



Instituto Superior de Gestão

O Banco de Oliveira do Hospital – 1985 a 2023

André Matias Andrade Fidalgo

Proposta de Dissertação de Mestrado

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado

Junho 2025

Resumo

Este trabalho procura pistas sobre o processo de fusão do banco Caixa Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Hospital com a Caixa de Crédito Agrícola Serra da Estrela, em 2023, com sede em Seia.

Através de análise documental é feita uma comparação de eficiência com outros bancos. Uma das dimensões examina seis instituições financeiras de teor cooperativo que atuam na vizinhança de Oliveira do Hospital, designadamente, as CCAM da Bairrada e Aguieira, da Beira Centro, de Beira Douro e Lafões, de Coimbra e da Serra da Estrela. E os resultados evidenciam que, em 2022, o banco de Oliveira do Hospital era o que promovia mais emprego local, e o que tinha o maior rácio de crédito, volume de ativos e número de agências por habitantes.

Destaca-se igualmente pela sua solidez. Em 2022, apresentou o segundo melhor rácio de solvabilidade (Core Tier 1) entre as seis CCAM anteriormente referidas, bem como quando comparado com as principais instituições financeiras com sede em Portugal, nomeadamente a CGD, o BCP, o Santander Totta, o BPI e o Novo Banco. Adicionalmente, não são conhecidas recomendações restritivas emitidas pelo respetivo supervisor, o Banco de Portugal. A instituição evidenciava, assim, níveis assinaláveis de resiliência, sustentados por uma gestão rigorosa e por colaboradores considerados idóneos.

Foi encontrada evidencia de que a comunidade de Oliveira do Hospital tem condições para suportar um banco local de teor cooperativo. A marca “CCAM Oliveira do Hospital” induzia a valor identitário da comunidade com o banco. A comunidade era o âmbito do seu negócio.

A fusão entre bancos impõe a integração de diferentes sistemas e processos o que tende a promover falhas operacionais, perda de identidade e a diminuição da proximidade com entre colaboradores e com os clientes. E tem consequências ao nível da concorrência.

O trabalho sugere que, para alguns, um banco cooperativo tende a ser integrado por *ser pequeno*, ou *inconveniente*. Mas também identifica bancos de teor cooperativos pequenos, resilientes e competitivos com mais de um século. São eficazes e eficientes, e têm vida.

A consistência dos indicadores da CCAM de Oliveira do Hospital, Crl, em outubro de 2023, leva-nos a concluir pela viabilidade económico-financeira de uma eventual “reconstituição” da mesma, por exemplo, no quadro de um processo de cisão, caso os associados assim o desejem.

Palavras-chave: fusões, teoria da agência, avaliação de desempenho, conflitos de interesses, partes interessadas, serviço financeiro

Summary

This work looks for clues about the merger process of the Oliveira do Hospital bank with Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Serra da Estrela, in 2023, based in Seia.

Through documentary analysis, a comparison of efficiency with other banks is made. One of the dimensions examines six cooperative financial institutions that operate in the vicinity of Oliveira do Hospital, namely, the CCAM of Bairrada and Aguiçeira, Beira Centro, Beira Douro and Lafões, Coimbra and Serra da Estrela. And the results show that, in 2022, the Oliveira do Hospital bank was the one that promoted the most local employment, and the one with the highest credit ratio, volume of assets and number of branches per inhabitant.

But it was also one of the safest. In 2022, it revises the second best solvency ratio (core tier 1) when compared to the six CCAM mentioned above, and the largest financial institutions headquartered in Portugal, namely CGD, BCP, Santander Totta, BPI and Novo Banco. And there are no known diminutive recommendations by its supervisor, the Bank of Portugal. It was a resilient bank with a reputable management and employees.

Evidence was found that the community of Oliveira do Hospital is able to support a local bank with a cooperative content. The brand "CCAM Oliveira do Hospital" induced the identity value of the community with the bank. The community was the scope of his business.

The merger between banks imposes the integration of different systems and processes, which tends to promote operational failures, loss of identity and the reduction of proximity between employees and customers. And it has consequences in terms of competition.

The work suggests that, for some, a cooperative bank tends to be integrated because *it is small*, or *inconvenient*. But it also identifies small, resilient and competitive cooperative banks with more than a century of life. They are effective and efficient, and they have life.

The consistency of the indicators of the CCAM of Oliveira do Hospital, Crl, in October 2023, leads us to conclude that a possible "reconstitution" of it is economically and financially viable, for example, within the framework of a spin-off process, if the members so wish.

Keywords: mergers, agency theory, performance evaluation, conflicts of interest, stakeholders, financial service

Agradecimentos

A realização desta tese de mestrado foi um percurso exigente, mas também profundamente enriquecedor, sendo um tema diferente das minhas áreas de estudo. Esta não teria sido realizada sem o apoio e contributo de várias pessoas a quem quero deixar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha mais profunda gratidão ao meu orientador, **Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho**, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pela confiança que sempre depositou no meu trabalho. Com um papel maior que um professor e orientador, trabalhou de maneira exímia e conseguiu tornar todo este projeto possível.

À minha mãe, **Sandra Fidalgo**, agradeço com todo o coração. O seu apoio incondicional, o seu exemplo de força e a sua presença constante nos momentos bons e difíceis foram e continuarão a ser a chave para todo o meu sucesso.

Quero também agradecer aos meus colegas e companheiros de jornada académica, **João Damil, Ana Maçarico e Cláudia Pereira**, com quem partilhei não apenas ideias, artigos e livros, mas também dúvidas, avanços, retrocessos e, sobretudo, o entusiasmo de quem caminha lado a lado num processo de construção e descoberta. A colaboração e partilha que existiu entre nós foi, sem dúvida, uma grande ajuda para o nosso êxito mútuo.

A toda a **minha família e amigos**, deixo uma palavra de profundo reconhecimento. O vosso apoio diário, a vossa compreensão e incentivo foram essenciais para manter o equilíbrio e a motivação ao longo de todo este processo.

Quero agradecer também a todos os entrevistados designadamente, António Soares, João Dinis Luis Vaz Pato que ao cederam as suas visões, os seus conhecimentos e informações, ajudaram a perceber melhor sobre este mundo e dar fundamentos sobre o tema principal deste projeto.

A todos, ser-vos-ei sempre grato.

Abreviaturas

FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
ATM	Terminal Automático de Multibanco
BCP	Millennium BCP
BPI	Banco Português de Investimento
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CGD	Caixa Geral de Depósitos
ESTGOH	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
F&A	Fusão e Aquisições
FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
GCA	Grupo Crédito Agrícola
GCF	Grande Crise Financeira de 2007/8
NB	Novo Banco
RCL	Rácio de cobertura de liquidez
SICAM	Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo
ST	Santander Totta
TIT	Tecnologias de informação e telecomunicações
ICA	International Cooperative Alliance
PME	Pequenas e Médias Empresas

Índice

Resumo	2
Summary.....	4
Agradecimentos.....	5
Abreviaturas.....	6
Glossário.....	Erro! Marcador não definido.
1. Introdução	9
1.1. Pergunta de Partida	11
1.2. Estrutura da investigação.....	13
2. Revisão de Literatura.....	15
2.1. Teoria das Partes Relacionadas.....	15
2.2. Teoria da Agência	16
2.3. Estabilidade bancária e Análise de Risco	17
2.4. Fusão e Aquisição de Bancos Cooperativos	17
2.5. Economias de escala <i>versus</i> economias de gama	18
3. Metodologia.....	20
3.1. Os participantes	21
4. Uma breve contextualização da fileira cooperativa.....	23
4.1. Modelo Cooperativo Bancário	23
4.2. Trabalho em rede nas cooperativas de distribuição	26
4.3. Fusões e Aquisições de Bancos Cooperativos na Europa.....	27
4.4. Desmutualizações da banca cooperativa no Reino Unido.....	29
4.5. Desmutualização da Caixa Económica do Funchal (1878 – 1988).....	30
5. Uma breve resenha sobre Oliveira do Hospital	33
5.1. História e estrutura da CCAM Oliveira do Hospital	38
5.2. Apoio Social e Cultural	42
6. O banco de Oliveira do Hospital	44
6.1. Resiliência dos bancos de proximidade.....	46
6.2. O processo de fusão em 2023	49
6.2.1. Um breve inquérito a três associados sobre este processo	51
6.3. Registo dos Atos Públicos na Conservatória do Registo Comercial [2019 a 2023].....	56
6.4. A intervenção da Caixa Central na CCAM de Oliveira do Hospital em 2010	59
6.5. Para além do desempenho financeiro. O papel dos decisores	60

7. Conclusões.....	64
7.1. Limitações e sugestões de pistas para futura investigação	67
8. Referências Bibliográficas.....	68

Índice de Figuras

Figura 1 - Perspetivas de investigação qualitativa.....	21
Figura 2- Indicadores económicos principais bancos de teor cooperativos (2023).....	25
Figura 3 - Sub-regiões de Portugal (NUT III)	33
Figura 4 – A estrutura administrativa de Oliveira do Hospital	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número habitantes por grupo etário de Oliveira do Hospital (1900 a 2021) 34	
Tabela 2 – Peso Atividades Económicas Preponderantes no âmbito da CCAM Serra da Estrela (2022/3)	37
Tabela 3 - Municípios inseridos nas CCAM da região de Oliveira do Hospital [2022]. 40	
Tabela 4 – Indicadores socioeconómicos bancos c/ sede na região - 2022	41
Tabela 5 - Indicadores de relevantes bancos portugueses, nomeadamente as CCAM da Região de Oliveira do Hospital (2013 Vs 2023)	45
Tabela 6 - Ativos consolidados e indicadores de bancos de igual dimensão em Portugal (2021 a 2023).....	47
Tabela 7 - Ativos consolidados de bancos a operar em Portugal [2024]	61

1. Introdução

Oliveira do Hospital é um município com a sua fundação, em 1614, que integra o distrito de Coimbra com cerca de 20 mil habitantes. Diversos vestígios megalíticos foram encontrados no município sugerem que a sua região é habitada desde a pré-história. Também os romanos souberam nela construir um anfiteatro, na freguesia da Bobadela, para melhor reter a sua comunidade. De notar que existe na freguesia de Lourosa uma igreja moçárabe.

Esta vida ecuménica é identitária de uma região caracterizada por comunidades solidárias.

Esta investigação analisa a evolução de um banco de teor cooperativo com sede em Oliveira do Hospital, criado por escritura pública no notário local em 1985, apesar de apenas ter sido aberto ao público a 14 de abril de 1986, designadamente, por José Falcão, Luís Vaz Pato, Agnelo Ruas, Vasco Ferreira, Antenor Tavares e António Vaz Pato.

A 24 de outubro de 2023 o banco de Oliveira do Hospital integrou em processo de fusão com a Caixa Crédito Agrícola Mútua da Serra da Estrela, com sede no concelho de Seia.

Seia, cidade do distrito da Guarda, com cerca de 5 mil habitantes, pertence à Comunidade Intermunicipal das Beiras e da Serra da Estrela.

Os indicadores económico-financeiros de 1985 a 2023, ano da conclusão do processo de fusão com a Caixa de Crédito Agrícola Mútua da Serra da Estrela. Não é do conhecimento público qualquer questão de supervisão emanadas pelo Banco de Portugal (BdP).

A Mesa da Assembleia Geral de outubro de 2023 que deliberou a fusão não difundiu pelos membros (os proprietários da cooperativa) qualquer relatório sobre a proposta de valor.

Este processo de fusão promoveu, desde 2021, um conjunto de reações públicas no jornal “Correio da beira serra” protagonizadas por um cooperante do banco que se assumia ter “direitos e obrigações na Instituição” observando que gostaria de “expressar opiniões durante a Assembleia Geral Extraordinária” de 7 de abril de 2021 (Dinis, 2021).

Em 2021 a pandemia da Covid-19 reduziu de modo significativo a capacidade de debate público. Por outro lado, a comunidade local não manifestou de modo visível a sua oposição à integração de um banco com sede na sua terra num outro município.

Os bancos cooperativos tiveram suas origens na segunda metade do século XIX, e muitos evoluíram ao longo do tempo para bancos universais de serviço completo ou entraram em atividades que não correspondem ao seu negócio principal tradicional. Não raras vezes, estes bancos parecem ser quase indistinguíveis dos seus concorrentes de teor acionista. Embora a sua lógica seja diferente da de quando os bancos cooperativos foram criados como resposta a várias formas de deficiência do mercado, o modelo de banco cooperativo continua a ser um modelo de negócio forte e viável (Ayadi et al., 2010).

Naturalmente o modelo de negócio destas instituições financeiras tem-se ajustado. O surgimento de novas tecnologias de informação e telecomunicações (TIT) na década de 1980, associado às políticas protagonizadas nos EUA pelo presidente Ronald Reagan, e no Reino Unido pela primeira-ministra Margeret Thatcher, ajudaram a promover alterações nos modelos de negócio e de gestão das empresas na busca de ganho de valor.

Os ajustes nos modelos de banca de teor acionista, nomeadamente os processos de fusão e aquisição (F&A) era uma proposta de valor para a competição, agora, à escala global. E, naturalmente, esses ajustamentos foram replicados na banca de teor cooperativo.

Segundo a organização IMAA, no mundo, ocorreram 6 973 fusões e aquisições no setor bancário, entre 2018 e 2021. Este valor tem vindo a diminuir, apresentando então um total de 3 748, desde 2022 até 2025 (até 31 de outubro).

As fusões e aquisições (F&A) bancárias surgem como um instrumento de ganho de escala na procura de competitividade (eficiência produtiva). Contudo, os estudos não têm sido assertivos em relação à eficiência do custo dos fatores de produção ou, ainda, sobre o impacto económico da dimensão intangível da confiança na relação com o cliente.

Cabo (2003), ainda no início deste século, chamava à atenção que “No Crédito Agrícola a necessidade de fusão é, porventura, ainda mais sentida do que no resto do setor bancário, dada a escassez de meios e as limitações ao crescimento orgânico com que estas se deparam. A nível individual, a área de intervenção de cada CCAM circunscreve-se ao concelho onde tem a sua sede e aos concelhos limítrofes, desde que neles não exista nenhuma outra Caixa em funcionamento. Assim, uma CCAM terá dificuldades em aumentar a sua escala de produção mesmo que existam economias de escala; como consequência, poderão resultar elevados índices de ineficiência produtiva, reflexo do excesso de capacidade instalada, comprometendo a sobrevivência da instituição”.

E, a mesma autora, logo de seguida referia que “É, portanto, compreensível que muitas CCAM, perante as dificuldades enunciadas, ponderem a decisão de fusão. Contudo, dada a natureza heterogénea do universo do Crédito Agrícola Mútuo, o que levou um número tão elevado de CCAM a envolverem-se na mesma atividade? Isto é, quais os fatores determinantes da decisão de fusão? Por outro lado, coloca-se a questão da sua real eficácia. Foram os objetivos propostos, aquando da decisão de fusão, efetivamente, alcançados?”.

Duas décadas após terem sido formuladas, e investigadas, estas questões devem ser recuperadas. Ora em 2002 existiam 125 CCAM. Em janeiro de 2025 subsistiam 67.

Em junho de 2025 foi noticiado que “ao fim de uma dúzia de anos à frente da Caixa Central, Licínio Pina está de saída” para logo de seguida dar nota que "Estamos focados em fusões das caixas agrícolas locais e regionais de modo a reduzir tantas quanto possível" num processo que relata como "muito complexo, porque implica cada uma aprovar uma fusão com o vizinho, o que nem sempre é fácil, porque competem, têm territórios contíguos e negócios que se cruzam" (Neutel, 2005).

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

A integração do banco da sua terra numa outra tem impacto na identidade da comunidade de Oliveira de Hospital. Foram salvaguardados os potenciais conflitos de interesse das partes interessadas no processo?

É nesta triangulação de perspetivas (Flick, 2005) que vamos desenvolver o processo de investigação. Importa, desde logo, clarificar o caminho apresentando a pergunta de partida e as questões de investigação subsequentes.

1.1.Pergunta de Partida

A pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt, 2019) ajuda-nos a criar uma linha de visão para a trajetória do processo de investigação. Assim a pergunta de partida é:

A comunidade de Oliveira do Hospital tem condições para suportar um banco local?

Esta pergunta deve assentar num modelo de comparabilidade assente em alguns pressupostos, designadamente: (i) número de habitantes no âmbito de ação da instituição financeira; (ii) rendimento agregado da comunidade, e (iii) capital cívico da comunidade.

Suportado na pergunta de partida, de modo a apoiar, de forma estruturada, o processo de investigação vamos apresentar quatro questões de pesquisa que iluminam este trabalho de teor académico. Assim:

Q1. Existem bancos de igual dimensão ao de Oliveira do Hospital em Portugal?

Em Portugal, há bancos de diferentes dimensões, cada um com características que os tornam únicos. As instituições de grande dimensão, como a CGD, o BCP, o Santander Totta (ST), o BPI, o Novo Banco e do Grupo Crédito Agrícola, operam a nível nacional e, em muitos casos, também internacional. No entanto, devido à sua escala, o atendimento ao cliente pode ser menos personalizado, uma vez que os processos tendem a ser mais uniformizados (Pinto, 2024).

