



MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO
E INTERNACIONALIZAÇÃO

Modelo de Negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

Cláudia Maria Ferreira Pereira

Lisboa

2025

Cláudia Maria Ferreira Pereira

Modelo de Negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

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

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

Lisboa

2025

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa, não apenas o culminar de um percurso académico, mas também o reflexo do apoio, incentivo e contributo de várias pessoas a quem gostaria de expressar a minha sincera gratidão.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, pelo acompanhamento rigoroso, pela disponibilidade permanente e pelas observações críticas que elevaram a qualidade deste trabalho. O seu incentivo e exigência académica foram decisivos para a concretização desta dissertação.

Aos amigos deste mestrado, o meu reconhecimento pela entajuda e espírito de camaradagem. Uma palavra muito especial para a Ana Maçarico e para o Paulo Sordo de Carvalho, pela motivação constante, pela partilha generosa de ideias e pelo apoio prático nos momentos mais exigentes do percurso.

À minha família, agradeço a compreensão, o apoio incondicional e a paciência durante todo o processo de investigação e escrita. Sem a vossa presença e incentivo, este objetivo não teria sido possível.

Por fim, deixo um agradecimento sincero à minha colega do Conselho de Administração da Caixa à qual pertença, Dr.^a Sónia Oliveira, que assumiu um volume adicional de trabalho, para me permitir dedicar o tempo necessário à elaboração deste estudo. A sua colaboração foi essencial para compatibilizar as exigências profissionais com o compromisso académico.

Resumo

A dissertação analisa o modelo de negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) em Portugal, através da comparação da sua situação nos anos de 2010 e 2024, com o objetivo de avaliar de que forma a dimensão institucional, a estrutura de custos e o enquadramento regulatório condicionam a eficiência, rentabilidade e sustentabilidade. A escolha de 2010 justifica-se por corresponder a um período exigente para o sistema financeiro português, marcado pela crise da dívida soberana e por um contexto de crescente exigência prudencial; enquanto 2024 representa o último exercício, permitindo uma análise comparativa entre dois contextos económicos e regulatórios distintos.

Partindo da especificidade do modelo cooperativo — assente na proximidade territorial e na criação de valor para a comunidade — o estudo enquadra-se na literatura sobre banca cooperativa, teoria da agência, teoria das partes interessadas e supervisão prudencial, com especial enfoque no princípio da proporcionalidade consagrado pelas orientações da European Banking Authority e no âmbito do Mecanismo Único de Supervisão coordenado pelo Banco Central Europeu.

Adota-se uma metodologia quantitativa comparativa, analisando as dez CCAM de maior dimensão e as dez de menor dimensão em cada um dos períodos considerados. São examinados indicadores como produto bancário, custos administrativos, rácio de eficiência, produtividade, CET1 e ROA.

Os resultados evidenciam que a dimensão influencia a capacidade de diluição de custos fixos e a estabilidade dos indicadores de desempenho. As instituições de maior dimensão apresentam maior homogeneidade na eficiência e rentabilidade, enquanto as de menor dimensão revelam maior volatilidade e maior pressão relativa dos custos administrativos, apesar de níveis médios de capitalização elevados.

Em 2010 e em 2024, em média, as instituições de menor dimensão exibem melhores indicadores de solvabilidade (CET1), algo que deve ter respaldo pela estabilidade dos resultados operacionais. Conclui-se que os custos de funcionamento e a crescente complexidade regulatória condicionam estruturalmente o modelo de negócio das instituições de menor dimensão, reforçando a importância da proporcionalidade regulatória e partilha de recursos para atestar a sustentabilidade do modelo cooperativo.

Palavras Chave: Modelo de Negócio, Proporcionalidade, Custos de Funcionamento, Eficiência, Supervisão.

Abstract

The dissertation analyses the business model of Mutual Agricultural Credit Banks (CCAM) in Portugal, by comparing their situation in the years 2010 and 2024, with the aim of evaluating how the institutional dimension, the cost structure and the regulatory framework condition efficiency, profitability and sustainability.

The choice of 2010 is justified by the fact that it corresponds to a demanding period for the Portuguese financial system, marked by the sovereign debt crisis and a context of growing prudential demand; while 2024 represents the last financial year, allowing a comparative analysis between two different economic and regulatory contexts.

Starting from the specificity of the cooperative model — based on territorial proximity and the creation of value for the community — the study is part of the literature on cooperative banking, agency theory, stakeholder theory and prudential supervision, with a special focus on the principle of proportionality enshrined in the guidelines of the European Banking Authority and within the scope of the Single Supervisory Mechanism coordinated by the European Central Bank.

A comparative quantitative methodology is adopted, analysing the ten largest CCAM and the ten smallest CCAM in each of the periods considered. Indicators such as banking product, administrative costs, efficiency ratio, productivity, CET1 and ROA are examined.

The results show that the size influences the capacity to dilute fixed costs and the stability of performance indicators. Larger institutions have greater homogeneity in efficiency and profitability, while smaller institutions show greater volatility and greater relative pressure from administrative costs, despite high average capitalisation levels.

In 2010 and 2024, on average, smaller institutions exhibit better solvency indicators (CET1), which should be supported by the stability of operating results. It is concluded that operating costs and increasing regulatory complexity structurally condition the business model of smaller institutions, reinforcing the importance of regulatory proportionality and sharing of resources to attest to the sustainability of the cooperative model.

Keywords: Business Model, Proportionality, Operating Costs, Efficiency, Supervision.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	ix
1 Introdução.....	1
1.1 As questões de investigação	2
1.2 Estrutura da investigação.....	4
2. Revisão da literatura	5
2.1. O Modelo De Negócio Dos Bancos Cooperativos	5
2.2. As Funções de Controlo de uma Instituição Financeira.....	6
2.3. Teoria da Agência	9
2.4. Teoria das Partes Interessadas	10
2.5. O Princípio da Proporcionalidade	11
3. O Modelo de Banca Cooperativa na Europa	15
3.1. Desafios na Supervisão Bancária dos Bancos Cooperativos na Europa	17
3.1.1. Harmonização versus Flexibilidade Nacional	18
3.1.2. Proporcionalidade e Carga Regulamentar	19
4. As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo em Portugal.....	22
4.1. Origem e funcionamento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	22
4.2. Contributo para o Desenvolvimento Regional e Local	24
4.3. Supervisão e Funções de Controlo das CCAM.....	25
5. Enquadramento Metodológico	27
5.1. Metodologia.....	27
5.2. Caracterização da amostra.....	28

5.3. Instrumentos de recolha de dados	29
6. Custos de Funcionamento das CCAM	31
6.1. Custos de funcionamento – Pessoal e Administrativos.....	32
6.2. Pressão de Custos e Geração de Rendimentos sobre o Ativo nas Caixas de Crédito Agrícola (2024)	36
7. Custos de Funcionamento e Indicadores Operacionais – 2010-2024.....	40
7.1. Produto Bancário e Custos de Funcionamento.....	40
7.2. Rácio de Eficiência – Evolução versus Dimensão	43
7.3. Custos com Pessoal, Recursos Humanos e Produtividade nas CCAM.....	46
8. Robustez de Capital e Rendibilidade nas CCAM	52
9. Conclusões e Considerações Finais.....	57
9.1. Limitações	59
9.2. Sugestões para Pesquisas Futuras.....	60
10. Referências Bibliográficas	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento de Empréstimos e Depósitos (2011 = 100).....	16
Figura 2 – Modelo de Investigação	28
Figura 3 - Custos Funcionamento / Ativo – Produto Bancário / Ativo	39
Figura 4 – Produto Bancário / Custos Funcionamento.....	42
Figura 5 - Evolução Rácio Eficiência 2010-2024 <i>TOP 10 / Bottom 10</i>	45
Figura 6 - Custo médio por colaborador <i>versus</i> produtividade	46
Figura 7 – Evolução do nº de Colaboradores – <i>Top 10 e Bottom 10 CCAM</i>	47
Figura 8 - Evolução da Produtividade CCAM	50
Figura 9 - Common Equity Tier 1 (CET1) - Evolução (Média).....	54
Figura 10 - Evolução CET1 e ROA - 2010 / 2024	56

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Bancos Cooperativos na Europa: Dados Comparativos (2014 vs 2024).....	15
Tabela 2 - Custos com Pessoal e Custos Administrativos.....	33
Tabela 3 – Variação dos Custos de Funcionamento.....	35
Tabela 4 - Top / Bottom 10 CCAM – 2024 (milhares €)	38
Tabela 5 - Evolução Produto Bancário / Custos Funcionamento Top 10 e Bottom 10...41	
Tabela 6 - Evolução Rácio Eficiência	44
Tabela 7 - Rácio de Produtividade	49
Tabela 8 - Rácio CET 1 - Top 10 e Bottom 10	53
Tabela 9 - CET 1 e ROA	55

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AGRIMUTUO	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, F.C.R.L.,
BCC	<i>Banche di Crédito Cooperativo</i>
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CET 1	<i>Common Equity Tier 1</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CRR	Regulamento de Requisitos de Capital
CRR II	Regulamento de Requisitos de Fundos Próprios
EACB	Associação Europeia de bancos Cooperativos
EBA	<i>European Bank Authority</i>
EEE	Espaço Económico Europeu
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
GCA	Grupo Crédito Agrícola
LSI	<i>Less Significant Institutions</i> – Instituições menos significativa
MUS	Mecanismo Único de Supervisão
NCA	Autoridades Nacionais Competentes
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMIB	Pequenas e Médias Instituições bancárias
SHV	<i>Shareholder Value Banks</i> - Bancos de Valor dos Acionistas
SICAM	Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo
SNCI	<i>Small and Non-Complex Institutions</i>
SREP	Processo de Revisão e Avaliação Prudencial
STV	<i>Stakeholder Value Banks</i> - Bancos de Valor das Partes Interessadas dos quais os bancos cooperativos são uma componente importante
ROA	<i>Return on Assets</i> – Rendibilidade do Ativo
RWA	Ativos ponderados pelo risco

1 INTRODUÇÃO

A banca cooperativa desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão financeira, no desenvolvimento económico local, no combate às assimetrias regionais e na coesão territorial. As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo portuguesas, adiante designadas por CCAM ou Caixas Agrícolas, constituem um exemplo paradigmático deste modelo de negócio, caracterizado por uma estrutura de governação democrática, proximidade ao território e reinvestimento local dos resultados (Pina, 2012).

A regulação dos bancos pela supervisão bancária – entidades formais a quem compete essa função - é necessária para otimizar a confiança do mercado, em particular a dos depositantes. Nesta linha, o modelo de supervisão é, sempre, algo em processo de adaptação (Neves, 2014).

