%20setembro2023.pdf)

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2024). *Transformação digital e participação dos cooperadores no setor cooperativo português*. <https://cases.pt/estudo-cases-transformacao-digital-e-participacao-dos-cooperadores-no-setor-cooperativo-portugues-2/>

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S95–S120.

CONFAGRI. (2022). Relatório anual do setor cooperativo agrícola. <https://www.confagri.pt>

Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal. (2020). *Entrevista à CCAM de Alenquer*. *Revista Espaço Rural*, 134, 26–27. [https://www.confagri.pt/content/uploads/2020/03/Entrevista\\_CCAM\\_Alenquer\\_ER134.pdf](https://www.confagri.pt/content/uploads/2020/03/Entrevista_CCAM_Alenquer_ER134.pdf)

Coordenação Nacional da Agenda 2030. (2021). *Manual "Rumo à Agenda 2030"*. <https://rumoa2030.pt/manual-rumo-a-2030/>

Costa, A., & Neves, P. (2020). A evolução da banca cooperativa em Portugal: O caso do Crédito Agrícola. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 54, 91–106.

Costa, J., Jorge, F., Santos, M., & Seabra, F. (2011). *Responsabilidade social empresarial: Perspetivas teóricas e práticas*. <https://1library.org/article/teorias-da-responsabilidade-social-responsabilidade-social.ynll0x1q>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Crédito Agrícola. (2015). *Relatório e Contas Consolidadas 2014*. <https://www.creditoagricola.pt>

Crédito Agrícola. (2023). *Relatório de sustentabilidade 2022*. <https://www.creditoagricola.pt/sustentabilidade/partilha/relatorios>

Crédito Agrícola. (2023). *Relatório e Contas Consolidadas 2022*. <https://www.creditoagricola.pt>

Crédito Agrícola. (2024). *Relatório de sustentabilidade 2023*. <https://www.creditoagricola.pt/sustentabilidade/partilha/relatorios>

Crédito Agrícola. (2024). *Relatório e Contas Consolidadas 2023*. <https://www.creditoagricola.pt>

Crédito Agrícola. (2025). *Relatório e Contas Consolidadas 2024*. <https://www.creditoagricola.pt>

Eccles, R., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 97, 106–116. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

European Association of Co-operative Banks. (2024). *Co-operative Banks: Key Drivers of Sustainable Finance*. <https://www.eacb.coop>

European Banking Authority. (2024). *Risk Assessment of the European Banking System*. <https://www.eba.europa.eu>

European Central Bank. (2023). *Consolidated banking data*. [https://www.ecb.europa.eu/stats/supervisory\\_prudential\\_statistics/consolidated\\_banking\\_data/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/supervisory_prudential_statistics/consolidated_banking_data/html/index.en.html)

European Commission. (2020). *The European Green Deal*. Brussels. [https://ec.europa.eu/info/publications/communication-european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/communication-european-green-deal_en)

European University Institute. (2019). *Ethical and Sustainable Finance in Europe Report*. <https://cadmus.eui.eu/entities/publication/7f99e39c-f4d3-51b5-8f27-c1cbf51deb71/full>

Falkembach, F. R., Witmann, M. L., & Bof, V. A. (2023). Capital social, cooperativismo e desenvolvimento: Um estudo em uma cooperativa de crédito. *Desenvolvimento em Questão*, 21(59), e12372. <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/12372/7321>

Falkembach, F. R., Wittmann, M. L., & Boff, V. A. (2019). O papel do capital social no desenvolvimento econômico e cívico: Um estudo de caso da Cresol. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 233–253. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.233-253>

Ferreira, F., Azevedo, G., & Barbosa, L. (2022). Reconfiguração do sistema financeiro português: tendências e desafios. *Revista de Finanças Públicas e Direito Fiscal*, 15(2), 22–40.

Ferreira, H., Azevedo, J., & Barbosa, R. (2022). A evolução da banca portuguesa: desafios e oportunidades. *Revista Portuguesa de Estudos Financeiros*, 6(2), 45–63.

Ferreira, M., Azevedo, J., & Barbosa, A. (2022). Transformações no setor bancário português: Estabilidade, digitalização e sustentabilidade. *Revista de Economia e Gestão*, 39(2), 77–94.

Fiordelisi, F., Grimaldi, S., Lopez, J. S., Mazzilis, M. C., & Ricci, O. (2022). The beauty of being involved: The case of cooperative banks. *British Journal of Management*, 34(4), 2290–2311. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12698>

Fiordelisi, F., Ricci, O., & Lopes, F. S. (2022). Cooperative banks and resilience during crises: Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance*, 137, 106443. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106443>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc.

Jorge, F. (Ed.). (2011). *Responsabilidade social – Uma visão ibero-americana*. Academia.edu. [https://www.academia.edu/93238818/Responsabilidade\\_Social\\_Uma\\_Vis%C3%A3o\\_Ibero\\_Americana](https://www.academia.edu/93238818/Responsabilidade_Social_Uma_Vis%C3%A3o_Ibero_Americana)

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Gijssels, C., Zhao, L., & Novkovic, S. (2014). Co-operative banks and financial inclusion: A comparative study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(3), 327–352.

Gijssels, C., Zhao, L., & Novkovic, S. (Eds.). (2014). *Co-operative innovations in China and the West*. Research Institute for Work and Society (HIVA), KU Leuven.