Por outro lado, os bancos de média e pequena dimensão costumam atuar em mercados específicos ou ter um foco mais regional. Exemplos disso são o Banco Montepio, o Banco CTT e o Banco Carregosa. Estas instituições podem especializar-se em determinados segmentos, como crédito ao consumo, financiamento de pequenas e médias empresas ou gestão de património. A sua principal vantagem reside na proximidade com os clientes, proporcionando um atendimento mais personalizado e adaptável. No entanto, devido à sua estrutura mais reduzida, podem enfrentar desafios para cumprir certas exigências regulatórias e oferecer uma gama de produtos mais limitada em comparação com os grandes bancos (Pinto, 2024).

Q2. Qual o contexto económico-financeira e reputacional do banco de Oliveira do Hospital?

Examinar a evolução económico-financeira de um banco é essencial para entender a sua solidez, desempenho e capacidade de enfrentar os desafios do mercado. Essa análise possibilita a avaliação de vários aspetos fundamentais, sendo crucial para clientes, investidores, reguladores e gestores da própria instituição (Asuzo, 2024).

Segundo Asuzo (2024), esta análise é crucial para medir a sua estabilidade e solvência. Indicadores como o rácio de solvabilidade, o capital próprio e os níveis de liquidez são essenciais para avaliar se a instituição consegue cumprir as suas obrigações, especialmente em períodos de crise económica. Bancos com uma estrutura de capital robusta estão melhor preparados para enfrentar desafios, reduzindo o risco de colapso que poderia impactar clientes e investidores.

Q3. Como se analisou, debateu e difundiu o impacto do processo de fusão?

De acordo com Liebersohn (2024), na fusão entre bancos, a integração de sistemas e processos de bancos diferentes pode ser um desafio, que por sua vez, cria falhas operacionais, atrasos no atendimento e dificuldades para os clientes se adaptarem. A perda de identidade e a diminuição da proximidade com os clientes são outros problemas recorrentes, especialmente quando um banco pequeno e mais próximo dos seus clientes é incorporado por uma instituição maior, comprometendo o atendimento personalizado. Além disso, o processo de fusão pode ser oneroso, com custos elevados de integração tecnológica, consultoria e reestruturação, sem contar os possíveis desafios regulatórios que surgem durante a aprovação da fusão.

Q4. O processo de fusão é irreversível?

Embora as fusões possam ser vistas como uma estratégia de crescimento e eficiência, é essencial considerar as desvantagens que podem ocorrer.

O autor deve procurar desenvolver uma “focalização progressiva” como suporte do desenvolvimento e esclarecimento do fenómeno da problemática que a pergunta de partida coloca ao longo do processo de investigação.

Concluído o processo de enquadramento da investigação, vamos apresentar o trabalho.

1.2.Estrutura da investigação

No capítulo um é feito o enquadramento da tese, apresentada a pergunta de partida que ilumina o trabalho e introduzidas as três questões de investigação, devidamente contextualizadas.

Apresenta a motivação, a pergunta de investigação e a estrutura do trabalho, define a questão central que orienta toda a investigação e resume a organização dos capítulos e a lógica do percurso investigativo.

No segundo capítulo, são recolhidas e discutidas teorias relevantes para o estudo dos bancos cooperativos, explora as relações entre entidades ligadas e os seus impactos financeiros. São abordados os conflitos de interesse entre gestores e proprietários, analisa como os bancos gerem riscos para manter estabilidade, discute as razões, impactos e desafios das fusões neste setor.

O terceiro capítulo, explica a abordagem e os métodos usados na investigação, justifica o uso de várias abordagens para enriquecer a análise e identifica quem foi envolvido no estudo e porquê.

No quarto, apresenta o setor cooperativo bancário em termos históricos e atuais, descrevendo as características do modelo cooperativo no setor bancário. Explica como as cooperativas colaboram entre si em rede, analisa experiências de consolidação bancária em países europeus e estuda casos em que bancos deixaram de ser cooperativos.

No quinto capítulo, foca-se no contexto local e no caso específico do banco de Oliveira do Hospital, retratando a evolução e organização desta caixa agrícola. Descreve o envolvimento local e o papel da instituição na região.

Mostra como o banco de Oliveira do Hospital contribui para iniciativas sociais e culturais, caracteriza a operação bancária local e o seu posicionamento no setor, para além de comparar indicadores e desempenho com bancos de tamanho similar. Descreve o processo, razões e efeitos da fusão mais recente e reflete sobre o impacto da liderança na sustentabilidade e identidade do banco.

No último capítulo, resume as principais finalidades e reflexões do trabalho, apontando também para as fragilidades do estudo e propostas para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

Esta investigação estuda a temática da pertinência do processo de fusão de uma instituição financeira com sede em Oliveira do Hospital, no interior profundo de Portugal.

Por exigência legal, esses bancos mantêm um forte foco na atividade empresarial e na supervisão da sua gestão e dos seus dirigentes, realizada pelos próprios coproprietários pertencentes às comunidades (membros). O seu funcionamento assenta nos princípios de identidade, autonomia, responsabilidade e financiamento pelos próprios membros (Carvalho, 2022).

O conceito de proximidade desempenha um papel fundamental no modelo de funcionamento das instituições de carácter cooperativo. Desde a sua origem, no início do século XIX, os bancos cooperativos desenvolveram-se dentro das próprias comunidades e a seu favor. Nesse contexto, todas as partes envolvidas, desde os clientes até os gestores, faziam parte da comunidade local. Dessa forma, cada membro atuava como um observador atento às necessidades e dinâmicas do seu meio. Como resultado, funções essenciais de controlo, como gestão de risco, auditoria e *compliance*, eram exercidas de maneira eficaz e natural por todos os envolvidos (Carvalho, 2022) e a informação sobre o cliente, e, conseqüentemente, sobre a evolução da atividade das suas partes interessadas, tinha um elevado valor de responsabilidade, logo, credibilidade.

De seguida vamos apresentar, de modo objetivo, a (i) Teoria das Partes Interessadas, a (ii) Teoria da Agência, (iii) Estabilidade bancária e Análise de risco, (iv) Fusão e Aquisição de Bancos Cooperativos e (v) Economias de Escala *versus* Economias de Gama.

2.1. Teoria das Partes Relacionadas

Consideram-se como partes interessadas diretas indivíduos ou grupos diretamente relacionados com a empresa no processo de transações de mercado, incluindo trabalhadores, acionistas (shareholder), credores, fornecedores, revendedores, consumidores e concorrentes no mercado (Bacelar, 2025).

No outro lado temos os stakeholders indiretos, são aqueles que têm relação não mercantil com a empresa, designadamente a gestão executiva, ou conselho de administração responsável pelo processo de governance, isto inclui departamentos governamentais, a comunicação social e as comunidades que estruturam a sociedade civil.

A continuidade da empresa é assegurada pela participação contínua e/ou investimento dos recursos por parte das principais partes interessadas, sendo estas os indivíduos e grupos que têm um impacto significativo nas estratégias de desenvolvimento da empresa.

Os grupos incluem principalmente acionistas, credores, investidores, empregados e gestores de diferentes posições, consumidores, fornecedores e departamentos governamentais e as comunidades onde a empresa está inserida (Bacelar, 2025).

Neste contexto, o papel das CCAM como instrumentos de apoio ao desenvolvimento (Coccoresse e Shaffer, 2018) é relevante, uma vez que estas instituições ocupam uma posição única no sistema bancário europeu.

Este modelo de instituição financeira representa um modelo alternativo ao sistema bancário tradicional, caracterizado por um foco na maximização do lucro e numa estrutura acionista convencional (Birchall, 2013).

2.2. Teoria da Agência

A assimetria de informações refere-se ao desequilíbrio de conhecimento entre as partes envolvidas, como entre o principal e o agente. A falta de comunicação eficaz pode prejudicar a boa relação entre os diferentes níveis hierárquicos, principalmente quando uma das partes tem o papel de representar os interesses da outra. Além disso, a aversão ao risco, ou, a diferença nos níveis de tolerância ao risco, é um problema comum entre principal e agente. Por exemplo, o agente pode se interessar por investimentos mais arriscados, mas o principal, para proteger os interesses da empresa, pode bloquear essa opção (Jensen e Meckling, 1976).

O papel desempenhado pelas caixas de crédito agrícola no apoio às economias locais, particularmente em regiões rurais como a Beira Alta, é fundamental, não apenas para a inclusão financeira dessas comunidades, mas também para a estabilidade do sistema bancário como um todo (Pina, 2012).

Em Portugal, a rede de agências das instituições financeiras de teor cooperativo tem uma cobertura de âmbito nacional, exceto na região autónoma da Madeira (Rocha 2024), desempenham um papel de relevância sistémica pela capilaridade da sua rede de agências.

2.3. Estabilidade bancária e Análise de Risco

A estabilidade bancária é fundamental para o funcionamento eficiente do sistema financeiro, especialmente em momentos de tensão. Berger e Bouwman (2013) enfatizam que a capitalização dos bancos desempenha um papel crucial na sua capacidade de resistir a crises financeiras, sendo que instituições mais capitalizadas tendem a apresentar maior resiliência nesses períodos.

A estabilidade do setor bancário pode ser medida através de diversos indicadores, incluindo (i) liquidez, (ii) solvência e (iii) qualidade dos ativos. Bancos que mantêm rácios de capital elevados, como o rácio de cobertura de liquidez (LCR), demonstram maior capacidade para absorver choques financeiros (BdP, 2024).

A diversidade de modelos bancários contribui para a eficiência e a estabilidade da economia global. Portanto, é fundamental que os reguladores garantam que qualquer nova legislação não comprometa essa diversidade, respeitando o princípio da proporcionalidade. Além disso, a estrutura de propriedade e governança de um banco influencia diretamente o seu modelo de negócio. Enquanto os bancos mutualistas tendem a focar-se em empréstimos tradicionais no setor de retalho e relacionamento, os bancos orientados para a criação de valor acionista preferem atuar na banca de “longo alcance do braço” e em operações financeiras mais sofisticadas (Carvalho, 2021).

Durante a crise de 2007-2011, a gestão prudente dos ativos e a redução dos níveis de alavancagem permitiram que algumas instituições cooperativas, como os bancos pertencentes ao Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) ou à Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM), apresentassem resultados mais favoráveis em comparação com os bancos tradicionais, evidenciando, na época, um risco de insolvência mais baixo (Faria e Pacheco, 2022).

Nenhuma dessas instituições precisou recorrer ao chamado "apoio de Garantias de Estado" (Cruz, 2013).

2.4. Fusão e Aquisição de Bancos Cooperativos

As fusões e aquisições têm sido a principal estratégia de reestruturação das cooperativas financeiras mútuas na Europa, desempenhando um papel essencial na consolidação do setor. No Reino Unido, o volume de fusões intersetoriais entre bancos de teor cooperativo

aumentou significativamente na década de 1980, impulsionado pela desregulamentação do mercado hipotecário. Já no setor bancário cooperativo europeu, as fusões intrassetoriais têm sido fundamentais para alcançar a "massa crítica" necessária para competir de forma mais eficaz com os grandes bancos comerciais (Miklaszewska, 2016).

No entanto, fusões transfronteiriças e entre bancos cooperativos e comerciais na Europa são pouco comuns e apresentam desafios na sua implementação (Fonteyne, 2007). Exemplos notáveis incluem a fusão, em 2009, do Cooperative Bank com a Britannia Building Society no Reino Unido, criando uma instituição com ativos superiores a £ 70 bilhões e mais de 300 balcões (The Cooperative Group, 2009).

No mesmo ano, a Nationwide Building Society integrou a Derbyshire Building Society e adquiriu ativos de qualidade da Dunfermline Building Society, resultando numa entidade com mais de £ 202 bilhões em ativos (Nationwide 2009 Annual Report and Accounts).

Na Alemanha, os bancos cooperativos DZ Bank AG e WGZ Bank AG decidiram unir-se em 2015, formando uma instituição com previsões de economia de custos de aproximadamente € 100 milhões (Reuters, 19 de novembro de 2015).

Em Itália, o Banca Popolare di Milano está em negociações para se fundir com os bancos cooperativos Banco Popolare SC e UBI Banca SpA. Já em Chipre, o plano de reestruturação pós-crise prevê a redução do número de bancos cooperativos independentes de 90 para 18 por meio de fusões, segundo a Comissão Europeia (Miklaszewska, 2016).

Embora as fusões e aquisições tragam benefícios significativos, também podem enfrentar desafios relacionados com membros, funcionários, reguladores, acionistas e clientes. No entanto, um dos aspetos positivos desse processo é que ele permite preservar o estatuto mútuo das entidades envolvidas na fusão.

2.5. Economias de escala *versus* economias de gama

“As economias de gama decorrem da existência de ativos partilháveis, isto é, ativos cuja utilidade não é plenamente esgotada na produção de um único produto ou na realização de uma única atividade” (Matos e Rodrigues, 2000).

Os processos de fusão tendem a permitir produzir, em conjunto, serviços ou produtos para os quais se verificam economias de gama. Assim, o processo de fusão alarga o âmbito da

gama junto dos seus clientes o que tende a mitigar os custos fixos e outros na identificação e tratamento de dados para a geração de informação (Dermine, 1999). A mesma análise pode ser replicada para o custo de hardware e outros dos sistemas de informação e telecomunicações de uma instituição financeira.

Podem ser realizadas economias custo através da partilha de *inputs* físicos como escritórios ou *hardware*, utilização de sistemas de informação comuns, de departamentos de investimento, de centros de serviço de contabilidade, ou a reexploração perícias de gestão ou informação. Por exemplo, um banco comercial e uma seguradora consolidados podem reduzir os custos totais através do *cross-selling* usando, cada um, as informações sobre os clientes do outro, a um mais baixo custo do que o de construir e manter duas bases de dados (Berger *et al.*, 2000).

Contudo, amiúdas vezes surgem deseconomias de gama devido aos custos de coordenação em oferecer uma larga gama de produtos e serviços, em regra quando os mesmos fogem da área de conforto (competência nuclear) da gestão (Winton, 1999).

A segurança da especialização, e da monitorização adequada do modelo de risco, explica os bancos universais serem mais conservadores a uma menor inovação financeira por causa dos reduzidos incentivos para produzir soluções financeiras inovadoras para atrair os clientes do outro (Boot e Thakor, 1996). No caso concreto das instituições financeiras de teor cooperativo, explicadas em parte pela sua dificuldade em ter apoio financeiro extraordinário em caso de necessidade, pela entidade de supervisão.

Estudos para analisar a hipótese de o custo total do banco que integrou o (o banco A foi fundido no banco B) ser menor que a soma dos custos dos bancos separadamente, concluem não haver qualquer benefício significativo, em termos de custos, de hipotéticas fusões transfronteiriças entre pares de grandes bancos europeus (Altunbas *et al.*, 1997; Molyneux *et al.*, 1996).

À guisa de conclusão, Cabo (2023) observa que no que respeita ao Crédito Agrícola Português, o único estudo conhecido (Mendes e Rebelo, 1997) debruça-se sobre o período 1990-1995 e parece demonstrar a inexistência de economias de gama no SICAM, resultado que os autores justificam pelas limitações legais à atividade que as CCAM enfrentam.

3. Metodologia

A investigação tem como objetivo interpretar as causas de um processo de fusão de uma instituição financeira de teor cooperativo que tinha indicadores de eficiência adequados.

De reparar que as instituições de teor cooperativo têm a sua génese no âmbito do município sendo que só devem ser promovidos processos de integração em outras instituições de teor cooperativo em caso de um risco de dissolução.

Perceber como as fusões e aquisições de bancos cooperativos, o que é fundamental para compreender as dinâmicas subjetivas e os impactos organizacionais desse tipo de instituições financeiras para a putativa estabilidade do sistema financeiro.

Ao contrário dos métodos quantitativos, que focam em dados numéricos e estatísticos, este método permite uma análise mais aprofundada sobre aspetos como a cultura organizacional, a perceção dos *stakeholders* e os desafios de integração.

Entre as principais abordagens qualitativas aplicáveis a este tema estão os estudos de caso, as entrevistas em profundidade e a análise documental.

Os estudos de caso possibilitam a exploração detalhada de fusões específicas, considerando fatores históricos e contextuais.

As entrevistas com gestores, funcionários e membros das cooperativas fornecem insights sobre a perceção dos envolvidos no processo, evidenciando os desafios e as boas práticas na fusão. Ou de uma eventual reversão do processo de fusão, se isso for o adequado, ou seja, o melhor.

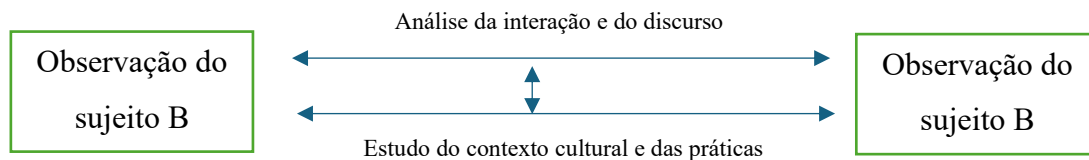
A análise documental, por sua vez, permite examinar registos institucionais, relatórios e normativas que regulam essas operações (Morse, 1998).