A sua natureza cooperativa impõe desafios específicos, sobretudo no atual contexto regulatório, em que os custos de funcionamento, dos quais são parte integrante os custos de controlo e conformidade, aumentaram significativamente após a crise financeira global de 2007-2008 (Buchenau, 2020) sendo que os mesmos deviam ajustar-se em função da dimensão de cada instituição financeira naquilo que se denomina de “princípio de proporcionalidade”.

O princípio da proporcionalidade constitui um dos pilares da arquitetura regulamentar europeia, especialmente no domínio da supervisão bancária. A sua aplicação visa assegurar que as exigências prudenciais impostas às instituições de crédito sejam ajustadas à sua dimensão, complexidade e perfil de risco, evitando assim encargos desproporcionados para as entidades de menor escala, como as instituições menos significativas (*less significant institutions* – LSI). Tal como refere o Banco Central Europeu (BCE), a supervisão bancária europeia assenta numa abordagem proporcionada, tendo em conta as especificidades das instituições supervisionadas, de forma a garantir uma supervisão eficaz e eficiente (BCE, 2021).

Assim, é crucial analisar até que ponto a estrutura de governação das CCAM e o seu modelo de negócio, baseados na democracia interna e na responsabilidade social, influenciam a sua capacidade de absorver os custos regulatórios crescentes. Ao mesmo tempo, importa discutir a necessidade de políticas de supervisão proporcionais, que reconheçam as diferenças de risco e de complexidade entre os vários tipos de instituições financeiras. Pretende-se desta forma, contribuir para o debate académico e regulatório sobre a sustentabilidade dos bancos cooperativos num ambiente financeiro cada vez mais emaranhado, competitivo e,

consequentemente, exigente. Considerando o exposto, foi elaborada a seguinte questão de partida:

Os custos de funcionamento condicionam o modelo de negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo?

A presente questão parte da premissa de que os custos de funcionamento — em particular os custos administrativos — podem representar um encargo expressivo para instituições de menor dimensão e estrutura descentralizada, como as Caixas Agrícolas.

1.1 As questões de investigação

No seguimento desta questão de base, colocam-se três questões que este estudo pretende aprofundar:

Q1 – Qual o peso dos custos operacionais na estrutura de funcionamento das CCAM?

A análise dos custos de funcionamento — particularmente os custos administrativos — assume uma importância crescente no contexto das CCAM, dada a sua estrutura descentralizada. Estes custos, que abrangem despesas com serviços externos, manutenção de infraestruturas, sistemas informáticos, reporte e outros encargos operacionais, estão a aumentar de forma progressiva no setor bancário, pressionando as margens das instituições (European Banking Federation & Oliver Wyman, 2023).

As Caixas Agrícolas, por norma, enfrentam um peso desproporcional destes custos, uma vez que operam em ambientes rurais e mantêm redes físicas com menos escala, o que limita a capacidade de diluir estes encargos (Huljak, Martin & Moccerro, 2018).

Compreender o impacto destes custos nas CCAM é, por isso, crucial para avaliar a sua sustentabilidade e a adaptabilidade do seu modelo cooperativo a exigências regulatórias, tecnológicas e de eficiência empresarial.

Q2 – O quadro regulatório aplicado às Caixas de Crédito Agrícola Mútuo tende a responder ao princípio da proporcionalidade?

Esta questão assume particular relevância, pois remete para a necessidade de assegurar uma supervisão prudencial eficaz, sem comprometer a viabilidade e o papel específico das cooperativas de crédito na inclusão financeira e no desenvolvimento regional. Analisar a proporcionalidade normativa implica avaliar se o princípio da diferenciação regulatória — amplamente defendido no quadro europeu — está efetivamente refletido na legislação e na prática de supervisão em Portugal (EBA, 2017).

Buchenau (2020), no seu estudo sobre regulação e sustentabilidade dos bancos cooperativos enfatiza a importância de uma abordagem regulatória proporcional que considere as características e o perfil de risco específico dos bancos cooperativos. Salienta que os bancos cooperativos, especialmente os de menor dimensão, não devem ser excessivamente onerados com requisitos normativos e de relatório projetados para grandes instituições sistémicas. Isso sugere que uma verdadeira proporcionalidade normativa implicaria requisitos regulatórios adaptados à dimensão, complexidade e papel específico dos bancos cooperativos no sistema financeiro.

As CCAM, enquanto instituições financeiras cooperativas com forte enraizamento local e objetivos mutualistas e, em particular, pela sua dimensão, operam com um foco comercial marcadamente diferente dos grandes bancos comerciais. Apesar disso, muitas das exigências regulatórias — como as impostas pelo *Aviso n.º 3/2020 do Banco de Portugal* sobre governo e controlo interno — são aplicadas sem adaptações significativas. Este aviso estabelece requisitos detalhados para os sistemas de governo e controlo interno, definindo padrões mínimos que devem ser observados por todas as instituições de crédito e sociedades financeiras, independentemente da sua natureza ou dimensão (BdP, 2020).

Q3 – Existe uma relação entre a dimensão das CCAM e o peso relativo dos seus custos de funcionamento?

A relação entre a dimensão das instituições financeiras e a sua estrutura de custos tem sido amplamente debatida na literatura, sobretudo no que respeita à eficiência operacional das pequenas e médias instituições. No contexto das Caixas Agrícolas, a sua natureza cooperativa e a forte presença territorial, especialmente em zonas de baixa densidade populacional, expõem-nas a desafios estruturais relacionados com a diluição dos custos fixos de funcionamento. O Relatório Anual do BCE de 2023 confirma que os bancos de menor dimensão enfrentam desafios específicos, incluindo rácios de custos mais elevados, devido à ausência de economias de escala, especialmente nos custos administrativos e com pessoal. Este ponto é abordado no contexto da resiliência dos bancos da área do euro, onde se destaca que os bancos maiores beneficiam de maior rentabilidade e redução de riscos nas suas carteiras. (BCE, 2024).

Esta realidade torna pertinente questionar se existe uma correlação significativa entre o volume de ativos ou o número de colaboradores das CCAM e o peso relativo dos seus custos de funcionamento, permitindo avaliar em que medida a dimensão da instituição influencia a eficiência do modelo de negócio cooperativo.

1.2 Estrutura da investigação

A presente dissertação está organizada em nove capítulos. O Capítulo 1 aborda a introdução, a estrutura do trabalho e as questões da presente investigação. O capítulo 2 explora o modelo de negócio dos bancos cooperativos, destacando as suas características distintivas, a importância das funções de controlo, e os enquadramentos teóricos relevantes, como a Teoria da Agência, a Teoria das Partes Interessadas e o Princípio da Proporcionalidade. No Capítulo 3, é analisado o modelo de banca cooperativa na Europa, evidenciando a evolução deste setor e os principais desafios enfrentados no contexto da supervisão bancária, particularmente a tensão entre a harmonização regulatória europeia e a flexibilidade necessária para acomodar especificidades nacionais. O Capítulo 4 centra-se nas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo em Portugal, abordando a sua origem, estrutura cooperativa, missão social e contributo para o desenvolvimento regional, bem como a articulação com o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) e o papel da Caixa Central. O Capítulo 5 apresenta o enquadramento metodológico da investigação, descrevendo a abordagem qualitativa e quantitativa adotada, os instrumentos de recolha de dados e a composição da amostra, composta pelas Caixas Agrícolas do SICAM e pelas Caixas Agrícolas fora do SICAM. No Capítulo 6 é efetuada uma análise detalhada dos custos de funcionamento das CCAM nos anos de 2010 e 2024, considerando a influência da dimensão institucional na estrutura de custos. O Capítulo 7 desenvolve uma análise relacional entre os custos de funcionamento e diversos indicadores operacionais — como o produto bancário, o número de colaboradores, a eficiência e a produtividade — com o intuito de compreender de que forma estes custos influenciam o modelo de negócio das CCAM, bem como a sua dimensão. A análise aprofunda a comparação entre CCAM de diferentes escalas, evidenciando diferenças estruturais nos custos com pessoal, no produto bancário, no ativo líquido e nos rácios de eficiência, com especial enfoque nos anos de 2010 e 2024. O Capítulo 8 analisa a relação entre robustez de capital e desempenho económico das CCAM nos períodos 2010 e 2024, considerando o Common Equity Tier1 (CET1) como indicador de solidez e a rentabilidade do ativo (ROA) como medida de *performance*. Finalmente o Capítulo 9 apresenta as conclusões e considerações finais do estudo, sistematizando os principais resultados obtidos, validando a questão de partida e as hipóteses colocadas, e apontando limitações ao estudo e recomendações quanto à necessidade de reforçar a aplicação prática do princípio da proporcionalidade nas exigências regulatórias dirigidas às instituições financeiras cooperativas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente o modelo de negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, articulando os contributos da literatura sobre banca cooperativa, governação corporativa, teoria da agência, teoria das partes interessadas e supervisão prudencial. Partindo da especificidade do modelo cooperativo — assente na lógica “um membro, um voto”, na proximidade territorial e na criação de valor para os stakeholders — procede-se à análise sobre eficiência, custos de agência, robustez de capital e sustentabilidade das instituições financeiras de menor dimensão. Paralelamente, examina-se o enquadramento regulatório europeu, com especial enfoque no princípio da proporcionalidade promovido pela European Banking Authority e pelo Banco Central Europeu, discutindo-se em que medida a crescente complexidade normativa condiciona estruturalmente o modelo de negócio das instituições cooperativas.

2.1. O Modelo De Negócio Dos Bancos Cooperativos

Estudos mostram que os bancos cooperativos estão diretamente associados a efeitos positivos em indicadores de desenvolvimento local e coesão social, especialmente em zonas onde o sistema bancário comercial tradicional tem vindo a retrair a sua presença (Terzo, 2024).

A literatura tem vindo a explorar de forma recorrente as diferenças entre os diversos modelos de governação empresarial, especialmente no que diz respeito às estruturas de propriedade. Uma ideia amplamente reconhecida é que os custos decorrentes das relações entre agentes e principais — conhecidos como custos de agência — são uma realidade transversal a todas as organizações. No entanto, a forma como estes custos são geridos varia em função do modelo de governação adotado por cada entidade, refletindo as especificidades da sua estrutura interna e dos mecanismos de controlo associados (Câmara et al, 2012). Contudo, como sublinha o mesmo autor, é incorreto comparar o desempenho real de um modelo com uma versão teórica idealizada de outro, uma vez que todos os modelos de governação corporativa apresentam limitações práticas na sua aplicação.

Esta visão é corroborada por Carvalho (2022), que defende que as comparações entre modelos de governação devem ser contextualizadas e fundamentadas em evidência empírica, evitando abstrações normativas que desconsiderem as especificidades institucionais e culturais de cada sistema.