Groeneveld, H. (2023, October 30). *European co-operative banks in 2022: A concise assessment*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4641319>

Grupo Crédito Agrícola. (2022a). *Estratégia e Governança de Sustentabilidade*. <https://www.creditagricola.pt/sustentabilidade/governacao/estrategia>

Grupo Crédito Agrícola. (2022b). *Política de Sustentabilidade do Grupo Crédito Agrícola*. <https://www.creditagricola.pt/-/media/dbbc0cda9ca44925855cb5d3c496f689.pdf>

Grupo Crédito Agrícola. (2022c). *Sustentabilidade – Missão, Visão e Compromissos*. <https://www.creditagricola.pt/sustentabilidade>

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2011). Civic Capital as the Missing Link: Handbooks in Economics. In J. Benhabib, M. O. Jackson, & A. Bisin (Eds.), *Social Economics, Volume 1A: Handbooks in Economics* (pp. 417-480). North-Holland.

Holliday, A.R. (2007), *Doing and Writing Qualitative Research*, (2<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos 2021 – Resultados definitivos* [Base de dados]. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21\\_produtos&xpid=CENSOS21&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21_produtos&xpid=CENSOS21&xlang=pt)

Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Ficha municipal de Alenquer – Caracterização socioeconómica*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_doc\\_municipios\\_cs&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_doc_municipios_cs&xlang=pt)

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Indicador: População residente (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2021); Decenal - INE* [Base de dados]. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008243&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008243&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT)

International Co-operative Alliance. (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*. <https://www.ica.coop/en/resources/guidance-notes-co-operative-principles>

KPMG. (2021). *Sustainability Reporting Survey: Banking Sector Insights*. KPMG International. Disponível em <https://kpmg.com/xx/en/about/corporate-reporting/report-library.html>

Lagoa, S., Leite, D., & Barradas, R. (2015). O papel da banca cooperativa no financiamento das PME em Portugal. *Cadernos do Observatório da Economia e Gestão de Fraude*, 9, 23–38.

Martins, M. V. (2023). *Coopbook – Cooperativismo de A a Z*. Vigia Editora.

Matutes, C., & Vives, X. (2000). Imperfect Competition, Risk Taking, and Regulation in Banking. *European Economic Review*, 44(1), 1–34. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00057-9)

Meira, D. (2018). *Governança cooperativa e sustentabilidade — uma análise à luz das novas exigências*. Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal. [https://www.confagri.pt/content/uploads/2018/07/Deolinda-Meira-ICA\\_Dia-Internacional-das-Cooperativas.pdf](https://www.confagri.pt/content/uploads/2018/07/Deolinda-Meira-ICA_Dia-Internacional-das-Cooperativas.pdf)

Meira, D. A. (2016). O regime económico das cooperativas à luz do novo Código Cooperativo português. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 50, 309–347. <https://doi.org/10.18543/baidc-50-2016pp309-347>

Millennium bcp. (2025). *Relatório de Sustentabilidade 2024*. Relatórios Anuais – Millennium. bcp  
[https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2024/Vol2\\_RS2024\\_PT.pdf](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2024/Vol2_RS2024_PT.pdf)

Mota, L. (2012). *Desenvolvimento local: da teoria à prática*. Edições Sílabo.

Mourão, L. da C. e S. (2020). *Determinantes do desempenho das instituições bancárias brasileiras* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. <https://hdl.handle.net/10316/94982>

Neves, R. (2019). *Alenquer* [Publicação estatística]. Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), Ministério da Economia. <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/lisboa/alenquer>

Novo Banco. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. <https://www.novobanco.pt/english/sustainability/sustainable-business/sustainability-reports>

OECD. (2020). *Reducing Inequalities for a Sustainable Future*. <https://www.oecd.org>

Paraskevopoulos, C. J. (2010). Social Capital: Summing up the Debate on a Conceptual Tool of Comparative Politics and Public Policy. *Comparative Politics*, 42(4), 475–494. <https://doi.org/10.5129/001041510X12911363510150>

Pires, L. C., Fontes, S. V., & Silva, N. H. (2020). Qualidade no atendimento bancário: ênfase sobre os efeitos de novas tecnologias nesse setor. *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/22530265.pdf>

PORDATA. (2024). *Caixas Automáticas Multibanco*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/rendimento-e-poupanca/caixas-automaticas-multibanco>

PORDATA. (2025). *Estabelecimentos de bancos, caixas económicas e caixas*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

<https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/rendimento-e-poupanca/estabelecimentos-de-bancos-caixas-economicas-e-caixas>

Putnam, R. D. (1996). Who killed civic America? *Prospect Magazine*.  
<https://www.prospectmagazine.co.uk/magazine/whokilledcivicamerica>

Reto, L., Bento, P., & Crespo, N. (2022). *A banca cooperativa e o desenvolvimento regional e local*. Lisboa: Crédito Agrícola / Imagens & Letras. ISBN: 978-989-8153-84-5.

Rocha, S. (2023). *Evolução do sistema financeiro da Região Autónoma da Madeira* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Instituto Superior de Gestão. Documento não publicado.

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., & Fuller, G. (2019). *SDG Index and Dashboards Report 2019*. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network. <https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2019>

Santander Totta. (2023). *Relatório de banca responsável*. [https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/relatorio-e-contas/2023/Relatorio\\_Banca\\_Responsavel\\_2023\\_VF.pdf](https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/relatorio-e-contas/2023/Relatorio_Banca_Responsavel_2023_VF.pdf)

Santander Totta. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>

UN Global Compact. (2021). *Integrating the SDGs into corporate strategy*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5879>

UNESCO. (2021). *Education for sustainable development: A roadmap*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>