Para Patton (1990), na interpretação dos dados, coloca-se a necessidade de decidir que partes do texto selecionar para interpretação geral ou para interpretações específicas, de pormenor.

Constitui-se passo a passo, no seu registo e interpretação, ficando confinada a certas dimensões e terrenos ou sendo complementada com novas dimensões (Glaser e Strauss, 1965).

A triangulação, ou comparabilidade de perspectivas que oferecem corpo a uma investigação de teor qualitativo assim como os fundamentos que lhes dão suporte podem ser representadas pela Figura 1.

Figura 1 - Perspetivas de investigação qualitativa



Fonte: adaptado de Flick (2005)

A primeira perspectiva parte dos sujeitos envolvidos na situação a estudar e dos significados que essa situação tem para eles. O contexto, as interações sociais e culturais, são reconstituídas passo a passo, a partir destes significados subjetivos (Flick, 2005).

3.1.Os participantes

Depois de ter acesso à instituição, em regra, o investigador tem dificuldades em ter acesso aos principais intervenientes para a pesquisa, no seu interior.

Foram usadas, neste caso, entrevistas e análises de conversas. Depois de terem sido abordados para uma conversa sobre este trabalho, alguns entrevistados mostraram relutância em ser entrevistados (tempo, receio de questões “indiscretas”), mas consideraram rotina o registo de uma conversa. E as precauções para garantir o anonimato só até certo ponto alcançam desviar os retraimentos (Flick, 2005; Glaser e Strauss, 1967).

A questão é onde e quando encontrar tais intervenientes.

O ser um investigador participante pode plasmar medos parcialmente inconscientes (Devereux, 1967) que mitigam o investigador de escavar um determinado terreno.

Em que medida serão instrutivas as descrições de casos, e até que ponto o conhecimento alcançado parece limitado à confirmação do que anteriormente se sabia é um resultado que depende da personalidade do investigador e da forma de autorizada pelo campo (Morse, 1998).

Para atingir os objetivos da pesquisa, esta pesquisa adotou uma filosofia pragmática; ou seja, o determinante mais importante para o desenho e a estratégia de pesquisa será responder à(s) pergunta(s) de partida (Saunders, Lewis e Thornhill, 2019).

Foram utilizadas abordagens indutivas para desenvolver uma teoria substantiva que corresponda a uma análise de desempenho relativo de uma pequena instituição financeira de teor cooperativo num concelho de pequena dimensão no interior de Portugal.

Como mencionado anteriormente, a conceituação e operacionalização dos conceitos de pesquisa foram fundamentadas em revisões sistemáticas da literatura.

Esta pesquisa baseou-se num questionário como método de coleta de dados.

Foi promovido um breve inquérito por questionário, com duas questões, visava partes interessadas no fenómeno, credíveis, e com notoriedade e reputação junto da comunidade local, tais como gestores, comunidade, membros (cooprietários), colaboradores, entre outros, disponíveis a manifestarem de modo público a sua opinião a fim de obter uma visão sobre um processo complexo e de interesses difusos como será, porventura, a fusão de duas instituições financeiras de teor cooperativo.

Assim, o desenho da amostra foi baseado em uma técnica de amostragem não probabilística. Especificamente, foi utilizada uma técnica de amostragem em bola de neve para identificar os membros que poderiam ser contactados para a pesquisa.

Morse (1998, 73) define diversos “critérios de um bom informante”. Para o autor, estes podem servir genericamente como critérios de seleção de casos significativos. Deve possuir os necessários conhecimentos e experiência do assunto ou objeto em questão para responder às perguntas da entrevista, ou – nos estudos por observação – para realizar as ações que interessam. Deve ter, igualmente, capacidade de reflexão e articulação, tempo para ser interrogado (ou observado) e disposição para participar no estudo.

Este inquérito não tem intenção de promover evidências; ele apenas tenta dar suporte às percepções que a investigação tende a promover.

4. Uma breve contextualização da fileira cooperativa

A International Cooperative Alliance (ICA) (2025), define um banco cooperativo da seguinte forma: “As cooperativas são empresas centradas nas pessoas, detidas conjuntamente e democraticamente controladas pelos seus membros e para que estes realizem as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns. Enquanto empresas baseadas em valores e princípios, colocam a equidade e a igualdade em primeiro lugar, permitindo que as pessoas criem empresas sustentáveis que gerem emprego e prosperidade a longo prazo. Geridas por produtores, utilizadores ou trabalhadores, as cooperativas são geridas segundo a regra «um membro, um voto»”.

A natureza de uma cooperativa é frequentemente descrita pelos seus estatutos internos, estatutos ou estatutos. Existem igualmente legislações nacionais em matéria de cooperativas, que estabelecem os princípios gerais de funcionamento e a proteção dos sócios e de terceiros contra as atividades destas instituições.

No entanto, existem diferenças claras na forma e na medida em que as cooperativas são tratadas nos diferentes países. Em alguns países, como a Alemanha, as cooperativas são reconhecidas como uma forma distinta de veículo de empresa e existem leis específicas para determinar a natureza fundamental e os princípios gerais de funcionamento. Noutros, como a Bélgica, a França, a Itália, a Suíça e o Reino Unido, não têm códigos específicos, mas são regulados por capítulos aplicáveis de leis mais amplas, como o Código Civil ou o Código Comercial. No entanto, noutros, como a Dinamarca e a Noruega, apesar da sua presença significativa, não é aplicável qualquer lei específica às cooperativas (ICA, 2025).

Para uma melhor focalização à problemática de diferentes tipos de parcerias versus fusões, vamos enquadrar o movimento cooperativo em fileiras em que a escala oferece uma significativa vantagem comparativa (a fileira da distribuição) em comparação com setores em que a proximidade tende a oferecer vantagens comparativas (a proximidade resultado do atendimento presencial numa agência bancária).

4.1. Modelo Cooperativo Bancário

De acordo com Macmillan (2017), na Alemanha, existem dois tipos de bancos adicionais que operam paralelamente: as caixas económicas, pertencentes aos municípios, e os bancos cooperativos, detidos pelos seus membros. Embora cada um desses setores

represente apenas cerca de um quinto do tamanho do setor bancário comercial privado, ambos desempenham um papel essencial na oferta de serviços financeiros e na concessão de crédito a pequenas empresas e particulares. Apesar muitas dessas instituições sejam de pequena dimensão, nem todas o são. A diversidade na estrutura jurídica, nas funções e nos objetivos contribui para que o setor bancário seja mais complexo e competitivo do que pode parecer à primeira vista.

Com quase 4.200 bancos de atuação local, 68.000 agências, mais de 805.000 funcionários e um total de 81 milhões de membros, os bancos cooperativos europeus desempenham um papel fundamental no sistema financeiro e económico. Atendem mais de 205 milhões de clientes, incluindo pequenas e médias empresas (PME) e comunidades locais. Segundo a Associação Europeia de Bancos Cooperativos, no final de 2023, esses bancos detinham, em média, cerca de 20% do mercado de depósitos e empréstimos. Tradicionalmente, os bancos cooperativos são fortes no setor da banca de retalho, que se destaca pela estabilidade dos retornos e por um acesso relativamente favorável à poupança e aos depósitos, embora apresentem rendimentos mais limitados na banca grossista (ICA, 2025).

Antes da crise, a estratégia dominante no setor bancário universal priorizava a expansão, frequentemente por meio de processos de consolidação. O modelo de negócios mais adotado a nível global focava-se no crescimento e na eficiência operacional, impulsionado por novas fontes de lucro e elevados níveis de alavancagem. O banco universal típico funcionava como um grande conglomerado, cuja expansão dependia de receitas não provenientes de juros, financiamento externo ao setor de depósitos e da criação de sinergias entre produtos, além dos benefícios de escala, amplitude de serviços e presença global.

No entanto, a crise financeira de 2008 expôs os riscos desse modelo, tanto para as instituições individuais quanto para os sistemas bancários nacionais. Ficou claro que, em muitos casos, os benefícios da diversificação dentro da banca tradicional haviam sido sobrestimados. O colapso de várias instituições, que resultou em resgates, nacionalizações e aquisições forçadas, levantou dúvidas sobre o tamanho ideal e o escopo das atividades bancárias (Groeneveld, 2015).

Os desafios significativos enfrentados pelas instituições de crédito de pequena dimensão estão a transformar o setor bancário europeu.

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

European Countries and data providing institution	ECONOMIC INDICATORS					
	Total assets (EUROmio)	Total deposits from customers (EUROmio)	Total loans to customers (EUROmio)	Net profit after taxes (EUROmio)	Total equity (EUROmio)	Leverage Ratio (%)
Austria						
Österreichische Raiffeisenbanken	399 874	282 942	280 294	5 673	40 352	n.a.
Österreichischer Volksbanken	30 482	22 180	22 738	326	2 872	8,1
Bulgaria						
Central Co-operative Bank	4 187	3 750	1 545	58	388	9,2
Denmark						
Nykredit	225 719	15 327	194 545	1 481	13 581	5,1
Finland						
OP Financial Group	160 391	78 658	97 838	1 642	16 282	9,5
France						
Crédit Agricole	2 487 099	1 121 942	1 155 940	8 258	142 340	5,5
Crédit Mutuel	1 142 593	594 151	839 141	4 598	75 447	7,3
BPCE	1 544 100	711 658	839 457	2 804	71 200	5,0
Germany						
Co-operative Financial Network	1 597 180	1 033 200	1 023 802	10 805	143 238	8,0
Hungary						
Central Body of Integrated Financial Institutions***	4 176	3 281	3 380	80	819	13,8
Italy						
Federacasse (BOC)	257 694	188 877	139 013	2 701	23 600	9,2
Luxembourg						
Banque Raiffeisen	10 785	9 598	7 694	44	520	5,35
Netherlands						
Rabobank	613 796	391 380	434 007	4 377	49 641	7,1
Poland						
National Union of Co-operative Banks (KZBS)	62 650	43 189	21 412	1 110	4 519	98,6
Portugal						
Credito Agricola	25 302	20 004	12 059	297	2 438	9,8
Romania						
Creditcoop	344	255	245	1	31	20,81
Spain						
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	132 341	110 277	73 788	1 184	11 479	8,7
Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	60 158	43 490	37 761	127	4 009	5,9
Switzerland						
Raiffeisen Schweiz	276 248	193 232	208 942	1 293	20 764	7,5
United Kingdom						
Building Societies Association	598 410	444 512	465 053	3 431	38 785	5,9
Total	9 613 506	5 289 880	5 638 430	50 248	660 262	
Non-European Countries						
Canada						
Desjardins Group	289 185	190 991	182 640	1 548	23 514	7,3
Japan						
The Norinchukin Bank / JA Bank Group 10	591 042	385 287	88 683	367	25 817	5,7
South-Korea						
Korean Federation of Community Credit Cooperatives	212 613	188 809	139 342	68	14 347	9,2
Total (Non-European)	1 092 840	765 087	410 665	1 983	63 678	

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

A Tabela 2 apresenta os indicadores económicos dos principais bancos cooperativos em diversas regiões, como Europa, Canadá, Coreia e Japão. A análise desses dados revela o impacto significativo da banca cooperativa no sistema financeiro.

Em Portugal, no final de 2023, o SICAM, com 67 bancos locais (CCAM), e a AGRIMUTUO, com 5 bancos locais (também CCAM) afiliadas, refletem a importância do setor cooperativo no país.

A Caixa Económica de Lisboa, fundada em 1991, que adotou em 2019 a nome comercial Banco Montepio e a Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo, fundada em 1896, são dois exemplos de bancos mútuos cujos modelos de negócio se assemelham aos dos bancos cooperativos.

4.2. Trabalho em rede nas cooperativas de distribuição

Desde o início do seu surgimento, as redes cooperativas têm sido uma característica crucial do movimento cooperativo em diversos países.

Gijselsinckx, Zhao e Novkovic (2014) estudaram a evolução das cooperativas de consumo para a centralização das atividades de armazém ou compra através da criação de sociedades grossistas federais ou nacionais na Suécia, Reino Unido e Itália nos últimos dois séculos observaram que a cooperação entre cooperativas assumiu normalmente dois modos distintos: O primeiro tipo de redes baseava-se em razões económicas, como no exemplo das sociedades grossistas que foram criadas para explorar economias de escala e/ou para exercer algum tipo de monopólio. Muitas vezes, também foi criado algum tipo de vínculo formal que promoveu a natureza colaborativa das cooperativas. Por exemplo, as sociedades grossistas foram muitas vezes constituídas como cooperativas de segundo nível e, por conseguinte, só podiam admitir cooperativas como membros (Friburg et al., 2012; Battilani, 2005). O segundo tipo de rede é representado por organizações de ápice. Foram criadas em quase toda a parte para representar as instâncias cooperativas nas arenas sociais ou políticas e, mesmo que neste caso o elo fosse mais fraco, ele existia.

Após a Segunda Guerra Mundial, ambos os tipos de redes continuaram a operar. Além disso, foi a existência de tais redes que possibilitou fusões e aquisições, como foi comprovado pela história de muitos setores cooperativos na Itália, Irlanda, países escandinavos e outros (Battilani 2005; Jenkins, 1996). Uma análise sistemática e tipologia de redes cooperativas são apresentadas em Menzani e Zamagni (2010).

Gijselinckx et al. (2014) alertam para o facto de o processo de fusão ter alterado as redes cooperativas em muitos aspetos. Por um lado, algumas das redes anteriores foram substituídas pela organização interna, enquanto por outro lado novas dependências foram criadas para atender às estratégias de mercado e as necessidades das novas empresas resultantes de fusões, especialmente as necessidades financeiras relacionadas com a expansão nos mercados interno e externo.

Esta questão tem sido estudada para as cooperativas italianas: veja-se, por exemplo, a transformação da Granarolo (uma cooperativa leiteira) e da Coop Consumatori em grupos cooperativos (Bertagnoni 2004; Battilani, 2005).

Assim, o resultado das fusões não foi um punhado de cooperativas integradas gigantescas, mas sim um punhado de entidades muito mais complexas. Além disso, nas últimas duas décadas, esta tendência foi reforçada pela internacionalização de grandes cooperativas, como a Arla Foods (a cooperativa dinamarquesa-sueca resultante de uma fusão transfronteiriça), a Friesland Coberco Dairy Foods e Campina (Países Baixos), a Glâmbia (Irlanda) e o Grupo Valio (Finlândia) no sector agrícola e a Mondragon (Espanha) e a Sacmi (Itália) na indústria transformadora (Gijselinckx et al., 2014).

De facto, para fazer face às atividades transfronteiriças, as cooperativas preferiram muitas vezes criar uma empresa convencional ao invés de recrutar novos membros (cooperantes) nos países estrangeiros. O exemplo mais marcante é o Mondragon, um grupo cooperativo espanhol (basco) que detém empresas convencionais em quase todos os continentes (no entanto, em algumas destas empresas, os trabalhadores estão incluídos na participação nos lucros). Uma estratégia semelhante foi escolhida por algumas cooperativas em Itália, como a Conserve Italia (uma cooperativa de transformação alimentar com fábricas em França e Espanha e empresas comerciais na Alemanha e no Reino Unido) e a Sacmi (um grupo que produz máquinas com fábricas em 23 países), que também se internacionalizaram, geralmente através da criação ou compra de empresas convencionais (Gijselinckx et al., 2014).

4.3.Fusões e Aquisições de Bancos Cooperativos na Europa

As fusões e aquisições têm sido a principal estratégia de reestruturação das cooperativas financeiras mútuas na Europa, desempenhando um papel essencial na consolidação do setor. No Reino Unido, o volume de fusões intersectoriais entre bancos de teor

cooperativo de construção aumentou significativamente na década de 1980, impulsionado pela desregulamentação do mercado hipotecário. Já no setor bancário cooperativo europeu, as fusões intrasectoriais têm sido fundamentais para alcançar dimensão necessária para competir de forma mais eficaz com os grandes bancos comerciais. No entanto, fusões transfronteiriças e entre bancos cooperativos e comerciais na Europa são pouco comuns e apresentam desafios na sua implementação (Fonteyne, 2007).

Na Alemanha, os bancos cooperativos DZ Bank AG e WGZ Bank AG decidiram unir-se em 2015, com previsões de economia de custos de aproximadamente € 100 milhões (Reuters, 19 de novembro de 2015). Em Itália, o Banca Popolare di Milano está em negociações para se fundir com os bancos cooperativos Banco Popolare SC e UBI Banca SpA. Já em Chipre, o plano de reestruturação pós-crise prevê a redução do número de bancos cooperativos independentes de 90 para 18 por meio de fusões, segundo a Comissão Europeia. Embora as fusões e aquisições tragam benefícios significativos, também podem enfrentar desafios relacionados com membros, funcionários, reguladores, acionistas e clientes. No entanto, um dos aspetos positivos desse processo é que ele permite preservar o estatuto mútuo das entidades envolvidas na fusão.

O desafio começa por distinguir os problemas inevitáveis, rotineiros, pós-fusão que tendem a complicar as transações, em particular daquelas que sinalizam problemas maiores no futuro.