Esta crítica torna-se especialmente relevante no estudo das instituições financeiras cooperativas, como as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), onde o modelo de negócio está diretamente interligado ao modelo de governação. Nas CCAM, a lógica de proximidade ao cliente, o compromisso com o território e o reinvestimento local não são apenas linhas estratégicas operacionais, mas constituem a base identitária da instituição. Estas características exigem uma governação democrática e participativa, em que cada associado tem igual poder de decisão, independentemente do capital detido (Carvalho, 2022).

Assim, o modelo de governação cooperativo não será um simples instrumento de gestão, mas um elemento estruturante do modelo de negócio, influenciando diretamente a sua viabilidade económica e a sua missão social (Câmara et al, 2012).

Deste modo, alterações no modelo de governação — especialmente quando impostas por requisitos regulatórios uniformes — podem gerar incompatibilidades com a natureza cooperativa do negócio, afetando a sustentabilidade das cooperativas. A imposição de lógicas de governação baseadas no modelo acionista tradicional poderá, por exemplo, comprometer a confiança dos membros e desvirtuar os objetivos de longo prazo das instituições cooperativas (Carvalho, 2022).

2.2. As Funções de Controlo de uma Instituição Financeira

Como refere Carvalho (2022), a *corporate governance* não se limita à supervisão passiva, mas implica uma estrutura ativa de responsabilidades, nomeadamente no que toca ao dever de divulgação, ao arquivamento de processos e à conformidade com as jurisdições relevantes. As funções de controlo constituem um pilar essencial da governação corporativa moderna, desempenhando um papel de vigilância e garantia do cumprimento das normas legais, contabilísticas e éticas dentro das organizações.

Segundo o mesmo autor, torna-se fundamental o estabelecimento de uma linha de comunicação direta entre as funções de controlo e o Conselho de Administração pelo que deverão ser implementados procedimentos internos que garantam que as funções de controlo tenham livre trânsito a todos os elementos do Conselho de Administração conforme imposto na lei e nas melhores práticas, a fim de garantir a independência dessas funções. A omissão ou falha no desempenho destas funções pode acarretar consequências graves, tanto para a organização como para os seus administradores, que podem ser pessoalmente responsabilizados (Carvalho, 2022).

O controlo interno deve assegurar que a gestão estabeleça e mantenha um sistema robusto com processos internos adequados e eficazes. Este sistema, juntamente com os seus processos, deve ser concebido para garantir a fiabilidade em várias áreas, incluindo a informação financeira, operacional e de risco. Além disso, é fundamental que o sistema assegure o cumprimento de leis, regulamentos e políticas internas, promovendo simultaneamente a eficiência e a eficácia das operações. A proteção dos ativos da organização também deve ser uma prioridade, garantindo que sejam salvaguardados contra qualquer tipo de perda ou dano (Carvalho, 2022).

No contexto das funções de controlo, a função de gestão de riscos (FGR) deve desempenhar um papel central na estrutura de governação definida pelo Acordo de Basileia III, assegurando a implementação de práticas prudenciais robustas. Compete-lhe participar na formulação das estratégias e decisões de risco, avaliar alterações materiais e garantir a identificação, quantificação, monitorização, mitigação e reporte de todos os riscos relevantes. A FGR deve também analisar situações de ultrapassagem dos limites de risco estabelecidos e propor medidas corretivas adequadas, em conformidade com os princípios de apetite ao risco definidos pelo órgão de administração. Para tal, deve dispor de informação completa e fiável, permitindo uma avaliação independente das infrações aos limites e assegurando que a instituição cumpre os requisitos prudenciais de capital, liquidez e alavancagem. A gestão de riscos constitui assim um elemento indispensável para assegurar a estabilidade e a sustentabilidade do sistema bancário e, por extensão, da economia. Nesse contexto, sucedeu-se a adoção de medidas estruturais, como o reforço da capitalização das instituições financeiras, a mitigação dos créditos não produtivos, a redução dos níveis de alavancagem e a ampliação da liquidez. A crise financeira internacional evidenciou vulnerabilidades significativas no sistema financeiro global, as quais, associadas à concessão excessiva de crédito subprime, desencadearam uma crise sistémica com repercussões transnacionais, culminando na eclosão da crise da dívida soberana (Nunes, 2022).

A função de Compliance, ou conformidade, tem vindo a assumir uma relevância crescente no setor financeiro, sendo essencial para garantir o cumprimento do quadro regulamentar aplicável. Esta função não se limita à verificação da conformidade legal, abrangendo também a prevenção do branqueamento de capitais, a gestão de conflitos de interesse e a promoção de uma cultura de ética empresarial (The Institute of Internal Auditors, 2020). De acordo com Carvalho (2022), a função de conformidade consiste num conjunto estruturado de procedimentos e práticas que asseguram que a instituição atua em consonância com os seus valores, políticas internas, leis e regulamentos. Para além disso, desempenha um

papel determinante na monitorização e implementação das novas regulamentações internacionais, reforçando a transparência e fomentando relações sólidas entre as entidades do sistema financeiro, investidores e demais partes interessadas. Esta atuação contribui para a prevenção de práticas ilícitas, como corrupção e fraude, e visa consolidar a confiança do público, dos investidores e das agências de rating no sistema financeiro, promovendo maior credibilidade e estabilidade no setor (Rodrigues, 2019).

A auditoria interna constitui uma função independente e objetiva, responsável por avaliar a adequação e eficácia dos mecanismos de governação e da gestão de riscos, através da aplicação de metodologias sistemáticas e disciplinadas, suportadas por competências técnicas e conhecimento especializado. As conclusões são comunicadas à gestão e aos órgãos de governação, com o objetivo de promover melhorias contínuas nos processos internos, podendo considerar análises de outros prestadores internos ou externos. A independência desta função relativamente às responsabilidades da gestão é essencial para garantir a sua objetividade, autoridade e credibilidade, sendo assegurada por mecanismos como a vinculação direta ao órgão de governação, o acesso irrestrito a pessoas, recursos e informação, e a ausência de interferências no planeamento e execução das atividades (The Institute of Internal Auditors, 2020). Neste contexto, a Auditoria Interna atua como terceira linha de defesa, proporcionando uma avaliação independente da eficácia dos controlos internos e da gestão de riscos. O Banco de Portugal, através do Aviso n.º 3/2020, estabelece requisitos específicos para esta função, reforçando a importância da sua independência e objetividade na avaliação dos processos internos (BdP, 2020).

O Sistema de Controlo Interno constitui o pilar central das funções de controlo, englobando políticas, procedimentos e controlos que visam garantir a eficácia e eficiência das operações. A *European Banking Authority* (EBA), sublinha a importância de uma adequada segregação de funções e de sistemas de informação robustos para suportar estas atividades (EBA, 2021).

A *Corporate Governance* desempenha um papel fundamental na estruturação e supervisão das funções de controlo. Uma estrutura de governação eficaz deve assegurar a independência das funções de controlo e promover uma cultura de gestão de riscos adequada. (Aguilera, R. V., & Jackson, G., 2010). Todas estas políticas e procedimentos implicam um conjunto de instrumentos, quer operacionais e informáticos, quer pessoais que importam custos acrescidos às instituições para os implementar.

2.3. Teoria da Agência

De acordo com a Teoria da Agência, os proprietários das organizações — sejam acionistas em empresas comerciais ou sócios em cooperativas — atribuem à gestão a responsabilidade de conduzir a atividade da instituição em seu benefício. Cabe assim à administração implementar estratégias alinhadas com os interesses dos proprietários, assegurando uma utilização eficiente dos recursos. Paralelamente, os próprios acionistas ou membros exercem funções de supervisão sobre os gestores, de modo a evitar eventuais abusos da posição que estes ocupam (Carvalho, 2022).

Uma das questões centrais neste debate incide nas particularidades da estrutura de propriedade das organizações, especialmente no contexto cooperativo. Considera-se que, nos bancos cooperativos, os gestores dispõem, potencialmente, de maior autonomia para tomar decisões que favoreçam preferências internas ou alocação ineficiente de despesas. Isto deve-se, em parte, ao facto de os membros-proprietários estarem mais dispersos, possuírem participações individuais reduzidas e serem mais numerosos, o que poderá dificultar a monitorização eficaz (Ayadi et al., 2009).

No entanto, esta interpretação é objeto de contestação, uma vez que a evidência empírica não confirma de forma consistente que os bancos cooperativos apresentem níveis mais elevados de custos de agência. Segundo Carvalho (2022), o modelo cooperativo possui mecanismos próprios que podem atenuar estes problemas. Entre os fatores apontados, destacam-se: (i) o duplo papel dos membros enquanto utilizadores e proprietários; (ii) a possibilidade mais direta de saída como forma de sanção à gestão; (iii) a não dependência de mercados de capitais para financiamento; e (iv) a menor incidência de conflitos entre acionistas e credores, comuns em estruturas de capital mais complexas.

A natureza única da pretensão dos membros nas cooperativas constitui o primeiro elemento diferenciador relevante. Fulton e Giannakas (2007) argumentam que, nas cooperativas, os membros são simultaneamente proprietários e utilizadores dos serviços da instituição, criando um alinhamento natural de interesses que não existe nas *Shareholder Value Banks* (SHV). Esta dualidade de papéis reduz significativamente os conflitos de interesse típicos das relações de agência entre os proprietários e utilizadores dos serviços da instituição.

Importa referir que *Shareholder Value Banks* são instituições financeiras cuja gestão e estratégias estão orientadas primordialmente para a maximização do valor para os acionistas.

O poder da opção de saída nas instituições cooperativas representa outro aspeto fundamental. Os membros de cooperativas podem exercer mais facilmente o seu direito de saída comparativamente aos acionistas das SHV, onde a liquidez das ações pode ser limitada. Trata-se de um mecanismo disciplinador natural sobre a gestão, pois a saída de membros tem impacto direto na base de capital e na atividade da cooperativa (Spear, 2004).

A ausência do mercado de capitais como fonte de financiamento, que poderia ser vista como uma limitação, apresenta vantagens significativas na perspetiva da teoria da agência. Esta característica elimina as pressões de curto prazo típicas dos mercados de capitais, permitindo que as cooperativas adotem uma visão mais sustentável e de longo prazo (Cuevas e Fischer 2006).

A inexistência de conflitos entre acionistas e credores representa outra vantagem significativa das instituições cooperativas. Nas SHV, os acionistas podem ter incentivos para assumir riscos excessivos à custa dos credores, uma vez que beneficiam da valorização potencial, mas têm responsabilidade limitada nas perdas (Spear, 2004).