Harding e Rovit (2005) recordam que as fusões que têm como objetivo a criação de economias de escala exigem integração perfeita – para cima, para baixo, para os lados – a fim de se otimizar o melhor possível os ativos. Assim, apenas uma análise prospetiva holista tem capacidade de sugerir possíveis zonas de conflitos e contradições.

Os autores recordam que não é trivial ser bem-sucedido num processo de fusão. Estudos evidenciam que o paradoxo fundamental de se fazer fusões sugerem que cerca de 2/3 fracassam na intenção de se criar valor real para o acionista, ao mesmo tempo em que trabalhos empíricos demonstram se muito difícil para uma empresa crescer baseada apenas no crescimento endógeno. A charada é baseada no “ruim com ela, pior sem ela”: as fusões fracassam mais frequentemente do que são bem-sucedidas – mas são importantes.

Mas aqui vale perguntar se o foco do banco de teor cooperativo deve ser a sua comunidade, e assim otimizar os seus ativos intangíveis como o capital cívico e o contrato social, ou, ao invés, crescer organicamente procurando escala e âmbito? Esta é a pergunta!

Por outro lado, as fusões ao promoveram as concentrações, e, não raras vezes, o aumento da posição de monopólio relativo, o que provoca um comportamento ótimo das empresas. De facto, a nova estrutura de mercado, que pode tender a envolver a prática de preços mais elevados e a venda de menores quantidades do que acontecia antes da fusão mitiga a concorrência e o rendimento disponível da comunidade que esteve na base da criação do banco de teor cooperativo e, é, ainda, o seu proprietário.

A fusão tem consequências ao nível do número de concorrentes existentes no mercado resultando na eliminação de, pelo menos, um deles: daqui resulta, ou pode ser como tal entendido, que um banco de teor cooperativo tende a ser integrado por ser “pequeno”.

Tal refletir-se-á numa maior viabilidade das práticas de conluio: quer a celebração de acordos colusivos, quer a fiscalização do seu cumprimento são facilitadas (Cabral, 1998; Matos e Rodrigues, 2000; Cabo, 2003).

4.4. Desmutualizações da banca cooperativa no Reino Unido

A ênfase estreita nos lucros de curto prazo por parte dos bancos comerciais e as numerosas transformações, através da desmutualização, dos bancos de valor das partes interessadas em bancos de valor para os acionistas foram dois fatores principais na génese dos problemas que se expandiram para gerar a Grande Crise de 2008.

Como recorda Ferri (2010), preservar uma multiplicidade de objetivos no sector bancário – uma espécie de biodiversidade dos bancos – é um objetivo fundamental. A melhor prova disso é que a instabilidade e a necessidade de apoio governamental em resposta à crise financeira global de 2008 foram muito menos generalizadas para os bancos de valor das partes interessadas, ou seja, os bancos de poupança ou os bancos mutualistas/cooperativos do que para os bancos de valor para os acionistas. Este problema comporta três aspetos principais.

Em primeiro lugar, uma mudança no modelo de negócio bancário subordinou os bancos aos mercados financeiros. Em segundo lugar, esta mudança foi acompanhada por amplas vagas de desmutualização e por uma desconfiança generalizada em relação aos bancos de

valor das partes interessadas. Em terceiro lugar, a percepção de que o risco de crédito poderia ser desagregado levou a ignorar – ou, pelo menos, a subestimar – o grau em que a divisão de relações financeiras complexas em contratos segmentados enfraqueceria a capacidade/vontade dos bancos para avaliar e gerir a dimensão global desse risco.

A teoria económica prevalecente e a regulação bancária contribuíram para o entrincheiramento desta abordagem errada.

Por fim, supõe-se que a volatilidade de um banco pode causar um efeito de contágio, prejudicando um grupo de bancos ou talvez resultando em uma falência sistémica por completo (Liu, 2010), se o mesmo for materialmente relevante.

Uma instituição financeira sistémica é uma instituição financeira que, pela sua grande dimensão e importância no mercado, a sua queda ou desaparecimento teria um impacto negativo significativo para um país (Carvalho, 2023).

McCann e Berry (2017) referem que o período de consolidação que se seguiu no último quartel (vinte e cinco anos) do século XX, resultou num sistema dominado por alguns enormes conglomerados financeiros que desenvolveram um vasto leque de atividades, criando potenciais contextos de conflitos de interesses (como, p.e., a mesma instituição poderia atuar tanto para as empresas como para os investidores de ambos os lados de um acordo), bem como promovendo o risco sistémico ao concentrar operações e reduzir a diversidade.

A Grande Crise Financeira (GCF) de 2008 obrigou as empresas (tendo sido bancos sistémicos os primeiros) a aceitar um aumento da regulamentação e do nível de intrusão por parte dos supervisores. O aumento exponencial do número de relatórios, da sua complexidade e codificabilidade, e a avaliação do perfil de idoneidade pelos intervenientes na gestão são elementos que surgem na procura da segurança daquilo que devia ser o sinal identitários do homem: a honra.

4.5. Desmutualização da Caixa Económica do Funchal (1878 – 1988)

Criado em janeiro de 1988, o Banco Internacional do Funchal (Banif), que integra a Caixa Económica do Funchal enfrentou nos primeiros anos o desafio de equilibrar uma herança financeira pesada. Joe Berardo, empresário madeirense e um dos fundadores do Banif, afirmou à revista ‘Domingo’ que, no final de 1987, a situação da Caixa Económica do Funchal "não era desesperadora, mas apresentava dificuldades" (Ralha, 2015).

De 1988 a 2015 o Banif teve um significativo crescimento de âmbito nacional, e com sucursal no Brasil, sendo em termos de ativos a quinta maior instituição a operar em Portugal, pelo que era considerada como uma instituição financeira sistémica.

Em 2015 o Banif passou por um processo de reestruturação que envolvia um aporte de capital de 1,1 mil milhões de euros por parte do Estado português, sujeito a certas condições (Maia, 2017).

Segundo Maia (2017), o banco tinha como responsabilidade cobrir integralmente os seus custos, assegurar uma rentabilidade adequada aos seus capitais próprios e cumprir os limites estabelecidos nas projeções financeiras da Decisão de Resgate. Após a devolução total da ajuda estatal, esperava-se que a instituição retomasse a sua viabilidade, por meio de medidas internas e da análise das causas das dificuldades e fragilidades enfrentadas.

O banco fundado por Horácio Roque comprometeu-se a efetuar a reestruturação, o que incluía a redução da sua estrutura. Para garantir a aprovação definitiva de Bruxelas, o banco precisava reembolsar gradualmente a ajuda estatal. Foram devolvidos 275 milhões de euros em CoCos, mas os 125 milhões restantes não foram pagos na data prevista (Cavaleiro, Moutinho e Jorge, 2015).

Essa situação levou Bruxelas a abrir uma investigação detalhada para determinar se a ajuda estatal conferia ao Banif uma vantagem competitiva indevida, tornando-a potencialmente ilegal. O Estado não conseguiu encontrar um comprador para a sua participação no banco e, no final de 2015, Bruxelas intensificou a pressão por uma solução. Caso a venda não se concretizasse e a ajuda fosse considerada ilegal, o Estado teria de recuperar o montante diretamente do banco, o que comprometeria os seus rácios financeiros e poderia resultar numa intervenção desordenada (Cavaleiro, Moutinho e Jorge, 2015).

No final de 2015, Santander ficou com atividade do Banif (Ferreira, 2015). Desde o processo de desmutualização da Caixa Económica do Funchal, em 1988, a ilha da Madeira não tem nenhuma instituição de teor cooperativo. O sistema financeiro português perdeu um *player*; mas o povo madeirense perdeu o banco que era propriedade da sua comunidade e tinha sede na sua região.

Os clientes são constrangidos pelas informações compartilhadas pelos gerentes dos bancos, uma vez que os produtos financeiros são intrincados e arriscados (Tosun, 2020).

Os bancos estão, portanto, em risco de pânico autorrealizáveis devido aos seus ativos ilíquidos (empréstimos, que não podem ser recuperados dos mutuários à vista) e passivos líquidos (depósitos, que podem ser retirados pelos depositantes à vista) (Bryant, 1980; Diamond e Dybvig, 1983).

5. Uma breve resenha sobre Oliveira do Hospital

O concelho de Oliveira do Hospital, situado na encosta sul da Serra da Estrela, pertence ao distrito de Coimbra, integrando a sub-região da Região de Coimbra (NUTS III). Com uma área de aproximadamente 234,5 km², alberga um território que conjuga o rural e o urbano, disperso por 16 freguesias que testemunham a ancestralidade de um povo serrano, resiliente e moldado pela topografia. O rio Alva e seus afluentes serpenteiam pelas margens férteis e vales apertados, promovendo agricultura, lazer e memória.

A população do concelho tem vindo a decrescer, fruto do envelhecimento e da emigração dos mais jovens. Entre 2011 e 2021, a perda rondou os 7 %, situando-se agora em cerca de 19 400 habitantes. Este declínio é compensado, em parte, por um aumento no nível de instrução formal, destacando-se a presença do ensino superior através da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) — um motor de conhecimento e fixação de talento. Contudo, o índice de envelhecimento é dos mais elevados da região.

Figura 3 - Sub-regiões de Portugal (NUT III)



Fonte: https://www.reddit.com/r/portugal/comments/11e6vk9/subregi%C3%B5es_de_portugal_nuts_iii/

Do ponto de vista económico, Oliveira do Hospital assenta em três pilares fundamentais: agroindústria, transformação e setor social. Destacam-se empresas de base familiar, mas com projeção nacional, como a Quinta de Jugais, bem como cooperativas que desempenham papel vital no financiamento agrícola e empresarial local.

Com um tecido económico fortemente marcado por micro e pequenas empresas, a economia do concelho revela uma estrutura diversificada, mas frágil, vulnerável a choques externos e desafios demográficos.

O distrito de Coimbra registou, entre 2011 e 2021, um decréscimo populacional de cerca de 5.0%, e tendo Oliveira do Hospital reduzido em cerca de 6.9% o seu índice demográfico (INE, 2021). Contudo desde a década de 1980 a população diminuiu cerca de 10%, em contraponto à diminuição de 20% no período homólogo anterior à criação do banco, em 1985, pela comunidade.

Tabela 1 - Número habitantes por grupo etário de Oliveira do Hospital (1900 a 2021)

	1981	1991	2001	2011	2021	%
0-14 Anos	5 686	4 296	3 529	2 787	2 114	11%
15-24 Anos	3 762	3 347	2 909	2 185	1 917	10%
25-64 Anos	10 285	10 676	10 996	10 816	9 874	51%
= ou > 65 Anos	3 821	4 265	4 678	5 067	5 508	28%
Total	23 554	22 584	22 112	20 855	19 413	100

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (Recenseamentos Gerais da População) - https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes

A Tabela 1 dá evidência do paulatino envelhecimento da população de Oliveira do Hospital. Em 1990, cerca de 36% da população tinha menos de 14 anos; em 2021 essa franja significava apenas 11%.

A saída dos órgãos de decisão (conselho de administração executivo), de autoridade (conselho de administração), da sua monetização (conselho fiscal) e da mesa de assembleia geral, e do respetivo pessoal de suporte, tal como pressupõem as regras de *good governance* de uma instituição financeira tende a diminuir as perspetivas de retenção de talento em Oliveira do Hospital.

Na realidade, seria interessante aferir se as comunidades proprietárias das quatro CCAM que em 2008 integraram a CCAM da Serra da Estrela, respetivamente (i) Vila Nova de

Tázem, (ii) Fornos de Algodres, (iii) Guarda e Celorico da Beira na (iv) Seia têm representantes no Conselho de Administração da CCAM da Serra da Estrela.

A representatividade das comunidades é um facto distintivo e distinto do propósito dos bancos de teor cooperativo. Então, se após a integração, a posição relativa de cada instituição fica diluída, só a proximidade ao poder, agora localizado em Seia, pode oferecer vantagens comparativas às comunidades mais frágeis em termos de literacia financeira e de capacidade de alavancagem financeira.

O banco de Oliveira do Hospital assume um papel central no desenvolvimento socioeconómico do seu concelho.

No contexto de um território marcadamente rural e de pequena e média dimensão empresarial, a CCAM desempenha uma função de proximidade que os grandes grupos bancários dificilmente conseguem replicar. Esta proximidade traduz-se na personalização do serviço, no conhecimento direto das realidades locais e na capacidade de adaptação às necessidades sócio e económicas do mercado. Na realidade o âmbito de um banco são os negócios dos seus clientes.

Seria interessante uma análise de um ciclo ou de uma, ou mais, décadas. Mas a fotografia sugere que o banco com sede em Oliveira do Hospital ajudou a promover a competitividade das empresas do concelho, e, assim, a capturar e a reter talento.

Importa também referir o papel da CCAM em momentos de crise, como os incêndios de 2017 teve um relevante apoio direto de liquidez às suas comunidades – o conhecimento de proximidade, elemento suportado no cumprimento da palavra, enquanto contrato social, foi um importante elemento na criação de valor e de capital cívico (Falkembach, Wittmann & Boff, 2019). Essa capacidade de resposta reforça a sua relevância como agente de coesão social.

Da Tabela 2 retira-se que todos os municípios que integram a CCAM da Serra da Estrela estão inseridos no distrito da Guarda, à exceção de Oliveira do Hospital, que integra o distrito de Coimbra. Também é interessante observar que Oliveira do Hospital, reportado a 2022 e a 2023, era o quinto município em termos de área (m²), o segundo em termos de pessoal afeto ao “serviço” nas empresas, é o terceiro em termos de população residente (num total de oito concelhos). Este é um concelho com muitos empreendedores.

E em termos de competitividade (Porter, 1985) nos bens transacionais, medido pelo volume de comércio internacional, é o segundo melhor concelho, a seguir ao concelho da Guarda – de notar que a Guarda tem acesso à A25 com ligação a Vilar Formoso.

Tabela 2 – Peso Atividades Económicas Preponderantes no âmbito da CCAM Serra da Estrela (2022/3)

Distrito	Guarda							Coimbra	Portugal
	Celorico da Beira	Fornos Algodres	Gouveia	Guarda	Manteigas	Pinhel	Seia	Oliveira Hospital	
Área (km2)	247	131	301	712	122	485	436	235	92 225
População residente (nº)	6 605	4 383	12 222	40 011	2 938	7 849	21 441	19 464	10 639 726
Pessoal ao serviço nas empresas (nº)	1 435	938	2 540	12 353	805	2 674	5 434	5 886	4 487 322
Volume negócios empresas (10 ³ €)	89 270	49 721	119 674	1 413 649	37 025	142 975	554 926	388 788	533 462 569
Empresas (nº)	663	469	1 316	4 906	318	1 707	2 319	2 006	1 437 254
Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora (nº)	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	1 579	741 958
Volume de Negócios nas empresas da indústria transformadora (10 ³ €)	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	94 890	127 444 230
Empresas indústria transformadora (nº)	22	33	80	191	21	80	162	161	68 501
Comércio internacional bens - Exportações (10 ³ €)	8 133	8 304	6 625	416 000	920	5 818	21 934	37 591	77 602 849
Comércio internacional de bens - Importações (10 ³ Euros)	8 972	10 181	3 859	403 563	11	6 224	23 982	25 752	104 959 212
Dormidas estabelecimentos alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento (nº)	30 087	29 574	32 470	73 495	70 789	3 440	83 176	38 332	69 694 791
Proveitos totais estabelecimentos alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento (mil €)	1 360	1 467	1 895	4 478	7 052	193	4 622	3 229	6 015 323

Fonte: adaptado de INE (2025) <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/coimbra/oliveira-do-hospital/3082-oliveira-do-hospital/file>

Além do apoio ao crédito, a CCAM promove a inclusão financeira. A sua estrutura cooperativa permite uma redistribuição de valor mais equitativa e a reinvestimento dos recursos no próprio território.

Finalmente, a CCAM de Oliveira do Hospital contribui para a fixação de população e empresas, promovendo condições para um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável no interior do país. A sua existência representa, assim, um vetor estratégico para a vitalidade económica e social do concelho.

5.1. História e estrutura da CCAM Oliveira do Hospital

A CCAM de Oliveira do Hospital tem as suas raízes fincadas numa longa tradição de cooperativismo financeiro que remonta ao início do século XX em Portugal. Inspirada no modelo das caixas de crédito agrícola que começaram a surgir em meados do século XIX, a CCAM de Oliveira do Hospital foi formalmente constituída com o objetivo de apoiar os agricultores locais e promover o desenvolvimento rural do concelho.

Ao longo das cinco décadas, esta instituição teve a sabedoria e o engenho de acompanhar a evolução socioeconómica da região. A sua fundação oficial data de meados do século XX, tendo como base o princípio mutualista, no qual os seus associados são simultaneamente clientes e proprietários. Esta característica distingue a CCAM de outras instituições bancárias, conferindo-lhe um forte vínculo com o território onde opera.

Organizacionalmente, a CCAM possuía uma rede de 4 agências – apesar de ter 16 freguesias - que tentam assegurar as necessidades da comunidade. A sua estrutura funcional inclui departamentos dedicados ao crédito agrícola, serviços financeiros, e apoio ao investimento local. A capacidade de adaptação e inovação tecnológica tem sido um fator determinante para a sua sustentabilidade, mantendo a relevância num contexto bancário cada vez mais competitivo.

Em suma, a CCAM de Oliveira do Hospital representa um modelo de banca de proximidade e mutualismo, cuja história e estrutura estão profundamente interligadas com o desenvolvimento económico e social do concelho onde está inserida.

Uma questão-chave em aberto na teoria organizacional é como a identidade organizacional impacta a estratégia e vice-versa (Hsu e Hannan, 2005; Ingram e McEvily, 2007). Identidade organizacional são os "códigos sociais, ou conjuntos de regras,

especificando as características que se espera que uma organização possua" (Hsu e Hannan, 2005).

Trabalhos anteriores demonstraram como a força e a coerência das identidades organizacionais são influenciadas pelas pressões competitivas (Ingram e McEvily, 2007). Se a legitimidade da forma organizacional dominante está ameaçada, teorizamos que as formas alternativas têm menos probabilidade de ganhar aceitação mais ampla se não forem suficientemente diferenciadas.

A questão de proximidade, resultado do estreito relacionamento mantido entre membros da comunidade oferece às CCAM que respeitem o âmbito municipal que a lei lhes outorga reconhecidas vantagens comparativas na gestão da carteira de crédito (Carvalho, 2023). Será o aumento de escala ajustado para esta particular atividade?

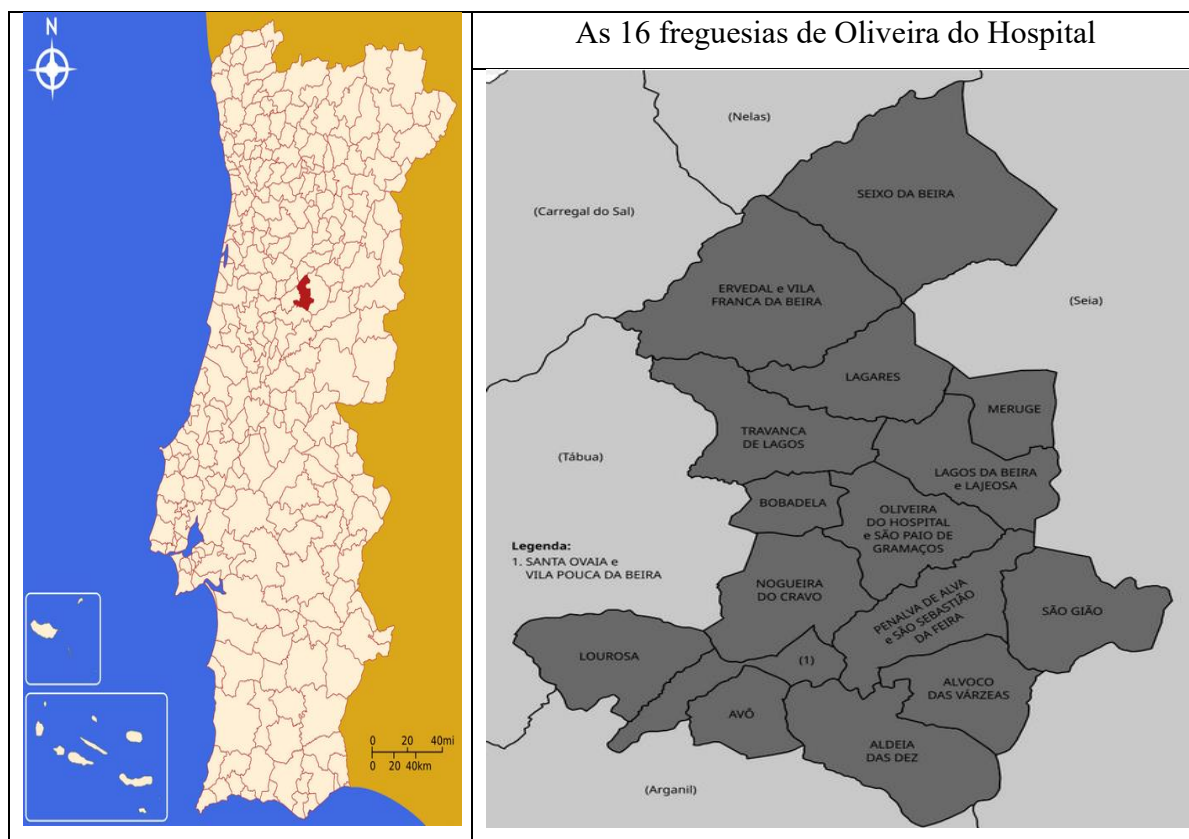
Nesse sentido, ainda no início do século Cabo (2005) questionava se a fusão criava uma dimensão excessiva que impossibilita ou dificulta esse conhecimento, como resultado da cobertura pela nova CCAM de áreas desconhecidas, social e economicamente, às de alguma, ou algumas, das CCAM integrantes da fusão agregada?

Vale recordar que a CCAM da Serra da Estrela já tinha integrado outros bancos cooperativos. O BdP (2008) dá nota que a 21 de outubro de 2008 foi autorizada a fusão, por incorporação das três CCAM, designadamente as de (i) Vila Nova de Tázem, (ii) Fornos de Algodres e (iii) a Guarda e Celorico da Beira na CCAM de Seia, passando esta a denominar-se CCAM da Serra da Estrela” com sede social no município de Seia.

Chatterji, Luo e Seamans (2015) nos seus trabalhos de campo verificaram que os bancos cooperativos de crédito ganham, em média, quota de mercado dos bancos após a crise financeira. De acordo com as nossas previsões, estes ganhos revertem principalmente para as cooperativas de crédito que incorporam identidades tradicionais distintas dos bancos. Verificaram, também, que os efeitos são maiores em regiões onde as organizações cooperativas, com missões análogas às cooperativas de crédito, já são mais prevalentes. No entanto, os efeitos são mitigados em regiões onde os bancos cooptam características específicas das cooperativas de crédito, neste caso através de doações filantrópicas locais.

A Figura 4 apresenta, à esquerda, a localização de Oliveira do Hospital no contexto do mapa administrativo de Portugal continental. E, à direita, identifica as suas 16 freguesias, e os municípios vizinhos de Arganil, Tábua, Carregal do Sal, Nelas e Seia.

Figura 4 – A estrutura administrativa de Oliveira do Hospital



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Oliveira_do_Hospital#/media/Ficheiro:Oliveira_do_Hospital_freguesias_2013.svg

Desde o final do século XX, os âmbitos de atuação dos bancos locais de teor corporativo ultrapassaram as fronteiras dos municípios.

A Tabela 3 identifica os bancos que no relatório de contas de 2022 integravam as CCAM localizadas na região limítrofe a Oliveira do Hospital.

Tabela 3 - Municípios inseridos nas CCAM da região de Oliveira de Hospital [2022]

CCAM	Municípios							
Bairrada e Agueira	Santa Comba Dão	Mealhada	Penacova	Mortágua	Anadia			
Beira Centro	Vila Nova de Poiares	Arganil	Tábua	Góis	Lousã			
Beira Douro e Lafões	Oliveira de Frades	Castro Daire	Resende	Lamego	São Pedro do Sul	Tarouca	Vouzela	Castro Daire
Coimbra	Miranda do Corvo	Coimbra						
Oliveira do Hospital	Oliveira do Hospital							
Serra da Estrela	Celorico da Beira	Fornos Algodres	Gouveia	Guarda	Manteigas	Pinhel	Seia	Celorico da Beira

O banco de teor cooperativo de Beira Douro e Lafões e o da Serra da Estrela integravam em 2022, cada um dos sete municípios, e englobavam, cerca de 90 mil e de 96 mil habitantes, respetivamente.

Desde logo realça a questão identitária da marca da instituição financeira local e as suas comunidades. Seria interessante saber se as comunidades se identificam, com facilidade, com marcas como “Oliveira do Hospital” ou “Serra da Estrela”.

A CCAM de Oliveira do Hospital era o banco que com facilidade se identificava a sua comunidade. E a marca é, também, um valor contabilístico. E essa questão identitária pode ajudar a explicar os excelentes rácios que tinha quando à relação do volume de crédito por habitante (2 979 euros), o volume de ativos líquidos por habitante (5 431 euros), o menor número de habitantes para estabelecer um balcão (4 853 habitantes por balcao) e o número de habitantes para promover um emprego (747 habitantes por cada trabalhador). E estes colaboradores têm elevada literacia financeira, particularmente relevante para a promoção do empreendedorismo e a boa gestão.

Estes indicadores evidenciam que a instituição bancária com sede em Oliveira do Hospital era, dos seis bancos locais analisados, a que promovia em 2022, mais emprego local, que capacitava a população com financiamento ao investimento ou ao consumo e a que tinha o maior volume de ativos por habitante (ver Tabela 5).

Tabela 4 - Indicadores de desempenho socioeconómicos bancos c/ sede na região - 2022

	População p/ CCAM	Ativo líquido	Nº colaboradores	Ativo/ habitantes	Crédito Clientes	Crédito/ População	População/ colaborador	Nº Balcões	Habitantes/ balcão
Bairrada e Aguieira	79 597	260 347	60	3 271 €	123 081	1 546 €	1 327	8	9 950
Beira Centro	176 784	279 366	44	1 580 €	123 312	698 €	4 018	5	35 357
Beira Douro e Lafões	89 685	368 000	57	4 103 €	215 690	2 405 €	1 573	13	6 899
Coimbra	152 818	217 519	37	1 423 €	120 782	790 €	4 130	9	16 980
Oliveira do Hospital	19 413	105 429	26	5 431 €	57 831	2 979 €	747	4	4 853
Serra da Estrela	96 081	369 187	47	3 842 €	154 986	1 613 €	2 044	15	6 405

Assim, desta análise comparada é possível extrapolar o importante papel do banco de Oliveira do Hospital: compara bem (é melhor) em todos os indicadores.

5.2. Apoio Social e Cultural

A CCAM de Oliveira do Hospital constituía-se como um eixo central da sua política de responsabilidade social, alinhando-se com estratégias públicas municipais e regionais. Esta intervenção integra-se no quadro das políticas públicas delineadas pelo concelho – designadamente as iniciativas da Câmara Municipal em educação, cultura e coesão social – gerando sinergias que amplificam alcance e eficácia.

Em termos culturais, tem participado em protocolos com entes públicos e autarquias que promovem o acesso a infraestruturas culturais, designadamente a Casa da Cultura César Oliveira. Após a remodelação, este equipamento cultural registou cerca de 4 000 visitantes no primeiro mês de funcionamento (inaugurado em 7 outubro de 2024). A CCPM tem alocado apoios semelhantes aos eventos promovidos pela autarquia, os quais receberam 85 675 € em 2022 de financiamento público, distribuídos por cerca de 40 coletividades culturais.

Adicionalmente, a CCDR Centro aprovou projetos culturais de sete entidades locais — filarmónicas, ranchos folclóricos e grupos corais — no âmbito do programa “Cultura ao Centro”, num total de 110 700 € destinados exclusivamente a iniciativas artísticas, de programação, edição e formação, reforçando o tecido associativo e cultural da região.

No domínio social, participa de modo ativo em programas municipais cofinanciados que visam os agregados familiares em situação de vulnerabilidade e apoio à educação.

A Câmara Municipal, em 2023, atribuiu 55 000 € em bolsas de estudo para o ano letivo de 2024/2025. Paralelamente, iniciativas de apoio social escolar dirigidas ao pré-escolar e primeiro ciclo decorrem entre 15 de abril e 4 de julho de 2024, complementadas por transportes escolares gratuitos, programas de alimentação saudável (“A Praça dos Sabores”) e sessões pedagógicas nas escolas, todas realçadas nos equipamentos apoiados pela CCAM.

Adicionalmente, Oliveira do Hospital integra políticas familiares reconhecidas nacionalmente: a redução de IMI para 1 354 agregados familiares e o investimento de aproximadamente 1,2 M€ desde 2013 em natalidade, medicamentos, habitação acessível e tarifas sociais. Neste ecossistema, a CCAM atua como parceiro estratégico, cofinanciando estas linhas através de donativos e patrocínios às IPSS, lares, centros de dia e associações de infância e terceira idade.

Concretamente, no âmbito do CLDS-4G (Programa Contrato Local de Desenvolvimento Social), o concelho obteve financiamento de 540 000 € para iniciativas de envelhecimento ativo, combate ao isolamento de idosos e apoio a vítimas de calamidades (como os incêndios de 2017). A CCAM participou neste quadro através de apoio logístico e financeiro a entidades locais.

Consequentemente, a intervenção da CCAM integra configurações de parceria tripartida: CCAM–Câmara–entidades locais, garantindo continuidade dos projetos. Os apoios não-assistencialistas assumem cariz de investimento no capital social, promovendo a capacitação institucional das IPSS e coletividades, a dinamização da cultura local e a resiliência comunitária.

Em suma, é possível evidenciar um modelo articulado de intervenção da CCAM que reforça resultados públicos: maior acesso a bens culturais, consciencialização educativa, inclusão social de idosos e famílias, reforço do associativismo territorial e incremento de capital cultural e social, em consonância com políticas de desenvolvimento regional e coesão comunitária.

A generalidade destes programas foi tratada, e contratualizada, antes do processo de fusão.

6. O banco de Oliveira do Hospital

Para Ayadi et al. (2010), em termos históricos, a ideia central de uma instituição de crédito cooperativa era simples: os financeiramente excluídos tinham de ser autossuficientes. O crédito deveria ser financiado internamente, ou seja, pela poupança coletiva do grupo. Se fossem necessários fundos externos, estes seriam emprestados com base na responsabilidade solidária do grupo. Embora o apoio governamental estivesse disponível em alguns casos notáveis, a maioria das instituições foi criada como empresas privadas.

Por último, a fim de alinhar os objetivos da instituição com os interesses dos seus membros, a governação foi construída com base em princípios democráticos, ou seja, um membro, um voto. E os autores recordam-nos que ao longo do tempo, o movimento cooperativo evoluiu junto com as necessidades de sua clientela.

A ideia da responsabilidade solidária dos associados pela dívida da cooperativa foi gradualmente abandonada. Os esforços coletivos de análise e monitorização dos membros tornaram-se menos prevalentes à medida que os bancos se desenvolveram para servir grupos demográficos e socioeconómicos mais vastos.

As instituições locais tornaram-se mais integradas para desenvolver as suas próprias instituições centrais para agrupar e gerir a liquidez excedentária do grupo, prestar serviços centralizados e melhorar efetivamente o acesso ao capital. No entanto, apesar destes desenvolvimentos, a propriedade mútua continua a ser uma característica comum fundamental de todas as cooperativas nos dias de hoje.

A CCAMOH afirmou-se como um agente fundamental na sua região, funcionando não apenas como um banco, mas como uma entidade de desenvolvimento regional.

Este propósito e vivência caracteriza a organização como um agente mobilizador (Carvalho, 2019). A maioria dos seus colaboradores (eram 31, em dezembro de 2023), tais como os membros dirigentes e órgãos sociais eram cidadãos da comunidade local de Oliveira do Hospital. E isto era uma significativa vantagem comparativa, e um exemplo de retenção de talento para a região.

A tabela 5 apresenta indicadores relevantes das seis principais instituições financeiras, em termos de ativos, em Portugal em 2023, e as seis CCAM que têm zonas de intervenção continuas a Oliveira do Hospital.

Tabela 5 - Indicadores de relevantes bancos portugueses, nomeadamente as CCAM da Região de Oliveira do Hospital (2013 Vs 2023)

(valores expressos em milhões de euros)

Instituições Financeiras	Fundação	Ativo (consolidado)			Common Equity Tier 1 (CET1)			Agências			Colaboradores		
		2013	2023	Variação (%)	2013	2023	Variação (%)	2020	2023	Variação (%)	2013	2023	Variação (%)
BCP	1985	82.007	94.390	15,1%	13,8%	16,0%	15,9%	758	374	-50,7%	8.323	5.948	-28,5%
BPI	1981	42.699	38.627	-9,5%	16,5%	14,1%	-14,5%	633	312	-50,7%	6.316	4.385	-30,6%
Novo Banco													
CGD	1878	112.963	99.176	-12,2%	11,3%	20,3%	79,6%	804	521	-35,2%	9.049	5.590	-38,2%
GCA	1911	12.968	25.302	95,1%	11,9%	22,3%	87,4%	683	618	-9,5%	3.836	4.063	5,9%
Santander Totta	1988	38.810	54.589	40,7%	14,2%	19,5%	37,3%	610	340	-44,3%	5.481	4.647	-15,2%
Instituições Financeiras (CCAM)		2021	2022	Variação (%)	2021	2022	Variação (%)	2021	2022	Variação (%)	2021	2022	Variação (%)
Serra da Estrela	1981	369	390	5,69	35,01%	35,90%	2,54	15	15	0	49	49	0,00
Bairrada e Aguireira	1996	260	283	8,85	11,09%	11,44%	3,16	8	8	0	60	52	-13,33
Beira Centro	1996	160	184	15,00	17,10%	18,30%	7,02	8	8	0	43	35	-18,60
Oliveira do Hospital	1985	105	113	7,62	18,97%	22,27%	17,40	4	4	N/D	26	31	19,23
Coimbra		217	239	10,14	10,02%	24,60%	145,51	9	9	0	37	58	56,76
Beira Douro e Lafoes		368	441	19,84	23,31%	24,80%	6,39	13	13	0	57	57	0,00

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

Fonte: Adaptado dos Relatórios e Contas de 2013 e 2023 das entidades e de Associação Portuguesa de Bancos (2023) https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

Da Tabela 5 observa-se que, de 2013 a 2023, o Novo Banco, o BPI e a CGDO tiveram uma diminuição do seu volume de negócio. O BCP teve um crescimento de 15,1% o Santander Totta teve uma evolução positiva de 40,7% - neste processo a aquisição do Banco Internacional do Funchal (Banif), em 2025, e do Banco Popular, em 2017, tiveram um impacto relevante.