O modelo cooperativo também apresenta características específicas na gestão de risco. As cooperativas tendem a adotar políticas de crédito mais conservadoras e mantêm, em média, rácios de capital mais elevados que as SHV. Esta prudência natural deriva da própria estrutura de propriedade e da ausência de pressões para maximização de retornos de curto prazo (León-Bermeo & Murillo-Párraga, 2021).

Estas vantagens derivam da própria natureza do modelo cooperativo, que alinha naturalmente os interesses dos diversos *stakeholders* e promove uma gestão mais orientada para o longo prazo (Garcia-Castro e Francoeur, 2016).

2.4. Teoria das Partes Interessadas

Nos últimos anos, a governança corporativa tem evoluído para incluir uma relevância mais ampla nas partes interessadas, refletindo mudanças nas expectativas sociais e regulatórias. A literatura contemporânea enfatiza que as partes interessadas, ao serem integradas nas estruturas de governo, podem melhorar significativamente a supervisão e a eficácia dos mecanismos de controlo das instituições. Por exemplo, os investidores institucionais, que representam uma categoria significativa de *stakeholders*, têm vindo a desempenhar um papel mais proeminente na promoção de práticas de governação que favorecem a transparência e a gestão de risco. (Aguilera et al., 2019).

A importância das partes interessadas na monitorização das funções de controlo é também abordada por Birchall (2013) e Carvalho (2022), que exploram como um diálogo eficaz entre as instituições financeiras cooperativas e os seus stakeholders pode levar a uma melhor identificação e gestão de riscos. Este diálogo promove uma cultura de confiança e colaboração, essencial para o sucesso a longo prazo e para a resiliência das instituições financeiras. Ao reconhecer e integrar as necessidades e preocupações dos stakeholders, as instituições financeiras conseguem não apenas melhorar as suas funções de controlo, mas também fortalecer a sua posição no mercado.

2.5. O Princípio da Proporcionalidade

De acordo com Carvalho (2022), o "princípio da proporcionalidade" visa garantir a coerência nos sistemas de governança, a adequação do perfil de risco ao modelo de negócio de cada instituição individualmente, assegurando que os objetivos dos requisitos regulamentares são cumpridos, e o ajuste do perfil individual e coletivo dos gestores, considerando aspetos como capacidades, competências, experiência, número e género. O setor financeiro configura-se como um sistema complexo e em permanente transformação, resultado da interação entre múltiplos agentes institucionais. A sua evolução é objeto de acompanhamento sistemático por parte das autoridades de supervisão, dos governos e da sociedade civil, assumindo-se, por conseguinte, como um referencial teórico e prático para os estudos e modelos de governação. Criado em 2014, o Mecanismo Único de Supervisão (MUS) é o sistema de supervisão bancária que integra o Banco Central Europeu (BCE) e as Autoridades Nacionais Competentes (NCA), incluindo o Banco de Portugal (BdP). O modelo de supervisão do MUS distingue entre as instituições de crédito significativas, supervisionadas diretamente pelo BCE, e as instituições de crédito menos significativas, supervisionadas diretamente pelo BdP, em colaboração com o BCE.

A aplicação do princípio da proporcionalidade na supervisão financeira tem vindo a ganhar destaque, especialmente no contexto da crescente complexidade regulatória. Este princípio visa assegurar que as exigências impostas às instituições financeiras sejam ajustadas à sua dimensão, natureza, complexidade e perfil de risco. Ramalho (2021) sublinha que a operacionalização eficaz deste princípio é um dos maiores desafios enfrentados pelos supervisores, mas também uma condição essencial para garantir uma supervisão justa, eficiente e adaptada à realidade das instituições supervisionadas. A mesma autora argumenta que, a

proporcionalidade na supervisão bancária é uma resposta à crescente complexidade do setor financeiro, proporcionando uma abordagem mais flexível e adaptada às diferentes necessidades das instituições. Esta autora destaca que a proporcionalidade permite uma alocação mais eficiente dos recursos de supervisão, concentrando esforços nas áreas de maior risco sistémico.

Buchenau (2020) especialista em finanças do Banco Mundial, apresentou em 2020 um estudo comparativo sobre regulação e sustentabilidade dos bancos cooperativos. No que respeita aos desafios regulatórios, Buchenau (2020) enfatiza a necessidade de uma abordagem proporcional onde especialmente as instituições de menor dimensão não deveriam ser sobrecarregadas com requisitos desenhados para bancos de risco sistémico. Refere ainda que os reguladores muitas vezes confundem “*level playing field*” (condições equitativas) com “*one-size-fits-all*” (regulação uniforme), o que penaliza injustamente os bancos cooperativos menores. O autor salienta também que os bancos cooperativos mais bem-sucedidos mantêm uma governança robusta e estruturas eficientes — de apoio e controlo — que lhes permitem partilhar recursos e cumprir com as exigências normativas sem comprometer a sua identidade local. Finalmente, o estudo defende que a regulação deve preservar o papel crucial destes bancos no financiamento de economias locais e no apoio às PME, garantindo a sua perenidade e evitando a extinção de redes cooperativas que são fundamentais para a estabilidade do sistema financeiro.

A Autoridade Bancária Europeia (EBA), reforça ainda que a aplicação do princípio da proporcionalidade não implica uma redução dos padrões de supervisão, mas sim uma adaptação que assegura a eficácia regulatória sem impor encargos desnecessários. Deste modo, enfatiza a importância de considerar a dimensão, complexidade e perfil de risco das instituições ao aplicar as normas prudenciais. Na sua orientação EBA/GL/2017/11 de 21/03/2018, sobre o governo interno, refere que, o princípio da proporcionalidade, conforme estabelecido no artigo 74.º, n.º 2, da Diretiva 2013/36/UE, tem como objetivo garantir que os sistemas de governo interno das instituições financeiras estejam alinhados com o seu perfil de risco e modelo de negócio. Este princípio assegura que os requisitos regulamentares sejam cumpridos de forma eficaz, adaptando a complexidade dos sistemas de governo à dimensão e complexidade das instituições. Assim, instituições de maior porte e complexidade devem implementar sistemas de governo mais sofisticados, enquanto instituições menores podem adotar sistemas mais simples e menos onerosos, que não comprometam a sustentabilidade financeira e operacional dessas instituições. A mesma orientação menciona ainda que para aplicar o princípio da proporcionalidade, é necessário considerar diversos critérios, como a dimensão total do balanço da instituição, a sua presença geográfica, a forma jurídica, se está cotada em bolsa e se utiliza

modelos internos para medir os requisitos de fundos próprios. Além disso, é importante avaliar a natureza e complexidade das atividades e serviços prestados, a estratégia e modelo de negócio, bem como a estratégia de risco e o perfil de risco real da instituição. Estes critérios permitem que os sistemas de governo interno sejam adequados e proporcionais às características específicas de cada instituição, promovendo uma gestão de risco eficaz e alinhada com os objetivos regulamentares (EBA, 2017).

O Regulamento (UE) n.º 575/2013 (CRR), orienta a aplicação dos requisitos prudenciais às instituições financeiras de forma ajustada à sua dimensão, complexidade e perfil de risco. Este princípio é particularmente relevante para as chamadas instituições pequenas e não complexas (*Small and Non-Complex Institutions – SNCI*), que beneficiam de exigências regulatórias simplificadas. O artigo 4.º do CRR define os critérios para essa classificação, permitindo que tais instituições adotem abordagens menos exigentes em áreas como risco de mercado, liquidez e divulgação de informações (União Europeia, 2013). A EBA reforça esta abordagem ao recomendar que os supervisores nacionais adaptem o processo de avaliação e revisão (SREP) à realidade das SNCI, reduzindo a intensidade da supervisão e a frequência dos testes de stress (EBA, 2025a).

O Regulamento (UE) 2024/1623, conhecido como CRR 3, reforça o princípio da proporcionalidade ao introduzir medidas que ajustam os requisitos prudenciais à realidade operacional das instituições financeiras, especialmente das SNCI. O regulamento reconhece que a aplicação uniforme das normas pode gerar encargos desnecessários para entidades de menor porte, comprometendo a eficiência regulatória. Assim, o CRR 3 mantém e aprofunda a distinção entre SNCI e instituições maiores, permitindo abordagens simplificadas para o cálculo de risco de crédito, risco operacional e liquidez. Além disso, introduz o conceito de *output floor* com uma transição gradual de cinco anos, evitando impactos desproporcionais nas instituições que utilizam modelos internos (KPMG, 2024; EY, 2024).

Outro reforço importante à proporcionalidade no CRR 3 está nas exigências de divulgação de riscos ambientais, sociais e de governança (ESG), no âmbito do Pilar 3. A EBA publicou normas técnicas que permitem que as SNCI realizem divulgações ESG com menor frequência e escopo reduzido, alinhando-se à Diretiva CSRD e ao Regulamento da Taxonomia, sem sobrecarregar as instituições com obrigações excessivas (Management Solutions, 2024). A Diretiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) é um regulamento da União Europeia que visa tornar obrigatória a divulgação de ESG por parte das empresas, com o objetivo de aumentar a transparência, a consistência e a comparabilidade dos dados de sustentabilidade. Foi adotada oficialmente como Diretiva (UE) 2022/2464, com o intuito de

reforçar a transparência no relatório de sustentabilidade das empresas (European Parliament & Council, 2022).

3. O MODELO DE BANCA COOPERATIVA NA EUROPA

As cooperativas de crédito (ou bancos cooperativos) representam uma componente significativa do sistema bancário europeu.

A European Association of Co-operative Banks (EACB), associação internacional sem fins lucrativos sediada em Bruxelas, é reconhecida pelos reguladores e supervisores como a voz dos bancos cooperativos, especialmente a nível da UE.

A Tabela 1 apresenta, em traços gerais, a evolução de 2014 para 2024 da banca cooperativa europeia filiada na European Association of Co-operative Banks. Importa reter que uns números significativos de instituições financeiras de teor cooperativo não integram esta importante associação.¹

Tabela 1 - Bancos Cooperativos na Europa: Dados Comparativos (2014 vs 2024)

<i>Ano</i>	<i>N.º de bancos cooperativos</i>	<i>N.º de agências</i>	<i>N.º Clientes (milhões)</i>	<i>Membros associados (milhões)</i>	<i>Volume total de ativos (mil milhões de euros)</i>	<i>N.º Colaboradores</i>
2014	4.194	67.103	205	81	7.516	805.305
2024	2.392	35.153	228	91	9.968	747.127
<i>Variação %</i>	-43%	-48%	11%	12%	33%	-7%

Fonte: European Association of Co-operative Banks, annual report, 2014 e 2024

Em 2014, de acordo com os dados da EACB existiam aproximadamente 4.194 bancos cooperativos na Europa, operando cerca de 67.103 agências, com um volume total de ativos na ordem dos 7.516 mil milhões de euros, empregando mais de 805 mil pessoas, servindo cerca de 205 milhões de clientes e contando com 81 milhões de membros associados (EACB, 2015).