O crescimento de 95,1% entre 2013 e 2023, do Grupo Caixa Agrícola (GCA), pela sua dimensão deve obrigar a uma particular atenção.

6.1. Resiliência dos bancos de proximidade

A crise pandémica de 2020 e os desdobramentos macroeconómicos daí advindos – designadamente a inflação persistente, o aumento das taxas de juro e o abrandamento económico – colocaram as instituições financeiras sob forte escrutínio. Neste contexto, a CCAM de Oliveira do Hospital evidenciou uma resiliência significativa, sustentada pela utilização da poupança dos mesmos da sua comunidade, em financiamento a membros, também, da comunidade.

Entre 2020 e 2022, o Ativo Total da CCAM de Oliveira do Hospital cresceu de cerca de 98 milhões euros para aproximadamente 114 milhões euros.

Do ponto de vista da intermediação financeira, o Rácio de Transformação manteve-se entre os 58,9% e os 54,9%%, em 2021 e 2022, respetivamente. Este rácio (poupança/ crédito) traduz uma política conservadora de liquidez, valorizada pelo Banco de Portugal e pelo BCE no quadro pós-crise de 2007. Este comportamento prudente revela-se particularmente estratégico em ambientes de stress de mercado, evitando riscos de refinanciamento ou de desequilíbrio de tesouraria como aconselham as boas práticas para bancos de poupança ou de teor cooperativo.

O Core Tier 1 da CCAM de Oliveira do Hospital tem estado, de 2015 a 2022, de modo consistente, acima dos 17 %, ultrapassa mínimos regulamentares. Segundo o Banco Central Europeu, estes requisitos globais e as orientações não vinculativas do Pilar 2 em termos de capital CET1 devem, desde 2023, ser superiores 11,1%. Isto foi impulsionado principalmente pela reintrodução ou aumento das suas reservas de capital anti cíclicas por vários países e, em menor medida, por alterações nos perfis de risco e em complementos para exposições não produtivas.

Tabela 6 - Ativos consolidados e indicadores de bancos de igual dimensão em Portugal (2021 a 2023)

(valores expressos em milhões de euros)

	Sede	Fundação	Ativos Líquidos				Common Equity Tier 1 (CET1) [%]			Agências	Colaboradores		Margem Financeira		Produto Bancário	
			2021	2022	2023	Δ (%)	2021	2022	2023		2021	2023	2022	2023	2021	2022
Instituições de crédito cooperativo agrupadas na Federação (Agrimútu)																
Bombarral	Bombarral	1911	91	92	87	-4,40	23,00	26,00	22,82	3	17	18	2	3	2	3
Chamusca	Chamusca	1929	68	63	64	-5,88	63,13	51,76	54,58	2	18	18	1	2	2	3
Instituições de crédito cooperativo agrupadas no Sistema (SICAM)																
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	Alcácer do Sal	1916	174	192	154	-11,49	23,00	23,90	23,50	6	34	38	3	5	5	5
Arruda dos Vinhos (Fusão c/ Vila Franca)	Arruda dos	1959	90	94		4,44	29,45	32,33		2	14		1		2	2
Azambuja	Azambuja	1927	104	112	114	9,62	23,76	23,55	21,90	4	25	26	1	3	2	4
Cadaval	Cadaval	1916	107	113	115	7,48	42,03	49,97	51,85	3	15		2	3	2	2
Coruche	Coruche	1962	88	92	97	10,23	23,21	23,26	23,06	2	15	17	1	2	2	3
Moravis	Mora	1981	96	106	104	8,33	4,53	6,26	8,67	4	18	17	2	3	3	4
Nordeste alentejano	Portalegre	2007	130	135	131	0,77	21,00	23,55	24,30	4	19	25	2	3	3	5
Norte alentejano	Fronteira	1997	129	141	136	5,43	18,37	18,74	19,43	8	32	31	2	4	3	5
Oliveira do Hospital (Fusão c/ S. Estrela)	Oliveira do Hospital	1985	105	113		7,62	18,97	20,27		4	26		2		3	3
Pernes e Alcanhões	Pernes	1911	118	119	126	6,78	29,77	30,96	28,65	2	19	20	2	4	4	6
Serras de Ansião (fusão c/ Pombal)	Ansião	1992	75	79		5,33	24,84	27,09		3	15		1		1	1
Sobral de Monte Agraço	Sobral Monte Agraço	1929	64	70	69	7,81	39,40	40,90	40,10	2	17	17	1	2	1	2
Instituições de crédito cooperativo que integraram outras Instituições de crédito cooperativo																
Costa Azul	Santiago do Cacém	1916	778	863	884	13,62	17,30	19,60	21,10	18	123	123	13	27	19	22
Centro Litoral (Pombal)	Pombal	1917	920	886	972	5,65	38,00	35,00	31,00	20	105	116	7	19	12	15
Serra da Estrela	Seia	1981	369	389	508	37,67	35,01	35,90	31,57	15	47	67	5	12	7	16
Vila Franca de Xira	V. Franca de Xira	1927	128	223	222	73,44	27,76	28,52	30,78	4	21	31	3	5	3	6

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

Fonte: Adaptado dos Relatórios e Contas de 2021, 2022 e 2023 das entidades e de Associação Portuguesa de Bancos (2023) https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

A Tabela 6 evidencia alguns paradoxos e inconsistências de estratégia em relação à notícia de junho de 2025, e já neste trabalho referenciada, “Estamos focados em fusões das caixas agrícolas locais e regionais de modo a reduzir tantas quanto possível” (Neutel, 2005), por parte do presidente do conselho de administração do GCA.

Desde logo porque o Grupo Caixa Agrícola é propriedade das CCAM. E, estas, são o resultado do esforço de muitos a favor de todos para que as suas comunidades tivessem acesso a um sistema financeiro competitivo. E, naturalmente, as comunidades menos favorecidas em termos de geografia – longe dos grandes centros urbanos – eram as mais necessitadas.

A Tabela 6 evidencia um conjunto de instituições financeiras de teor cooperativo com um volume de ativos significativamente menos do que tinha o banco de Oliveira do Hospital em 2023, data da sua fusão com a CCAM da Serra da Estrela.

Desde logo os bancos com sede no Bombarral e na Chamusca, e que não integram o SICAM, ou seja, não são proprietários do Grupo Caixa Agrícola. A CCAM da Chamusca, fundado em 1929, com sede na vila da Chamusca, na Lezíria de Santarém, abrange uma comunidade com cerca de 8 530 habitantes (censo de 2021), com dezoito colaboradores e duas agências, tinha em 2022 um rácio de Core Tier 1 de 62,95%.

Pois o mesmo ano o rácio de Core Tier 1 de 62,95% da CCAM da Serra da Estrela era de 31, 57%. Ambos os bancos têm excelentes rácios de solvabilidade, mas o pequeno banco com sede na vila da Chamusca era melhor. E o banco da Chamusca assegura o funcionamento de dois balcões e 18 empregos de qualidade, instrumento de retenção e de ganho de clientes na Era Digital.

Estes números confirmam a sua robustez financeira e a capacidade de continuar a apoiar famílias e empresas. Esta solidez permitiu também preparar o terreno para a fusão com a CCAM da Serra da Estrela, criando sinergias e ampliando a sua zona de influência. Com um modelo de governação transparente e orientado para a eficiência, a Caixa alia responsabilidade social à sustentabilidade económica.

Também instituições financeiras de dimensão semelhante à do banco de Oliveira do Hospital, tais como, a Azambuja, o Cadaval, Coruche, Nordeste Alentejano, Norte

Alentejano, Moravis, Pernes e Alcanhões, Sobral de Monte Agraço, entre outros, evidenciam adequados indicadores económico financeiros

6.2.O processo de fusão em 2023

Em 2021 teve início o processo de fusão entre a CCAM de Oliveira do Hospital e a CCAM da Serra da Estrela. A proposta foi apresentada em Assembleia Geral, inicialmente marcada para o dia 2 de março de 2021. No entanto, devido ao contexto pandémico, a sessão acabou por ser adiada para o dia 6 de abril do mesmo ano, ficando a deliberação pendente de nova convocatória. A fusão foi promovida com o objetivo de integrar as duas estruturas numa única entidade cooperativa de crédito, tendo as respetivas assembleias deliberativas decorrido ao longo dos meses seguintes. O processo prolongou-se por cerca de seis a nove meses, tendo sido concluído ainda em 2021, embora não haja uma data pública exata para a sua finalização.

Antes da fusão, a CCAM da Serra da Estrela operava um total de quinze balcões distribuídos por diversas localidades da região, incluindo Arcozelo da Serra, Celorico da Beira, Fornos de Algodres, Freixedas, Gouveia, Guarda, Loriga, Manteigas, Paranhos da Beira, Pinhel, Pínzio, São Romão, Seia, Trinta e Vila Nova de Tázem, de acordo com o Jornal A Guarda (“Crédito Agrícola Serra da Estrela pode agregar Oliveira do Hospital”, Jornal A Guarda, 2021). Por sua vez, a CCAM de Oliveira do Hospital possuía quatro balcões, situados em Avô, Ervedal da Beira, Oliveira do Hospital e Vendas de Galizes, totalizando assim dezanove balcões sob a nova entidade resultante da fusão.

A decisão da assembleia relativa à fusão entre a CCAM de Oliveira do Hospital e a CCAM da Serra da Estrela contou com cerca de 50 participantes, dos quais apenas três votaram contra e dois se abstiveram. Este resultado, que à primeira vista demonstra uma aprovação significativa da operação, não espelha totalmente a diversidade de opiniões presentes na base associativa.

O associado João Dinis, que participou, escreveu em jornais artigos de opinião sobre o tema (Dinis, 2021, 2021^a, 2023) e interveio na assembleia geral de deliberou a fusão, deu nota para este trabalho que “solicitou cópia da ata da assembleia geral de outubro de 2023, mas nunca lhe foi entregue”.

Em entrevistas preparatórias realizadas no âmbito deste trabalho com colaboradores e atuais membros a administração e do conselho fiscal, foi notória a percepção de um desconforto na abordagem ao tema.

De realçar que os indicadores económico-financeiro do banco de Oliveira do Hospital sugerem que o desempenho de gestão, designadamente das suas partes interessadas, nomeadamente os seus colaboradores e responsáveis pela gestão, teve o mérito de colocar a instituição financeira com um desempenho que compara muito bem com os seus pares da região (ver Tabela 5) e, mesmo, com as maiores intuições financeiras de teor cooperativo, e outras, a operar em Portugal (Tabela 6).

E um dos pontos que promovia desconforto era o das deliberações ser decidida por “mão no ar”. Luís Vaz Pato recorda o papel fundacional da caixa, que nasceu do esforço coletivo de pequenos agricultores, comerciantes e outros membros da comunidade local com o objetivo de criar uma estrutura de crédito próxima, cooperativa e autónoma, adequada às necessidades do território. Para ele, a fusão representou não apenas uma mudança estrutural, mas também simbólica, ao diluir a identidade e a história construída ao longo de décadas. Ainda que reconheça os desafios modernos que pressionam instituições de pequena dimensão, sublinha que a decisão poderia ter sido mais debatida entre os associados de base.

Outros entrevistados, entre os quais participantes que votaram contra a fusão, revelaram que a composição da assembleia geral contribuiu para um ambiente que inibia a manifestação de posições divergentes. De acordo com os relatos, uma parte significativa dos participantes era composta por trabalhadores da própria caixa, cuja vinculação hierárquica à administração tornava sensível a tomada de posições contrárias. Alguns associados declararam, sob anonimato, que receavam eventuais retaliações por parte dos órgãos superiores, caso expressassem abertamente o seu desacordo com a proposta de fusão. Esta percepção gerou um ambiente de subordinação institucional, que segundo os mesmos, terá influenciado o “resultado final” da votação.

Apesar destas reservas, a proposta foi aprovada pela maioria e a fusão implementada ainda em 2021, com a integração formal dos ativos e operações da CCAM de Oliveira do Hospital na estrutura da CCAM da Serra da Estrela.

6.2.1. Um breve inquérito a três associados sobre este processo

Para uma melhor perceção/ interpretação da análise, foram feitas três breves entrevistas tendo sido colocadas a ambos os entrevistados das duas questões:

1. Considerando que a situação económico-financeira da CCAM de Oliveira do Hospital era boa, considera que a sua integração num outro banco cuja sede é agora fora do concelho foi uma boa decisão de gestão?
2. Sendo possível, segundo a legislação e a supervisão do Banco de Portugal, a reversão da decisão, está disponível apoiar o regresso da sede da instituição para o concelho de Oliveira do Hospital?

A importância da fiabilidade como critério da validação da investigação qualitativa só tem importância em relação à fundamentação do problema estudado por uma teoria específica e aos métodos utilizados (Flick, 1986). Mas os investigadores podem seguir diversas vias para aumentar a fiabilidade dos dados e das interpretações.

A ideia subjacente a isto é que a padronização das notas aumente a comparabilidade das perspetivas e pelo controle dos guiões de entrevista ou das questões generativas em entrevistas teste ou após a primeira entrevista (Silverman, 1993).

A validade suscita sempre questões de base nas investigações de teor qualitativo. A questão de validade pode ser entendida como a questão de “saber se o investigador vê o que pensa ver” (Kirk e Miller, 1986).

Na presente tese de mestrado, foram entrevistadas apenas três pessoas porque se procurou recolher contributos diretamente de intervenientes que participaram ativamente no processo de fusão do banco, garantindo assim acesso a perspetivas informadas e fundamentadas. Estas três fontes, apesar de reduzidas em número, ofereceram visões distintas e complementares sobre o tema, permitindo analisar o fenómeno a partir de diferentes posições e responsabilidades dentro da organização. Além disso, foram precisamente estas as pessoas que manifestaram disponibilidade e interesse em partilhar as suas experiências, o que condicionou naturalmente o universo de participantes, mas simultaneamente, reforçou a relevância e autenticidade dos testemunhos recolhidos.

6.2.1.1. Entrevista a Luís Vaz Pato

O engenheiro Luís Vaz Pato foi entrevistado em sua casa, num sábado, a 28 de junho de 2024, tendo sido retirada a seguinte nota:

“O engenheiro Luís Vaz Pato foi um dos fundadores da CCAM e neste momento encontra-se afastado da Caixa de Crédito. Não participou da reunião da fusão, mas é uma voz contra.

Referiu que a Caixa de Crédito foi um Banco local criado para ter uma atividade social, numa perspetiva de estar próximo das pessoas, enraizado nas atividades económicas das pequenas localidades e dever-se ia manter na sua forma tradicional.

Com o processo de fusão, agora a sede foi para Seia. Nesta lógica radical das instituições bancárias, teme que daqui a uns tempos a sede não será em Seia, mas em Lisboa, perdendo assim definitivamente o contacto com as pessoas.

Na Fundação, em 1985, estiveram consigo associados da comunidade local, entre outros, Vitorino Carvalho e Falcão de Brito. O engenheiro Luís Vaz Pato era o sócio n.º 2 da CCAM Oliveira do Hospital. Colaborou na criação dos estatutos e refere um aspeto que manteve como princípio fundamental, enquanto esteve na gestão da caixa: os cargos deveriam ter limitação de mandatos para que houvesse renovação e ir variando a capacidade de atrair bons colaboradores. Regra que perdurou enquanto este esteve na instituição até 1995, tendo sido alterada após a sua saída.

Não esteve na assembleia que aprovou a fusão. Referiu que as assembleias passaram a ter condicionantes que não lhe agradavam, pelo que se afastou. Pese embora distante, manifestou por diversas vezes a sua opinião sobre a fusão, que mais considera ser uma absorção.

Como refere, perdeu-se o conceito local e prevalece agora a mentalidade dos “grandes senhores do Crédito Agrícola”, perdeu-se inclusive a noção de direção, para o conceito de administração, numa nomenclatura que persegue também a dos grandes grupos bancários.

Considera que a reversão do processo não é possível. Teoricamente ou legalmente poderia ser feita, mas a mentalidade vai no sentido de acompanhar as grandes organizações e a Caixa Central de Lisboa.

A CCAM de Oliveira do Hospital tinha condições para se manter, pois, como referiu que, à data, cumpria as normas do Banco de Portugal, quer no que diz respeito à sua capacidade e normas de gestão, necessidades, componentes de créditos, estava dentro das normas, pelo que podia continuar. Não seria um grande banco, mas prosseguia dentro dos princípios da sua criação e não no princípio dos grandes grupos bancários. Naturalmente refere que face às exigências das novas normas, já não bastariam os conhecimentos empíricos como os que ele próprio tinha no início da criação da Caixa de Crédito, mas constituiria uma oportunidade para novos quadros qualificados a nível local. O que interessaria era o Banco continuar a ter em conta a prestação de serviço e não apenas os resultados financeiros.

Nesta linha antevê que as pequenas agências existentes no concelho (Avô, Vendas de Galizes e Ervedal da Beira) devem ter os dias contados para o seu encerramento.

Embora tenha conhecimento de haver descontentamento pela deslocação dos trabalhadores que antes estavam apenas em Oliveira do Hospital para as várias agências do Grupo Serra da Estrela, mesmo para as agências mais longínquas, não considera possível que estes, enquanto associados, possam ter força para reverter a situação numa assembleia geral. Estas têm agora alguns condicionantes e estão dominadas pela política da administração central: transformar a Caixa Crédito Agrícola Mútuo numa instituição de larga escala, acompanhando os grandes grupos bancários.

Estas pequenas organizações locais ficam, no seu entender, sem capacidade de resposta e sem grande margem, nem força para propor a mudança.

6.2.1.2. Entrevista a João Dinis

A 30 de junho de 2025, o Sr. João Dinis enviou o seguinte texto que se reproduz na íntegra:

“Só” podia dar no que deu e dá, a “Fusão por Incorporação” da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Hospital
Na sua então congénere Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Serra da Estrela (sede em Seia).

Esta “Fusão por Incorporação” - aprovada por maioria (absoluta), há 4 anos atrás (junho de 2021) em sessão de Assembleia Geral da Caixa Agrícola de Oliveira do Hospital – está a dar os (maus) resultados previstos pelos maiores críticos de uma tal opção, onde eu próprio me incluí e incluo. Devo dizer que votei “contra” a então proposta de fusão apresentada a discussão e votação nessa Assembleia Geral e que “lutei” para nela exprimir uma tal posição “contra”. Enfim como eu apenas votaram “contra” outros 4 Sócios presentes. E, podem crer, tendo até em conta a minoria que então constituímos nessa votação, muito custa a vida ter vindo a dar-nos razão nas objecções apresentadas. De facto, não recompensa o virmos a ter razão “tão poucos” embora hoje possamos dizer: - “alto que eu até votei “contra” !”...

Em síntese:

-- A então Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Hospital foi “engolida” – em processo de “Fusão por Incorporação” - pela sua congénere com sede em Seia. A primeira e mais objectiva consequência foi a “perda” de vários impostos que eram recebidos no município de Oliveira do Hospital e que passaram a reverter para o Município da Sede, em Seia, da alargada “Caixa Agrícola Serra da Estrela”.

-- A cidade de Oliveira do Hospital deixou de dispor da Sede da “sua” Caixa de Crédito Agrícola e passou a dispor “apenas” de uma vulgar Delegação, o que significa a perda de valências que até são estratégicas para além de ser emblemáticas e mesmo históricas.

-- Assiste-se, hoje, a uma “permuta” constante de Funcionários(as) – de Trabalhadores(as) – entre as várias Delegações e não só dentro do concelho de Oliveira do Hospital, mas também de um determinado Concelho para outro.

É instabilidade profissional.

-- Até pelas mudanças introduzidas, aumentaram as distâncias – físicas e mentais - entre os Sócios da ex-Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Hospital e os Gerentes e muitos dos Funcionários da “nova/velha” Caixa Agrícola Serra da Estrela. E até a resolução de vários problemas práticos se complicou. Por exemplo, e embora não dependa directamente e ao que julgamos saber, da Administração da Caixa Serra da Estrela, o facto é que há alguns “Multibanco” sem funcionar há mais de uma semana (hoje são 30 de junho, 2025), na área do município de Oliveira do Hospital. Ora, caso a Administração

continuasse a funcionar por Oliveira do Hospital, nós próprios já teríamos ido lá a reclamar – em presença - mais rápidas providências...

-- Verificou-se e mantém-se, um enorme aumento (na ordem dos 80% em média) dos níveis de remunerações dos titulares do actual “Conselho de Administração” da Caixa Agrícola Serra da Estrela e os níveis salariais – bastante menores - à data da “fusão por incorporação”.

Por isso, é legítimo inferir que, objectivamente, nisto reside um efectivo “conflito de interesses”, entre alguns dos principais impulsionadores do processo de “fusão” os quais vieram a beneficiar – e muito ! – com o processo desta “fusão” !... Com alguma ironia, diremos a propósito que, sim, conseguiram “ganhar escala”, no caso remuneratória...

-- Dirão esses mesmos, e outros mais, que a “nova/velha” Caixa Agrícola Serra da Estrela está a dar lucros significativos. Em geral também nós diremos que “ainda bem” tanto mais que bons lucros também já dava a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Oliveira do Hospital...

Mas nós diremos mais e mais convictamente até do ponto de vista social:- é que nós não aceitamos que o (grande) lucro seja o principal – o mais determinante - objectivo a atingir com a actividade de uma Caixa de Crédito Mútuo ao abrigo do Estatuto Cooperativo.

Não, meus “impantes” e bem remunerados senhores;- não que o mais importante são as Pessoas – os Sócios – e a missão social da Instituição que servis ou aconselhais ! E também é isto que está a ser subvertido. Por exemplo, com as elevadas “taxas e taxinhas” – aleatórias e abusivas - que também decidem praticar para os Sócios pagarem e para, assim, contribuírem, forçada e injustamente, para os tais (grandes) “lucros” que aparecem contabilizados. E com isto não pretendo concluir que a Instituição Cooperativa deva dar prejuízo, Mas afirmo que a “habilidade do artista”, do bom gestor, se pode medir pelo razoável equilíbrio - individual e social - entre o “Deve e o Haver” de uma Instituição de matriz Cooperativo. Ao menos, saberão eles do que eu estou a falar ?...

Vila Franca da Beira – Oliveira do Hospital - 30 de junho de 2025

João Dinis

(Sócio da ex-CCCAM de Oliveira do Hospital e sócio da atual CCAM Serra da Estrela)

6.2.1.3. Entrevista a António Soares

Entrevista realizada a de 5 de junho de 2025 na agência e Oliveira de Hospital da CCAM da Serra da Estrela.

Neste processo de auscultação das partes envolvidas no processo de fusão da CCAM de Oliveira do Hospital, foi entrevistado o atual gerente desta agência bancária, António Soares, que, à data, foi uma das vozes favoráveis ao processo de fusão.

Referiu que, apesar de esta caixa de Oliveira do Hospital ter perdido a sede para o concelho de Seia, ao alargar a sua escala não perdeu a sua proximidade com a população de Oliveira do Hospital. Explicou que, apesar da boa relação caixa-cliente possa permitir que haja confiança entre as partes, nos dias de hoje os parâmetros de acesso ao crédito estão cada vez mais rigorosos e, mesmo que haja conhecimento, fruto dessa proximidade com os clientes, os créditos não seriam cedidos de qualquer forma.

Pelo que o aumento de escala do banco em nada muda este conceito. António Soares afirma também que, com a fusão, a CCAM de Oliveira do Hospital aumentou o número de trabalhadores, melhorando e gerando departamentos dentro da estrutura, como foi o exemplo do "Acompanhamento do Crédito", permitindo dar uma resposta mais qualificada aos clientes. Possibilitou ainda que os departamentos fossem melhorados, permitindo, concomitantemente, na sua opinião, a retenção de talento jovem. Facto que considera só ser possível numa organização de maior escala e com maior capacidade de resposta.

Estes três depoimentos ajudamos ex post a contextualizar o enquadramento que um processo de fusão entre duas instituições financeiras tende a provocar nas suas partes interessadas.

6.3. Atos Públicos na Conservatória do Registo Comercial [2019 a 2023]

Contudo, o acesso aos documentos formais, designadamente as atas oferecem um rigor que uma investigação académica merece. Assim, através de um pedido à Conservatória do Registo Comercial, para obtenção de Certidão de Documentos depositados, e tendo

em atenção que um ato de fusão de duas instituições financeiras obriga ao registo publico. Sobre as mesmas vamos apresentar breves resumos.

6.3.1. Ata nº 1 de 2020, Assembleia Geral da CCAM de Oliveira do Hospital

Realizou-se a 16 de junho de 2020, em Oliveira do Hospital. Um Associado “solicitou informações à Administração sobre o ponto de situação do processo de fusão com a CCAM da Serra da Estrela” tendo o presidente do conselho de administração informado “que o processo de fusão está a correr, em ritmo lento, e já sofreu várias vicissitudes” e “que na sua opinião o processo em causa não deverá estar concluído antes do final do primeiro, ou mesmo, do segundo semestre do ano que vem.” O documento não faz referência ao número de associados presente.

6.3.2. Ata nº 27 da Assembleia Geral da CCAM da Serra da Estrela

Realizou-se a 12 de junho de 2020 na cidade de Seia. No último ponto da ordem de trabalhos, o Sr. Nélcio Marques “informou os Associados sobre o atual estado do processo de fusão com a CCAM de Oliveira do Hospital, remetendo apreciação do respetivo projeto de fusão para futura assembleia geral extraordinária a realizar para o efeito”. O documento refere que estavam presentes dezassete associados.

6.3.3. Ata nº 2 de 2021 - Assembleia Geral da CCAM de Oliveira do Hospital

Realizou-se a 16 de junho de 2020, em Oliveira do Bairro. O documento dá nota que estiveram presentes cinquenta e sete associados. Na ata está registado que o “Presidente do Conselho de Administração teceu diversas considerações sobre a razão de ser, oportunidade, e benefícios que, no seu entender e bem assim do Órgão a que preside, justificam e fundamentam o Projeto de Fusão em discussão, tendo concluindo que o mesmo é benéfico para a Instituição, e apelando à aprovação do mesmo”. O associado Sr. João Manuel Fontes Dinis dá nota que “entende ser a Fusão que está a ser discutida e deliberada, contrária aos interesses da Instituição, tendo concluído que a mesma será prejudicial, e apelando a que a mesma seja votado desfavoravelmente”. O associado Rui Paulo Martins Monteiro teve uma intervenção em que “concluiu que concordava com a

mesma”. O associado José Augusto Tavares Nunes “mostrou-se desfavorável com a Fusão”.

A votação teve como resultado “cinco votos contra e três abstenções”. Os associados João Dinis e José Tavares Nunes fizeram, cada um, uma declaração de voto. Tendo em conta que o associado João Diniz teve oportunidade de enviar um texto, no âmbito da entrevista, aqui reproduzido, vamos replicar na íntegra o texto que o associado José Nunes fez, e que ficou registado na Ata em apreço.

“Na qualidade de sócio, nº 882, decidi votar contra a fusão por incorporação da CCAM de Oliveira do Hospital como CCAM da serra da Estrela essencialmente pelos seguintes motivos:

Por considerar que a tendência de unificação e consolidação que se vem verificando no Grupo Crédito Agrícola, apesar de poder alcançar alguns efeitos benéficos em termos de escala e ganhos de gestão, também pode conduzir à perda de identidade, proximidade e autonomia, predicados que são a marca das CCA;’s e as distinguem da restante banca agiota e sem rosto, pela sua vocação no apoio às comunidades locais baseada nos valores fundacionais do mutualismo e do cooperativismo.

Por recear que uma instituição bancária com elevada dimensão não signifique vir a ser uma instituição sólida. Infelizmente temos no nosso País vários exemplos recentes deste facto.

Por entender que, apesar das limitações que a nossa CCAM possa ter em termos de, isoladamente, concorrer com a outra banca da praça em financiamento de maior dimensão, nomeadamente às empresas da sua área de atuação, tem sempre a possibilidade de fazer em Contrato de Agência com a Caixa Central, partilhando a experiência e conhecimentos na análise de risco e do interesse comercial intrínseco.

Pelo facto da CCAM de Oliveira do Hospital manter bons indicadores de gestão e consequentes resultados positivos, fazendo fé nos Relatórios e Contas que têm sido aprovados em Assembleia Geral, validados favoravelmente pelas diversas Entidades, nomeadamente Conselho Fiscal, ROC’s e Banco de Portugal.

Finalmente, e não menos importante, em memória dos seus Fundadores, Membros dos Órgãos Sociais e Colaboradores que a ela se dedicaram, abnegadamente ao longo de mais de três décadas, bem com aos seus clientes, associados e parceiros que contribuíram para

que a CCAM se tenha afirmado num crescimento sustentável e seja um ativo de grande valor para o Concelho de Oliveira do Hospital que, com esta decisão, poderá perder uma das suas referências.

Concluindo: Posso admitir que a fusão com esta ou outra CCAM poderá ser inevitável no futuro, mas, por enquanto, não! Oliveira do Hospital, 02-06-2021”

6.3.4. Ata ° 28 da Assembleia Geral da CCAM da Serra da Estrela

Realizou-se a 14 de dezembro de 2021 na cidade de Seia. Após a apresentação, tomaram a palavra dois Associados, tendo um deles feito “considerações ao atual contexto bancário com nova regulamentação, com maior exigência interna, com necessidade de dimensão referindo-se ainda sobre o potencial existente no mercado de Oliveira do Hospital”. O documento refere que estavam presentes vinte e quatro associados.

6.3.5. Ata ° 89 da Assembleia Geral da CCAM da Serra da Estrela

Realizou-se a 13 de outubro de 2023 na cidade de Seia. No Ponto Dois, é feita a “Análise e tomada de decisão, quanto ao pedido de suspensão de funções do Presidente não Executivo da CCAM da Serra da Estrela na sequência da fusão com a CCAM de Oliveira do Hospital, CRL, apresenta pelo Sr. Engº Licínio Manuel Prata Pina”. Ficou registado “considera-se ser do interesse do Grupo Crédito Agrícola e, consequentemente da CCAM da Serra da Estre, que o Sr. Eng.º Licínio Pina se mantenha à frete do destino da Caixa Central, enquanto Presidente do Conselho de Administração Executivo, ficando assegurado o exercício do cargo de PCA da CCAM da Serra da Estrela, interinamente e enquanto a suspensão se mantiver, pelo Sr. Dr. Nélcio Marques”.

6.4.A intervenção da Caixa Central na CCAM de Oliveira do Hospital em 2010

As entrevistas permitiram, ainda, saber, que a CCAM de Oliveira do Hospital teve uma intervenção pela Caixa Central em 2010.

Pelas mesmas razões poderemos questionar se foi justificada a intervenção na CCAM de Oliveira do Hospital, Crl em 2010, em particular a partir do momento em que foi suspensa a administração eleita e designados administradores provisórios pela Caixa Central; mas,

sobretudo, se foi justificada a manutenção daquela “sob tutela” desta, durante mais de 12 anos, até à fusão.

Sobre esta importante questão não foi possível ter outra informação para além da breve conversa com um associado sob o “pedido de anonimato”.

6.5. Para além do desempenho financeiro. O papel dos decisores

Como Daniel Bell (Bell, 1962, ainda no início da década de 1960's, observou que o capitalismo se desenvolveu “à custa” da ética da sobriedade, da poupança e da gratificação diferida – embora também tenha notado que o capitalismo de mercado livre realmente funcionou para minar essas qualidades, estimulando o hedonismo e a gratificação instantânea (Carvalho, 2023).

Partindo da separação entre propriedade e controlo da empresa, os gestores poderiam tentar maximizar o seu próprio bem-estar, embora sujeitos a uma restrição em termos de lucros: poder, prestígio e melhores condições monetárias para eles próprios. Nessa medida, os custos já não seriam necessariamente minimizados e admitia-se um certo nível de folga organizacional (Cabo, 2003).

Ainda no início do século XXI, Cabo (2003) dá nota nas conclusões do seu trabalho académico, “à luz destas teorias, por vezes, os gestores tomam decisões de fusão baseados nas suas próprias preferências e não com o objetivo de maximizar o valor para o acionista. Nesta linha, Pilloff e Santomero (1998) apontam a hipótese dos problemas de agência e da maximização da utilidade dos gestores. De acordo com esta visão, as fusões são do interesse dos gestores e não necessariamente dos acionistas. Os primeiros envolvem-se nessa atividade para aumentar o seu próprio poder e remuneração, os quais são assumidos como estando relacionados com a dimensão da empresa”.

E, conclui, “contudo, tal comportamento é atingido à custa dos acionistas da empresa adquirente que, em geral, pagam excessivamente tais aquisições e suportam a diluição e, por vezes, o declínio do próprio valor da empresa. De acordo com esta visão, a gestão resultante da fusão obtém os ganhos associados a gerir uma organização maior, com mais poder, remuneração e prestígio, enquanto os gestores dispensados recebem o valor presente dos ganhos em forma de pacote de compensação (Pilloff e Santomero, 1998).

Na realidade não foi possível encontrar evidência de que o processo de fusão foi devidamente debatido com os proprietários do banco, os seus associados. Não foi, igualmente, possível confirmar se foi de modo atempado, e adequado, disponibilizada informação sobre a criação de valor resultante do processo de fusão.

O argumento do ganho de escala é pequeno. Na sua comunidade, no território que a legislação prevê para a atuação formal de uma instituição de teor cooperativo, o banco com sede em Oliveira do Bairro seria, seguramente, a instituição com a maior quota de mercado.