Nos últimos dez anos, estes números evoluíram e nalguns casos de forma significativa. Como se pode verificar na tabela supra, em dezembro de 2024, as cooperativas de crédito ultrapassaram os 228 milhões de clientes e os 91 milhões de membros, ainda que, o número de bancos locais e de agências tenha diminuído para cerca de, respetivamente, 43% e 48%, fruto de processos de fusão e racionalização de infraestruturas físicas. O setor empregava em 2024 cerca de 747 mil pessoas na Europa, tendo reduzido cerca de 7% a sua força de trabalho. (EACB, 2025).

¹ Em Portugal, p.e., as cinco CCAM associadas na Agrimutuo (Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo) não integram a European Association of Co-operative Banks.

Na Áustria, Dinamarca, Finlândia, França e Alemanha, a quota de mercado dos bancos cooperativos em empréstimos varia entre 20% e 60% (EACB, 2025).

A Figura 1 plasma a evolução do desenvolvimento da captação de poupança e concessão de crédito dos últimos 10 anos, ou seja, após a grande crise financeira de 2007-2008 e já no decorrer do processo de tendência de encerramento de balcões e ajustamento de colaboradores pela banca.

Figura 1 - Evolução de empréstimos e depósitos (2014 - 2024)



Fonte: EACB (2025)

https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/Rapport_EACB_2014_Final_April_2015.pdf

https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/eacb-annual-report-2024-digital-simplepage.pdf

Da figura, observa-se que nos últimos dez anos, o valor dos depósitos e dos empréstimos dos bancos cooperativos europeus, aumentou significativamente, ambos acima dos 40%.

Em diversos países europeus, o peso da banca cooperativa é particularmente expressivo: os bancos Crédit Agricole, BPCE e Crédit Mutuel representam, em conjunto, mais de 40% do mercado interno (EACB, 2025).

De acordo com a (United Nations, 2024), a população da Europa era, em janeiro de 2022, cerca de 746 milhões, sendo que 449 milhões viviam na União Europeia. Em 2024, o setor cooperativo registou um aumento de aproximadamente 10 milhões de novos membros face a 2014, elevando o total para cerca de 91 milhões os membros das instituições cooperativas afiliadas na EACB, ou seja, partindo do pressuposto que a população europeia se manteve estável nestes dois anos, uma vez que não se dispõe de dados mais recentes, em média, cerca

de 30% da população que vive na Europa é cliente de uma cooperativa de crédito e 12% é associada (EACB, 2025).

Este modelo de banca tem um peso significativo em alguns países. Assim, o banco francês Crédit Agricole registava cerca de 2.467 mil milhões de euros em ativos, o grupo alemão Volksbanken Raiffeisen cerca de 1.597 mil milhões, e o holandês Rabobank aproximadamente 614 mil milhões de euros. No conjunto, o setor agrega ativos de mais de 9.968 mil milhões de euros, reforçando o seu papel sistémico no panorama financeiro europeu (EACB, 2025).

3.1. Desafios na Supervisão Bancária dos Bancos Cooperativos na Europa

A estrutura de governação dos bancos cooperativos distingue-se por ser democrática e fortemente ligada aos seus membros. Cada cliente-membro é simultaneamente proprietário e utilizador dos serviços bancários, com direito de voto igualitário segundo o princípio “um membro, um voto”, independentemente do capital subscrito. Em termos operacionais, as decisões são tomadas em assembleias gerais, que elegem os órgãos de administração e fiscalização. (Coelho, et al., 2019).

Estas instituições operam frequentemente de forma descentralizada, com cada cooperativa local constituída como entidade jurídica autónoma, embora integrada numa federação ou num sistema cooperativo nacional. Estas estruturas incluem uniões ou caixas centrais que prestam serviços partilhados e coordenam as políticas institucionais – como sucede em modelos da Alemanha e de Portugal. Apesar da existência de uma entidade central, a autonomia local é preservada, permitindo um contacto direto com as comunidades servidas (EACB, 2025).

Contudo, a estrutura de governação das cooperativas de crédito enfrenta desafios significativos. Diversas pesquisas apontam para uma baixa participação dos associados nas assembleias gerais, o que reduz o controlo democrático e enfraquece a legitimidade das decisões (Schmitt, 2017). Buang (2021) identificou que a maioria dos estudos se foca na presença em assembleias gerais, enquanto o envolvimento na direção e conselhos permanece limitado. Além disso, realça que a pouca participação nas reuniões reflete uma fraca atenção dos membros à governação, abrindo espaço a vantagens indevidas por parte da gestão. Refere também que estes aspetos agravam-se quando se observa uma dificuldade na renovação dos

órgãos sociais e a ocorrência de potenciais conflitos de interesse, sem políticas formais de mitigação de conflitos de interesse.

A pequena dimensão de muitas destas cooperativas também dificulta a especialização e a segregação adequada de funções de controlo interno. Para superar essas dificuldades, muitos grupos cooperativos recorrem ao agrupamento de recursos a nível federativo, como auditorias conjuntas, formação de dirigentes e apoio técnico em *compliance* (EACB, 2025).

As cooperativas de crédito estão sujeitas ao mesmo enquadramento legal e regulatório que os restantes bancos, embora com ajustes decorrentes do princípio da proporcionalidade (EBA, 2017). As normas da União Europeia, nomeadamente as Diretivas CRD V e os Regulamentos CRR II, impõem exigências de capital, liquidez, governação e transparência que se aplicam também a estas instituições.

3.1.1. Harmonização *versus* Flexibilidade Nacional

As cooperativas de crédito integram os esquemas nacionais de garantia de depósitos e estão abrangidas pelos mecanismos de resolução bancária quando aplicável (BCE, 2018).

Com a criação da União Bancária, estabeleceu-se uma distinção entre instituições significativas (*significant institutions*), supervisionadas diretamente pelo Banco Central Europeu (BCE), e instituições menos significativas (Less Significant Institutions - LSIs), cuja supervisão recai sobre as autoridades nacionais, ainda que em articulação com o BCE (BCE, 2024).

Grupos como o Crédit Agricole, BPCE ou Rabobank estão entre os supervisionados diretamente pelo BCE, dada a sua dimensão, enquanto a maioria das cooperativas locais está sob supervisão nacional. Este duplo regime obriga à harmonização de práticas e à compatibilização entre o direito bancário e o direito cooperativo, que impõe regras específicas como limites à distribuição de lucros e obrigações de reinvestimento (Coelho, et al., 2019).

A aplicação uniforme dos requisitos prudenciais pode, em certos casos, gerar encargos desproporcionados para as instituições menos significativas (LSIs), especialmente devido à sua menor escala e complexidade operacional, o que resulta em custos de funcionamento mais elevados em termos relativos. Reconhecendo esta realidade, a EBA recomenda que os requisitos sejam aplicados de forma proporcional, tendo em conta a dimensão, natureza, escala e complexidade das atividades das instituições, permitindo que estas adotem sistemas de governação mais simples e ajustados à sua realidade (EBA, 2021; 2022).

A tensão entre a harmonização europeia e a flexibilidade necessária para acomodar as realidades nacionais constitui um desafio significativo na supervisão bancária. Embora o Banco Central Europeu (BCE) e as autoridades nacionais competentes (NCA) tenham desenvolvido uma metodologia comum para o Processo de Revisão e Avaliação Prudencial (SREP) das instituições menos significativas, essa metodologia permite uma certa flexibilidade às NCA. Esta flexibilidade é essencial para adaptar a supervisão às especificidades locais, mas pode resultar em variações na aplicação dos critérios de supervisão entre diferentes jurisdições (BCE, n.d.).

3.1.2. Proporcionalidade e Carga Regulamentar

A aplicação uniforme dos requisitos prudenciais pode gerar encargos desproporcionados para as Instituições menos significativas, que enfrentam custos de funcionamento mais elevados em termos relativos, dada a sua menor escala (EBA, 2021).

Ora, desde logo o BCE supervisiona as instituições financeiras na União Europeia e faz distinções entre elas com base no seu impacto e risco, considerando que mesmo nas chamadas instituições menos significativas (LSIs) existem categorias:

- Impacto elevado: São instituições que, apesar de não serem grandes bancos sistémicos, têm uma importância relevante para a economia local ou nacional, podem ter uma grande quota de mercado numa região ou setor específico.
- Risco elevado: São instituições que apresentam maior vulnerabilidade ou complexidade, seja pelo seu modelo de negócio, exposição a determinados ativos, ou práticas que aumentam a probabilidade de problemas financeiros.

Os critérios usados pelo BCE para esta classificação incluem:

- Dimensão (ativos sob gestão);
- Importância para a economia (influência na economia local ou nacional);
- Modelo de negócio (se é muito dependente de um setor arriscado ou de operações complexas).

Esta classificação deveria influenciar a intensidade da supervisão, incluindo a frequência das avaliações SREP. Além disso, as NCA têm a responsabilidade de determinar se uma instituição deve ser considerada de pequena dimensão e não complexa, o que afeta as obrigações de reporte e os requisitos de supervisão. Esta abordagem deveria permitir uma

supervisão mais proporcional, mas também pode levar a inconsistências na aplicação das regras em toda a União Europeia (BCE, 2023).

É importante fazer referência que a EBA realizou uma revisão por pares para verificar como as autoridades nacionais aplicam o princípio da proporcionalidade no Processo de Revisão e Avaliação de Supervisão (SREP), ou seja, se ajustam a intensidade da supervisão ao tamanho, complexidade e perfil de risco de cada banco. O SREP é um processo usado pelas autoridades de supervisão bancária para avaliar os riscos e a solidez das instituições financeiras. Em janeiro deste ano foi publicado o relatório sobre essa revisão (EBA,2025).

A revisão por pares foi efetuada em seis autoridades competentes, selecionadas por representarem de forma abrangente o conjunto dos supervisores prudenciais da União Europeia. Embora os resultados tenham sido, em geral, positivos no que respeita à aplicação do princípio da proporcionalidade no âmbito do SREP, bem como na avaliação do risco de liquidez, foram identificadas algumas deficiências. Estas dizem respeito à uniformidade na implementação das orientações do SREP, à diversidade das fontes utilizadas para a categorização das instituições e à aplicação do modelo mínimo de envolvimento da supervisão (EBA, 2025).

Segundo o mesmo relatório, apesar de tais deficiências não comprometerem diretamente a identificação e mitigação de riscos materiais, prejudicam o objetivo central das orientações do SREP, ou seja, a promoção de uma abordagem mais harmonizada e coerente em toda a União Europeia.

Com vista à correção dessas lacunas, a EBA propôs um conjunto de medidas de acompanhamento dirigidas a todas as autoridades competentes do Espaço Económico Europeu (EEE). Entre essas medidas, destaca-se a integração das classificações de instituições “grandes” e “pequenas e não complexas”, conforme definido no Regulamento de Requisitos de Capital (CRR), na categorização utilizada para efeitos do SREP. Adicionalmente, recomenda-se o alinhamento com o modelo mínimo de envolvimento da supervisão, bem como o reforço das práticas de testes de esforço em matéria de liquidez (EBA, 2025).

Assim, a EBA e o BCE têm desenvolvido esforços para operacionalizar esta proporcionalidade, nomeadamente com a introdução da categoria de "pequenas e não complexas" instituições no Regulamento de Requisitos de Fundos Próprios (CRR II). A EBA, nas suas diretrizes de 2021, admite que funções como *compliance* e gestão de riscos possam ser acumuladas por uma única pessoa, desde que justificado. O BCE, por seu lado, aplica programas de supervisão diferenciados às LSIs, com avaliações menos intrusivas (BCE, 2024).

A proporcionalidade não implica ausência de controlo, mas sim adequação. Todos os bancos devem manter estruturas de controlo interno eficazes. Uma das formas mais relevantes

de concretizar este princípio nas cooperativas é através dos Sistemas de Proteção Institucional (SPI), redes de solidariedade que permitem a partilha de riscos, liquidez e recursos técnicos entre instituições (BIS, 2019). Países como Alemanha e Áustria, possuem modelos SPI operacionais que reforçam a solidez do setor e aligeiram a carga regulatória sobre cada cooperativa individual. O SPI mutualista é um mecanismo de solidariedade entre instituições financeiras cooperativas, reconhecido pelo regulador, que visa reforçar a estabilidade do setor e reduzir riscos individuais. No caso português, este modelo é concretizado através do SICAM, que integrava no final de 2024 na Caixa Central, as 67 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e o Fundo de Assistência do Crédito Agrícola Mútuo (FACAM). Este sistema permite a partilha de riscos, liquidez e recursos técnicos, garantindo que as instituições cooperativas possam apoiar-se mutuamente em situações de dificuldade financeira ou operacional (Banco de Portugal, 2023).

Este modelo contribui para mitigar riscos sistémicos, aumentar a resiliência do setor cooperativo e aligeirar a carga regulatória individual, dado que o risco é partilhado pelo grupo.

No entanto, existem cinco instituições de crédito cooperativo em Portugal, designadamente as CCAM do Bombarral, Coruche, Leiria, Mafra e Torres Vedras não integram nenhum SPI.

4. AS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO EM PORTUGAL

O modelo de negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) distingue-se pela sua natureza cooperativa, territorialmente enraizada e socialmente orientada. Ao contrário da banca tradicional, centrada na maximização do lucro e na concentração geográfica em zonas economicamente mais atrativas, as CCAM desenvolvem a sua atividade com base em princípios mutualistas, democráticos e de proximidade, desempenhando um papel fundamental na coesão económica e social do território. Segundo o Relatório e Contas do Grupo Crédito Agrícola (GCA), este apresenta uma estrutura de rede bancária fortemente descentralizada, composta por 617 agências, sendo que, cerca de 80% estão localizadas fora dos distritos de Lisboa e Porto. Esta configuração evidencia uma estratégia orientada para a cobertura territorial abrangente, assegurando o acesso a serviços financeiros em zonas de baixa densidade populacional e em regiões frequentemente desprovidas de alternativas bancárias. Atualmente, a instituição mantém 253 balcões em localidades onde não existe qualquer outra entidade bancária, representando 41% da sua rede total (Crédito Agrícola, 2024).

Segundo consta no mesmo relatório, as CCAM reinvestem os seus resultados na comunidade, mantêm balcões deficitários por razões de responsabilidade social, e promovem o desenvolvimento regional através do financiamento à economia real, com especial foco nas micro, pequenas e médias empresas e na agricultura. A política de reinvestimento dos resultados financeiros nas comunidades onde são gerados, aliada à preferência pelo recrutamento de recursos humanos locais, constitui um vetor estratégico que promove a criação de emprego e potencia o desenvolvimento socioeconómico das regiões envolvidas. Este modelo assenta numa lógica de médio e longo prazo, no conhecimento profundo das comunidades locais, com práticas prudentes de concessão de crédito e um forte envolvimento em iniciativas de cariz social, cultural e ambiental (Crédito Agrícola, 2024).

4.1. Origem e funcionamento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

As CCAM surgiram em Portugal no final do século XIX, inspiradas em modelos europeus de banca cooperativa, como os de Friedrich Raiffeisen, na Alemanha. Estas caixas foram criadas com o objetivo de apoiar o financiamento da agricultura familiar e das comunidades rurais, oferecendo crédito em condições acessíveis e promovendo a poupança local. A sua base cooperativa confere-lhes uma estrutura de governação democrática, onde cada

sócio tem direito a um voto, independentemente do capital subscrito (Reto, Bento, & Crespo, 2022).

A génese do Crédito Agrícola em Portugal remonta ao final do século XIX, num contexto em que as comunidades rurais enfrentavam grandes dificuldades de acesso a financiamento. A agricultura constituía o principal setor económico do país, mas os pequenos produtores agrícolas viam-se frequentemente excluídos do sistema bancário tradicional, quer pela ausência de garantias reais, quer pelos elevados custos do crédito. Neste enquadramento, surgiu a necessidade de criar uma solução de financiamento que fosse adaptada à realidade rural portuguesa (Reto, Bento, & Crespo, 2022).

Inspirado pelos princípios do cooperativismo europeu — nomeadamente pelo modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen na Alemanha — o Crédito Agrícola foi instituído como uma rede de caixas locais, organizadas segundo o modelo cooperativo, com gestão democrática e sem fins lucrativos. Após o surgimento, em 1896, da primeira lei que autoriza os chamados Sindicatos Agrícolas a concederem empréstimos aos seus sócios, a primeira legislação que enquadrava juridicamente esta forma de crédito foi publicada em 1911. As CCAM foram criadas com o objetivo de apoiar os agricultores e fomentar a poupança nas comunidades locais, promovendo uma lógica de entreajuda e solidariedade. Estas instituições eram constituídas por pequenos agricultores, que se tornavam simultaneamente clientes e proprietários das caixas, com direito a voto em assembleia-geral independentemente do capital detido. Esta governação democrática, aliada à reinversão local dos recursos, reforçava a ligação das CCAM ao território. O Crédito Agrícola tornou-se assim, um instrumento de inclusão financeira e de coesão territorial, assumindo um papel fundamental no financiamento da agricultura familiar, na dinamização económica das zonas rurais e no combate ao despovoamento (Reto, Bento & Crespo, 2022).

As CCAM operam com autonomia, embora integradas no Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), que lhes assegura funções centrais como a gestão de risco, auditoria, sistemas de informação, informática, representação institucional e acesso a mercados financeiros. Este modelo federado permite conciliar a proximidade ao território com a robustez de uma estrutura bancária nacional (Reto, Bento, & Crespo, 2022).

Paralelamente, atualmente 64 das 67 CCAM pertencentes ao Sicam, pertencem à Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM). Esta federação, criada em 1978 como estrutura de âmbito nacional, tem como principais funções a representação política e institucional das Caixas Agrícolas, bem como o desenvolvimento e modernização do sistema cooperativo bancário em Portugal. No âmbito do SICAM, a sua

atuação estende-se ao apoio técnico administrativo, logístico e documental a todas as caixas associadas, assegurando a coesão operacional e a uniformidade dos procedimentos internos — por exemplo, na produção de relatórios, manuais e materiais de apoio, bem como no aprovisionamento de consumíveis e sistemas de segurança. Além disso, constitui a ligação institucional entre as Caixas Agrícolas, a Caixa Central e entidades externas, promovendo sinergias, defendendo interesses comuns e representando-as junto de organismos nacionais e internacionais (Fenacam, n.d.).

Para além das atuais 67 CCAM pertencentes ao SICAM, existem 5 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo independentes, Bombarral, Leiria, Torres Vedras, Chamusca e Mafra. Estas caixas independentes, embora partilhem o mesmo modelo cooperativo e missão de apoio ao desenvolvimento local, não estão vinculadas ao GCA, nem beneficiam do sistema de garantia mútua e de partilha de serviços centralizados. Estas instituições de crédito cooperativo mantêm total autonomia jurídica, técnica e financeira, estando sujeitas à supervisão direta do BdP e indireta do BCE, tal como as restantes instituições de crédito. São associadas da Agrimútuo, uma federação de estruturas financeiras cooperativas que representa as cinco Caixas de Crédito Agrícola, nacional e internacionalmente e são apoiadas pela Servimutuo, uma estrutura corporativa dedicada a servir como centro de serviços partilhados. (Agrimutuo, n.d.).

4.2. Contributo para o Desenvolvimento Regional e Local

A banca cooperativa, pelas suas características estruturais, tem um forte impacto na coesão territorial. A investigação empírica mostra que a presença de bancos cooperativos está associada à inclusão financeira, à retenção de capital em regiões desfavorecidas e à redução das desigualdades socioeconómicas. Ao contrário da banca tradicionalmente comercial, que tende a concentrar-se em zonas de elevada rentabilidade, as CCAM mantêm uma rede de agências extensa e estável, mesmo em regiões de fraca densidade populacional. Esta presença não se explica por critérios de eficiência financeira, mas sim pelo compromisso com o território e pela responsabilidade social cooperativa. As CCAM reinvestem os lucros nas comunidades locais, apoiando projetos de carácter social, cultural e económico. Além disso, mantêm uma abordagem prudente na concessão de crédito, privilegiando relações duradouras com os clientes e a sustentabilidade financeira. Este modelo tem contribuído para a geração de emprego local e para a dinamização da economia regional (Reto, Bento, & Crespo, 2022).

Para além da atividade bancária, apoiam projetos comunitários, culturais e ambientais. São reconhecidas por realizar donativos em proporção ao seu capital próprio significativamente superiores aos da banca tradicional. Este compromisso com a sustentabilidade é também visível nas práticas de governação, transparência e relação com os *stakeholders* locais (Crédito Agrícola, 2024).

4.3. Supervisão e Funções de Controlo das CCAM

A supervisão das 67 CCAM que no final de 2024 integravam o Sicam enquadra-se no modelo cooperativo federado que caracteriza o GCA. Embora estas CCAM operem com autonomia, estão sujeitas a um conjunto de mecanismos internos e externos de supervisão e controlo, garantindo o cumprimento das normas prudenciais e a solidez do sistema. Internamente, a Caixa Central exerce funções de controlo e coordenação, assegurando a implementação de políticas comuns de gestão de risco, auditoria interna e reporte financeiro. Externamente, as CCAM estão sujeitas à supervisão do Banco de Portugal, nos termos do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) e à regulação europeia aplicável, incluindo a supervisão indireta pelo BCE no âmbito do Mecanismo Único de Supervisão (MUS). A atuação das CCAM é monitorizada com base na proporcionalidade e na sua dimensão, sendo classificadas como instituições menos significativas (LSI), o que implica uma supervisão direta pela autoridade nacional, mas alinhada com os critérios do BCE (BdP, n.d.-a).