A nível nacional, como plasma a Tabela 6, o novo banco resultante do processo de fusão, a CCAM da Serra da Estrela tem um peso relativo insignificante perante outros bancos com atividade em Portugal.

Assim, em volume de ativos, a maior CCAM em Portugal, a CCAM da Costa Azul, tem 0,52% da CGD; 1,13% do BCP; 0,18% da instituição da Catalunha proprietária do BPI, o Caixa Bank; 1,08% do banco espanhol proprietário do Santander Totta; 0,04% do banco francês proprietário do Credibom; 0,07 do BPCE, o banco francês de teor cooperativo que, em 2025, comprou o Novo Banco.

Tabela 7 - Ativos consolidados de bancos a operar em Portugal [2024]

[milhares de milhões de euros]								
CCAM	CGD		Millennium bcp	Caixa Bank	Santander Espanña	BNP Paribas	BPCE	Grupo CCAM
				BPI	Santander Totta	Credibom	Novo Banco	Caixa Central
	106 284		102 144	631 003	1 803 272	2 704 908	1 584 558	27 282
Costa Azul	1 151	1,08%	1,13%	0,18%	0,06%	0,04%	0,07%	4,22%
Serra da Estrela	554	0,52%	0,54%	0,09%	0,03%	0,02%	0,03%	2,03%

Falar de ganho de escala como a causa para a fusão do banco com sede em Seia, a CCAM da Serra da Estrela, é, frágil para explicar uma decisão muito importante.

Mesmo em relação ao banco propriedade das CCAM's que integram o SICAM, como é a Caixa Central, e que, de 2014 a 2024, duplicou os seus ativos de cerca de 11,2 para 27,2 mil milhões, o peso relativo do maior banco proprietário do Grupo CCAM é de 4,22%.

Pois a maior CCAM portuguesa é a CCAM da Costa Azul, que tem sede em Santiago do Cacém e que, também em 2023 integrou a CCAM de Alcácer do Sal e que se espalha até Setúbal, Montemor-o-Novo, etc.

Ora, se o banco resultante do processo de fusão com o banco de Oliveira do Hospital é cerca de metade da CCAM Costa Azul,

Uma votação de braço no mar, em que os seus intervenientes são trabalhadores da instituição, o receio de uma posição pública discordante pode ter consequências profissionais e familiares negativas.

Mais uma socorro-nos de Cabo (2003) quando observava “dada a pressão tantas vezes exercida pela Caixa Central para que determinada CCAM se envolva numa operação de fusão, qual a quota parte da responsabilidade da referida Caixa Central quando a fusão não corre conforme o esperado e os resultados não são satisfatórios? A informação recolhida permite concluir que o poder de persuasão da Caixa Central neste especto é muito elevado, mesmo no que respeita à escolha do parceiro para a fusão, o que, em certa medida, limita a liberdade de escolha das CCAM e, conseqüentemente, as suas responsabilidades pelas decisões tomadas”.

E continua a autora “por outro lado, o facto do RJCAM considerar a remuneração da direção das CCAM uma possibilidade dependente dos estatutos de cada CCAM, não considerando, portanto, a regra que essa remuneração exista, mas sim a exceção, indicia um “preconceito” do legislador em relação a uma gestão “empresarial” das CCAM. Dada a extensão da massa associativa de uma CCAM, não é a direção que, na prática, controla os destinos da mesma, muito mais do que os seus associados? Assim sendo, os esquemas remuneratórios da referida direção serão tais que incentivem uma gestão adequada ao cumprimento dos objetivos dos associados e não à satisfação dos desejos da referida direção?” e conclui, “Todas estas problemáticas podem ser perspetivadas recorrendo à teoria da agência, explorando os aspetos relacionados com os direitos de propriedade, processos de decisão e a organização e gestão das CCAM” (Cabo, 2003).

Houve cuidado em se analisar visíveis potenciais conflitos de interesse, que a supervisão prudencial do BdP diz ter sempre uma particular atenção sobre quem exerce, ou exerceu a autoridade (os membros da cooperativa em sede de assembleia geral), suportados em informação disponibilizada atempadamente, e quem exerce, ou exerceu o poder, designadamente a gestão executiva do Grupo Caixa Agrícola.

Mas pelo como o tema extravasa o objeto da investigação, apenas por uma questão de rigor é feita esta breve referência.

7. Conclusões

“As economias de escala existem apenas até à dimensão ótima, a partir da qual mais nenhuma economia se poderá obter. Se for adotada qualquer dimensão superior a esta última, surgirão deseconomias de escala essencialmente devidas a ineficiências ao nível da gestão” (Cabo, 2003).

É o caso para dizer que, por vezes *o mais é menos!*

Esta dissertação de mestrado pretende contribuir para um maior conhecimento do desenvolvimento da eficiência e da eficácia das instituições financeiras de teor cooperativo em Portugal através duma melhor perceção das dinâmicas que lhe estão inerentes, em especial, a vaga de fusões que o percorreu na década 2015 a 2025.

Desde logo, a secularidade da maioria das instituições financeiras de teor cooperativo evidencia a eficácia dos seus procedimentos e a sabedoria dos seus gestores em terem tido as capacidades e as competências de, sempre, se ajustarem a todas as inovações sociais, políticas e tecnológicas. E fazem esse percurso com os melhores indicadores de core tier 1 (solvabilidade) do mercado.

Nesta linha de orientação, o trabalho empírico foi direccionado para a investigação dos fatores inerentes às fusões de algumas CCAM com o objetivo de identificar os fatores determinantes e avaliar o impacto das mesmas na *performance* desses bancos.

Uma questão pertinente quanto ao perfil das CCAM que são integradas, ou seja, a sede da instituição financeira deslocaliza-se para outro município, em regra, caracterizado por ter uma CCAM com um maior volume de ativos – como se a dimensão fosse um indicador de eficiência ou, sequer, de eficácia.

Ora, aqui, mais uma vez, socorremo-nos de Cabo (2003), que refere que “é, sem dúvida, o facto de as fusões no SICAM terem de obedecer à “lei” da continuidade geográfica, o que limita, em certa medida, as possibilidades de escolha de parceiro, originando “uniões” que não seriam válidas se a mesma lei não existisse, com consequências ao nível do perfil das CCAM. Seria certamente interessante para um trabalho futuro, analisar possíveis alterações do perfil com base nessa possibilidade legislativa”.

Cabo (2003) conclui que “no que respeita ao impacto das fusões na performance *ex-post* das CCAM, foi possível determinar que as CCAM envolvidas em processos de fusão apresentam uma variação positiva da dimensão logo a partir ao momento da fusão,

cumprindo-se, plenamente, o objetivo de ultrapassar as dificuldades de crescimento das CCAM de menor dimensão apontadas como justificativo para a fusão. Contudo, quanto aos objetivos de redução de custos, através dum melhor emprego dos fatores produtivos, nomeadamente, pelo aproveitamento de eventuais economias de escala, e de obtenção de ganhos de eficiência na gestão da carteira de crédito, não obtivemos evidência que confirme a sua concretização”.

Aqui chegados vamos responder às questões de pesquisa que iluminam este trabalho.

Q1. Existem bancos de igual dimensão ao de Oliveira do Hospital em Portugal?

Existem bancos de teor acionista e de teor cooperativo, diversas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, a atuar em Portugal com adequada rentabilidade e excelente perenidade – têm mais de um século em atividade constante.

Q2. Qual o contexto económico-financeira e reputacional do banco de Oliveira do Hospital?

Foram plasmadas diversas dimensões de indicadores económico financeiros do banco de Oliveira do Hospital. Das atas da CCAM de Oliveira do Hospital e da CCAM da Serra da Estrela é possível inferir que em momento algum a questão de viabilidade da instituição, de idoneidade dos seus gestores ou colaboradores, foi colocada em causa.

A declaração de voto do associado José Tavares Nunes, ainda em 2021, na reunião nobre dos proprietários do banco de Oliveira do Hospital, resume de modo o que esta investigação conclui e que reproduzimos na íntegra: “Por considerar que a tendência de unificação e consolidação que se vem verificando no Grupo Crédito Agrícola, apesar de poder alcançar alguns efeitos benéficos em termos de escala e ganhos de gestão, também pode conduzir à perda de identidade, proximidade e autonomia, predicados que são a marca das CCA;’s e as distinguem da restante banca agiota e sem rosto, pela sua vocação no apoio às comunidades locais baseada nos valores fundacionais do mutualismo e do cooperativismo.

Por rezear que uma instituição bancária com elevada dimensão não signifique vir a ser uma instituição sólida. Infelizmente temos no nosso País vários exemplos recentes deste facto.

Por entender que, apesar das limitações que a nossa CCAM possa ter em termos de, isoladamente, concorrer coma a outra banca da praça em financiamento de maior dimensão, nomeadamente às empresas da sua área de atuação, tem sempre a possibilidade de fazer em Contrato de Agência com a Caixa Central, partilhando a experiência e conhecimentos na análise de risco e do interesse comercial intrínseco.

Pelo facto da CCAM de Oliveira do Hospital manter bons indicadores de gestão e consequentes resultados positivos, fazendo fé nos Relatórios e Contas que têm sido aprovados em Assembleia Geral, validados favoravelmente pelas diversas Entidades, nomeadamente Conselho Fiscal, ROC's e Banco de Portugal.

Finalmente, e não menos importante, em memória dos seus Fundadores, Membros dos Órgãos Sociais e Colaboradores que a ela se dedicaram, abnegadamente ao longo de mais de três décadas, bem com aos seus clientes, associados e parceiros que contribuíram para que a CCAM se tenha afirmado num crescimento sustentável e seja um ativo de grande valor para o Concelho de Oliveira do Hospital que, com esta decisão, poderá perder uma das suas referências”.

Q3. Como se analisou, debateu e difundiu o impacto do processo de fusão?

A ata nº 2 de 2021 - Assembleia Geral da CCAM de Oliveira do Bairro, não dá nota da resposta do Conselho de Administração a declaração de voto do acionista colocada em procedimento d declaração de voto. Mas também em nenhuma outra ata se observa a apresentação de propostas de análise para a Fusão, e do seu contraditório. Também não foi possível confirmar se os associados tiveram de modo adequado conhecimento das potenciais propostas de valor de um projeto de fusão.

Também não se conhece outras manifestações públicas para além dos três artigos de opinião do senhor João Dinis (Dinis, 2021, 2021^a, 2023).

Q4. O processo de fusão é irreversível?

Os indicadores financeiros analisados ao longo do nosso trabalho permitem concluir que, quando foi concretizada a sua incorporação na CCAM da Serra da Estrela, Crl, a CCAM de Oliveira do Hospital, Crl cumpria, afinal, todos os rácios prudenciais para prosseguir a sua atividade.

Esta circunstância poderá suscitar fundadas dúvidas sobre os pressupostos em que os associados da CCAM de Oliveira do Hospital se pronunciaram sobre a fusão, por incorporação, com CCAM da Serra da Estrela, já que, para muitos, tal aparecia como uma inevitabilidade, em face da aparente inviabilidade daquela.

A consistência dos indicadores da CCAM de Oliveira do Hospital, Crl em outubro de 2023, leva-nos ainda a concluir pela viabilidade económico-financeira de uma eventual “reconstituição” da mesma, por exemplo, no quadro de um processo de cisão, caso os associados assim o desejem.

7.1.Limitações e sugestões de pistas para futura investigação

O trabalho teve como principal limitação a fragilidade de informação disponível *on line* nos sítios, das diversas instituições financeiras de teor cooperativo, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

A questão da investigação da existência de potências conflitos de interesse na gestão de interesses difusos, como é a gestão de cooperativas, deve merecer o interesse de futuros estudos.

8. Referências Bibliográficas

Allen, F., & Carletti, E. (2013). Systemic risk from real estate and macro-prudential regulation. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 5(1/2), 28–48. <https://doi.org/10.1504/IJBAAF.2013.058447>

Asuzo, L. O. (2024), *Avaliação Económico-Financeira de Empresas: Métodos e Importância*. SCIF.

Banco de Portugal (2011), *Relatório de Estabilidade Financeira de Maio 2011*. Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Estabilidade Financeira de Maio 2024*. Banco de Portugal.

BdP (2008). CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DA SERRA DA ESTRELA, CRL in <https://www.bportugal.pt/decisaodobancodeportugal/caixa-de-credito-agricola-mutuo-da-serra-da-estrela-crl> retirado a 28 de junho de 2025

Cabo, P. S. (2003). *As Fusões no Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo Português*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho

Carvalho, R. (2021), “A coexistência de vários modelos bancários, como as cooperativas, beneficia a eficiência e a estabilidade económica global.”, *O banco da minha terra é fixe*, Sapo

Carvalho, R. M. (2022). *Os Deveres da Corporate Governance*. Lidel, Lisboa.

Cavaleiro, D. & Moutinho, P & Jorge, R. (2015), *10 respostas para perceber a queda do Banif*. Negócios.

CCAMSE, (2023). *Relatório & Contas Crédito Agrícola Serra da Estrela*. <https://www.creditoagricola.pt/api/sitecore/Caixas/GetCaixaDocumentFileFromID?id=2526708> retirado a 28 junho de 2025

Chatterji, A., Luo J. e R. Seamans (2015). Banks VS. Credit Unions After the Financial Crisis. *Academy of Management Proceedings* (1):15855-15855

Cruz, A. (2013). *A recapitalização da banca portuguesa e os seus impactos no Corporate Governance*. (Tese de mestrado em Direito e Gestão, UCP, Lisboa).

Devereux, H. (1967). *From Anxiety to Methods in the Behavioural Sciences*. The Hague: Mouton.

Donaldson, T., & Preston, L. e. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65– 91.

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

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, C. (2015), Banif vendido ao Santander com perdas "elevadíssimas" para os contribuintes. Público.

Flick, U. (1992). Triangulation revisited: Strategy for or Alternative to Validation of Qualitative Data. *Jornal for the Theory of Social Behaviour*. 22.

Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.

Groeneveld, H. (2015). Governance of European cooperative banks: Overview, issues, and recommendations. *International Journal of Cooperative Management*

Hsu, G. e M. T. Hannan (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16: 474–490

Ingram, P. e B. McEvily. (2007). Sharper in relief: Opposition, identity and the maintenance of social movement organizations. *Columbia University Working Paper*.

Jones, Thomas M, Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391.

Kotz, H. H., & Schmidt, R. H. (2016). Corporate governance and banks: A German alternative to the standard model. *Journal of Banking Law and Banking*, 6, 427–444.

Liebersohn, J. (2024), How does competition affect retail banking? Quasi-experimental evidence from bank mergers. *Journal of Financial Economics* V.154.

Liu, X. (2010). Predatory short-selling and self-fulfilling crises: When Morris-Shin meets Diamond-Dybvig. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/>

Maia, M. (2017), O efeito da crise económica na Banca – Caso Banif. Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências.

Miklaszewska, E. (2016), *Institutional Diversity in Banking: Small Country, Small Bank Perspectives*. Palgrave Macmillan

Morse, J.M. (1998). “Designing Funded Qualitative Research. In: N. Denzin, Y.S. Lincoln (eds). *Strategies of Qualitative Research*. Londres: Sage

Nayak, S. & Chandiramani, J. (2022). A crisis that changed the banking scenario in India: exploring the role of ethics in business. *Asian Journal of Business Ethics* (2022) 11 (Suppl 1): S7-S32 Vol.:(0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00151-4>

Neutel, H. (2025). Licínio Pina de saída do Crédito Agrícola. Sérgio Frade é o CEO que se segue. in *Jornal de Negócios* <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/licinio-pina-de-saida-do-credito-agricola-sergio-frade-e-o-ceo-que-se-segue> retirado a 26 junho 2025

Nunes, J. (2022), “A importância da Gestão de Riscos no Setor Bancário”, Dissertação de mestrado, ISCTE

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4, 403–445.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluations and Research Methods*. Londres: Sage.

Pina L. M. P. (2012) A eficiência nas caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Tese de Mestrado. ISCTE

Pinto, P. S. (2024). Bancos. Estrutura cada vez mais curta com menos balcões e menos trabalhadores. Sapo.

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

Reto, L., Bento, P., and Crespo, N. (2023). *A Banca Cooperativa e o Desenvolvimento Regional e Local*. Imagens & Letras, Lisboa.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019), *Research Methods for Business Students*, 6th ed., Pearson Education Limited, Essex.

Silva, R. e Marques, P. (2023). Teoria dos Stakeholders – Revisão Sistemática de Literatura. *Revista da Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*.

Strauss, A.L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tosun, P. (2020). Unethical sales practices in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1305–1327. <https://doi.org/10.1108/ijbm-02-2020-0074>

Hadin, D. e Rovit, S. (2005). *Mastering the Merger*. Harvard Business School Press.

Anexos

https://www.servicospublicos.pt/servico-publico/38727/caixa-de-credito-agricola-mutuo-de-oliveira-do-hospital--crl--sede---oliveira-do-hospital?utm_source=chatgpt.com

<https://www.creditoagricola.pt/-/media/a29d4ef72032477f8b9359739c5e170e.pdf>

https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/contactos/caixas/serra-da-estrela/informacao-financeira?utm_source=chatgpt.com