Esta articulação entre controlo interno, supervisão nacional e enquadramento europeu reforça a robustez institucional do modelo cooperativo (BdP, n.d.-b).

A existência de auditorias regulares, comissões de risco e estruturas de compliance nas caixas locais garante uma gestão prudente, conforme os princípios de solidariedade e responsabilidade que norteiam o setor cooperativo (BdP, 2014).

A crescente complexidade regulatória no setor bancário, particularmente após a crise financeira de 2008 e a constituição da União Bancária Europeia, veio impor um conjunto alargado de obrigações de supervisão e reporte às instituições de crédito. A implementação de funções de controlo interno robustas, sistemas de gestão de risco, auditoria e compliance representa, por isso, uma pressão acrescida sobre a sua estrutura de custos (European Commission, n.d.).

Esta transformação regulatória afetou as instituições financeiras portuguesas logo a partir de 2011.

Estas exigências incluem, por exemplo, o reporte regular de informação prudencial e estatística, a adoção de políticas de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento ao terrorismo, bem como a realização de autoavaliações internas de adequação de capital (ICAAP) e de liquidez (ILAAP), exigidas pelo SREP. Para cumprir com estas obrigações, muitas CCAM necessitam de investir em tecnologia, contratar ou formar recursos humanos especializados e recorrer a serviços externos de auditoria e de consultoria (BdP, n.d.).

Embora o modelo federado do Crédito Agrícola permita alguma partilha de recursos e centralização de funções críticas através da Caixa Central, os encargos continuam a ser significativos. A *European Association of Co-operative Banks* (EACB) tem defendido, nesse sentido, a necessidade de aprofundar a proporcionalidade regulatória, argumentando que os encargos administrativos e operacionais desproporcionados para instituições pequenas e de baixo risco podem comprometer a sua sustentabilidade a longo prazo (EACB, 2025).

5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo tem como objetivo compreender quais são os principais desafios no desenvolvimento do modelo de negócio das CCAM considerando os custos suportados com a sua atividade, com a aplicação da regulamentação decorrente da União Bancária e do quadro europeu de supervisão prudencial, designadamente do Regulamento (UE) n.º 575/2013 (CRR) e da Diretiva 2013/36/UE (CRD IV), bem como as *guidelines* emitidas pela Autoridade Bancária Europeia (EBA), com o intuito de equilibrar eficazmente as exigências regulatórias com o modelo cooperativo destas instituições, garantindo a conformidade no setor financeiro.

5.1. Metodologia

Uma boa definição do método de investigação numa dissertação é fundamental, pois fornece uma estrutura clara que orienta o pesquisador na condução do estudo, garantindo que todas as etapas sejam realizadas de forma lógica e sistemática. (Sá et al, 2021)

A investigação basear-se-á numa análise documental centrada em literatura técnico-científica especializada em regulação financeira, bem como em normas e orientações emanadas pelas autoridades de supervisão do setor bancário. Serão igualmente considerados os regulamentos europeus relevantes e as *guidelines* publicadas pela EBA, que estabelecem os princípios e procedimentos aplicáveis às instituições de crédito no espaço da União Europeia.

Para atingir este objetivo, será adotada uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória, com recurso à análise documental de fontes primárias e secundárias, complementada por análises quantitativas descritivas relativas aos custos de funcionamento. Serão analisados artigos científicos recentes sobre *governance* e sustentabilidade bancária, legislação aplicável, documentos de orientação emitidos pelo Banco de Portugal, pelo Banco Central Europeu e pela EBA, bem como relatórios de contas e de gestão das entidades em estudo.

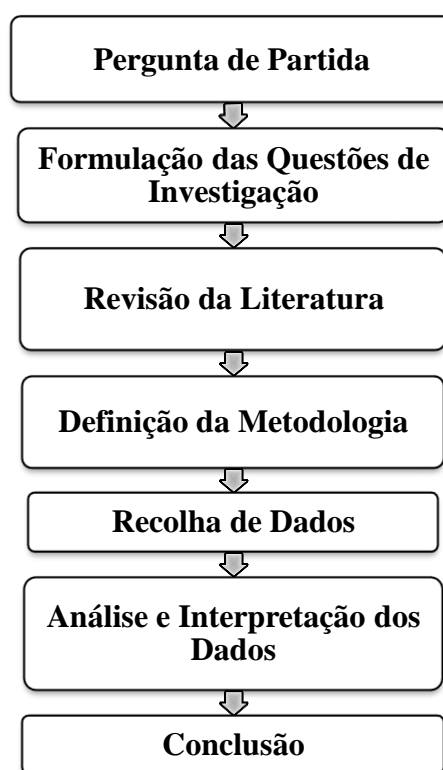
Será dada atenção à aplicação do princípio da proporcionalidade, tal como consagrado no artigo 7.º do Regulamento do Mecanismo Único de Supervisão e nas *guidelines* da EBA sobre o Sistema de Controlo Interno e Função de Gestão de Risco (EBA/GL/2017/11). A proporcionalidade será analisada à luz da sua implementação nas instituições menos

significativas, como é o caso das CCAM, de forma a aferir se as exigências de conformidade são ajustadas à natureza, escala e complexidade das suas operações.

Além da análise documental, será efetuada uma análise quantitativa descritiva sobre a evolução dos custos de funcionamento, com base em dados extraídos dos relatórios e contas individuais das 10 maiores e das 10 menores CCAM – dimensão aferida pelo Ativo líquido a dezembro de 2024 – disponíveis para os anos 2010 e 2024 (Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, 2010, 2024).

Em face do exposto apresenta-se o modelo de investigação do presente estudo:

Figura 2 – Modelo de Investigação



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

5.2. Caracterização da amostra

A amostra será composta pelas 10 maiores e 10 menores CCAM pertencentes ao SICAM ou independentes, designadamente, CCAM dos Açores, CCAM Vale de Sousa e Baixo Tâmega, CCAM Noroeste, CCAM Costa Azul, CCAM Torres Vedras, CCAM Algarve, CCAM Leiria, CCAM Alto Douro, CCAM Póvoa de Varzim, CCAM Centro Litoral, CCAM

Chamusca, CCAM Sobral de Monte Agraço, CCAM Bombarral, CCAM Coruche, CCAM Moravis, CCAM Azambuja, CCAM Cadaval, CCAM Pernes e Alcanhões, CCAM Nordeste Alentejano e CCAM Elvas, Campo Maior e Borba.

5.3. Instrumentos de recolha de dados

O principal instrumento de recolha de dados consistiu na consulta e sistematização dos Relatórios e Contas anuais das CCAM, disponíveis publicamente através dos respetivos portais institucionais e do sitio do Banco de Portugal. Estes documentos permitiram aceder a informação quantificada e consistente sobre o modelo de negócio das CCAM, em particular no que respeita à estrutura de custos de funcionamento, à rendibilidade, à afetação de recursos humanos, à evolução do ativo líquido, aos capitais próprios e aos rácios de eficiência.

Foram assim considerados dois Grupos: as 10 maiores e as 10 menores CCAM portuguesas, avaliando-se a evolução dos seus principais indicadores nos anos de 2010 e 2024. Embora o processo tenha sido gradual a partir de 2011, é em 2014 que se inicia, de forma efetiva e estruturada em Portugal, a aplicação do novo quadro prudencial europeu pós-crise, com a entrada em vigor do CRR/CRD IV e o início do Mecanismo Único de Supervisão. Esta abordagem metodológica possibilitou identificar disparidades relevantes entre instituições de maior e menor escala e compreender com maior rigor os desafios de sustentabilidade, governação e supervisão associados ao modelo cooperativo de crédito.

Importa referir que, no decurso dos anos de 2010 a 2024, ocorreram várias fusões entre CCAM, resultando na redução do número total de 85 para 67 CCAM, integradas no SICAM (Crédito Agrícola, 2011). A estas somam-se atualmente 5 CCAM independentes, que, embora juridicamente não pertencentes ao SICAM, apresentam um modelo de negócio substancialmente idêntico, em virtude da sua natureza cooperativa e da partilha dos mesmos princípios organizacionais e finalidades mutualistas. Esta uniformidade justifica a sua inclusão na amostra analisada, permitindo uma abordagem comparativa coerente no estudo.

Adicionalmente, foram extraídos indicadores financeiros como o ativo líquido, o número de colaboradores, o produto bancário, o rácio de eficiência e o rácio de produtividade, com o objetivo de permitir uma análise comparativa e relacional entre a dimensão institucional e os custos de funcionamento. Esta abordagem visa aferir de que forma as exigências regulatórias influenciam de forma diferenciada instituições de pequena e média dimensão,

como é o caso das CCAM, no contexto de aplicação do princípio da proporcionalidade normativa. Será ainda feita uma análise ao rácio de capital *CET 1* e ao ROA (*Return on Assets*).

A análise do rácio de capital *CET 1* permitirá avaliar a solidez financeira das instituições, especialmente no que diz respeito à sua capacidade de absorver perdas e cumprir com os requisitos mínimos de capital impostos pelas autoridades reguladoras. Este indicador é particularmente relevante no contexto das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, dado que estas entidades, pela sua menor dimensão e estrutura organizacional, podem enfrentar desafios acrescidos na adequação aos padrões prudenciais exigidos.

Por sua vez, o ROA será utilizado como métrica de eficiência na utilização dos ativos disponíveis, refletindo a rentabilidade gerada por cada unidade de ativo. A sua análise, em conjunto com os restantes indicadores financeiros e operacionais, permitirá identificar eventuais desequilíbrios entre a estrutura de capital e os resultados operacionais, bem como aferir o impacto das exigências normativas na rentabilidade das instituições.

A recolha de dados baseou-se exclusivamente em documentos oficiais, assegurando a fiabilidade da informação analisada, em conformidade com as orientações metodológicas recomendadas para estudos em ciências sociais aplicadas (Quivy & Campenhoudt, 2019).

A utilização de séries temporais e de variáveis comparáveis entre entidades distintas, permitiu uma triangulação de dados robusta e a construção de indicadores sintéticos para suporte à análise do modelo de negócio cooperativo bancário.

6. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO DAS CCAM

Nas diversas CCAM, os custos de funcionamento têm vindo a assumir uma relevância crescente no contexto da sua sustentabilidade económica e eficiência operacional. O presente capítulo incide sobre a análise da estrutura destes custos, com especial enfoque nos custos administrativos, avaliando a sua evolução no período de 2010-2024. A análise é complementada por uma segmentação das instituições em função da sua dimensão, medida através do ativo líquido, o que permite aferir o impacto da escala na capacidade de absorção dos encargos fixos associados ao funcionamento da atividade bancária.

Os custos administrativos representam uma componente significativa dos encargos operacionais, não diretamente imputável ao fator trabalho, mas essenciais ao suporte técnico, regulatório e organizacional das atividades desenvolvidas pelas CCAM. Estes custos abrangem, entre outros, despesas com serviços informáticos e de reporte, auditorias internas e externas, apoio jurídico, consultoria especializada e encargos relacionados com a conformidade legal e regulatória. Particular destaque deve ser dado ao impacto das exigências impostas pelas entidades supervisoras, como o Banco de Portugal e a EBA, cujas diretivas e regulamentações — nomeadamente no âmbito da CRD V/CRR II — implicam investimentos substanciais em sistemas de reporte, segurança cibernética, processos de compliance e mecanismos de controlo interno. Tais exigências tendem a afetar desproporcionalmente as instituições de menor escala, como as cooperativas de crédito, cuja capacidade de diluição de custos fixos é mais limitada.

Fatores como a crescente pressão regulamentar, os investimentos associados à transição digital e a necessidade de modernização dos sistemas de informação têm contribuído para o agravamento dos custos administrativos no setor bancário nacional como se poderá verificar mais à frente no presente estudo.

Neste contexto, o objetivo deste e dos próximos capítulos consiste em aferir até que ponto as diferenças de escala influenciam a eficiência operacional das CCAM, através da análise de rácios financeiros construídos com base em dados empíricos.

Para efeitos analíticos, efetuou-se a segmentação das CCAM em dois grupos distintos com base no valor do ativo líquido em 2024: um primeiro grupo, denominado “*Top 10*” que integra as 10 instituições com maior dimensão, de acordo com o seu ativo líquido e um segundo grupo, denominado “*Bottom 10*” constituído pelas 10 caixas com menor ativo líquido em 2024. Esta classificação visa controlar o efeito da dimensão institucional na análise dos indicadores, permitindo uma avaliação comparativa mais robusta e ajustada das relações entre escala operacional, avaliando-se nestes dois grupos a evolução dos seus principais indicadores num

período temporal entre 2010 e 2024. A divisão por intervalos de ativo facilita também a interpretação das médias e rácios financeiros, minimizando distorções estatísticas provocadas por heterogeneidade extrema entre entidades.

6.1. Custos de funcionamento – Pessoal e Administrativos

No contexto do setor bancário, os encargos com pessoal têm-se revelado, de forma consistente, como a principal componente dos custos operacionais fixos. As despesas associadas à remuneração, aos encargos sociais e aos benefícios atribuídos aos recursos humanos assumem um peso estrutural significativo na gestão financeira das instituições bancárias tradicionais (BCE, 2018).

A tabela e os gráficos seguintes apresentam a evolução dos custos de funcionamento das CCAM, ou seja, os custos decorrentes da sua atividade em 2010 e 2024. Estes custos incidem sobre dois grandes pilares: custos com o pessoal e custos administrativos, refletindo o esforço exigido às instituições cooperativas, para cumprir os requisitos legais e de supervisão prudencial e fazer face à sua atividade. A análise comparativa permite avaliar a evolução destes encargos e o seu impacto nas caixas agrícolas de maiores dimensões e nas caixas com menor volume de ativos.

A tabela infra sistematiza, por dimensão de CCAM (“*Top 10*” vs. “*Bottom 10*”), a composição dos custos operacionais em 2010 e 2024, distinguindo custos com pessoal e custos administrativos. A estrutura apresentada permite observar, em cada caixa e período, qual das rubricas predomina e como essa métrica de base de custos evoluiu, oferecendo contexto para avaliar diferenças de escala, intensidade administrativa e eventuais mudanças de perímetro que condicionam a eficiência e o modelo de negócio.

Tabela 2 - Custos com Pessoal e Custos Administrativos

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo	2010			2024		
Top 10 CCAM	Custos C/ Pessoal (milhares €)		Custos Administrativos (milhares €)	Custos C/ Pessoal (milhares €)		Custos Administrativos (milhares €)
Costa Azul	4 364	>	3 078	9 396	>	6 801
Centro Litoral	4 426	>	3 712	6 806	>	5 760
Noroeste	4 220	>	3 791	6 148	<	7 945
Vale do Sousa e B. Tâmega	2 719	<	2 820	5 376	<	7 027
Algarve	6 406	>	4 948	6 510	>	5 549
Leiria	4 197	>	1 803	5 479	>	2 935
Alto Douro	4 209	>	2 684	5 230	>	4 386
Povoa de Varzim	3 471	>	3 127	4 350	<	5 427
Torres Vedras	3 269	>	1 371	5 193	>	5 055
Açores	4 799	>	1 220	5 074	>	4 610
Bottom 10 CCAM						
Chamusca	994	>	628	853	<	960
Sobral de Monte Agraço	609	>	427	643	<	915
Bombarral	583	>	550	1 311	<	1 832
Coruche	785	>	559	874	<	1 016
Moravis	989	>	794	1 086	<	1 156
Azambuja	858	>	615	1 104	<	1 293
Cadaval	863	>	603	890	<	1 053
Pernes e Alcanhões	387	<	400	1 336	<	1 495
Nordeste Alentejano	1087	>	744	1 211	<	1 471
Elvas Campo Maior e Borba	491	>	330	1 318	<	1 474

Fonte: Relatório e contas 2010 e 2024 CCAM

A leitura comparativa da estrutura de custos evidencia uma mudança de composição entre 2010 e 2024. Nas CCAM de maior dimensão (“*Top 10*”), em 2010, os custos com pessoal prevaleciam, de forma quase generalizada, face aos custos administrativos; em 2024, mantém-se a predominância dos custos com pessoal na maioria das caixas, mas aumenta o número de casos em que os custos administrativos superam esses custos. Nas CCAM de menor dimensão (“*Bottom 10*”), o contraste é mais marcado: em 2010 todas apresentavam custos com pessoal superiores; em 2024, todas passam a registar custos administrativos superiores aos de pessoal. Assim, ao contrário do padrão habitual na banca — em que a principal rubrica operacional são

os recursos humanos — observa-se na amostra analisada do Crédito Agrícola uma reconfiguração em que os custos administrativos assumem peso relativo crescente, sobretudo nas caixas de menor dimensão.

Este crescimento poderá ser justificado por diversos fatores:

- a) Reforço dos requisitos prudenciais e de governação interna impostos pelas autoridades de supervisão (Banco de Portugal e BCE), nomeadamente no âmbito do aviso 3/2020. O Aviso n.º 3/2020 do Banco de Portugal, parcialmente alterado pelo aviso nº 2/2025, de 20 de março de 2025, estabelece normas rigorosas sobre os sistemas de governo e controlo interno das instituições financeiras. Este aviso introduz requisitos específicos para as funções de controlo interno, incluindo gestão de riscos, conformidade e auditoria interna, inclusivamente tem um capítulo dedicado às CCAM exigindo que estas funções sejam desempenhadas de forma independente e com acesso direto aos órgãos de administração e fiscalização. Estas exigências implicam, frequentemente, a criação de estruturas organizacionais autónomas e a alocação de recursos especializados, o que pode justificar o aumento dos custos associados.

Necessidade de profissionalização e especialização técnica dos quadros responsáveis por funções de controlo interno, compliance e gestão de riscos. O mesmo Aviso n.º 3/2020 também enfatiza a importância da qualificação e adequação dos responsáveis pelas funções de controlo interno. Os responsáveis por estas funções devem possuir competências técnicas específicas e experiência relevante, o que implica a contratação de profissionais qualificados e, conseqüentemente, um aumento nos custos operacionais. Além disso, a formação contínua destes profissionais é essencial para garantir a eficácia das funções de controlo, contribuindo para o incremento dos custos nesta área. Já o Aviso n.º 2/2025 vem permitir que as entidades supervisionadas adotem soluções colaborativas permanentes para a execução das tarefas operacionais das funções de controlo interno. Anteriormente, estas só podiam ser subcontratadas de forma ocasional. Agora, a subcontratação contínua passa a ser aceitável, desde que haja aprovação prévia dos órgãos de administração e fiscalização. Essa alteração visa promover eficiência operacional sem reduzir os requisitos de supervisão.

Importa também comparar e analisar a evolução dos custos administrativos e dos custos com pessoal entre os anos de 2010 e 2024, evidenciando não apenas as variações percentuais e absolutas, mas também os fatores estruturais que poderão ter influenciado esses incrementos.

Tabela 3 – Variação dos Custos de Funcionamento

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo	2010	2024		2010	2024	
Top 10 CCAM	Custos C/ Pessoal (milhares €)	Custos C/ Pessoal (milhares €)	△	Custos Administrativos (milhares €)	Custos Administrativos (milhares €)	△
			%			%
Costa Azul	4 364	9 396	113	3 078	6 801	121
Centro Litoral	4 426	6 806	54	3 712	5 760	55
Noroeste	4 220	6 148	46	3 791	7 945	110
Vale do Sousa e B. Tâmega	2 719	5 376	98	2 820	7 027	149
Algarve	6 406	6 510	2	4 948	5 549	12
Leiria	4 197	5 479	31	1 803	2 935	63
Alto Douro	4 209	5 230	24	2 684	4 386	63
Povoa de Varzim	3 471	4 350	25	3 127	5 427	74
Torres Vedras	3 269	5 193	59	1 371	5 055	269
Açores	4 799	5 074	6	1 220	4 610	278
Bottom 10 CCAM						
Chamusca	994	853	-14	628	960	53
Sobral de Monte Agraço	609	643	6	427	915	114
Bombarral	583	1 311	125	550	1 832	233
Coruche	785	874	11	559	1 016	82
Moravis	989	1 086	10	794	1 156	46
Azambuja	858	1 104	29	615	1 293	110
Cadaval	863	890	3	603	1 053	75
Pernes e Alcanhões	387	1 336	245	400	1 495	274
Nordeste Alentejano	1087	1 211	11	744	1 471	98
Elvas Campo Maior e Borba	491	1 318	168	330	1 474	347

Fonte: Relatório e contas 2010 e 2024 CCAM

Com base na tabela 3, entre 2010 e 2024, as Top 10 CCAM registaram aumentos significativos nos custos com pessoal, com uma média de cerca de 46% e mediana de 38%. Destacam-se a CCAM da Costa Azul (+113%) e Vale do Sousa e Baixo Tâmega (+98%), seguidas por Torres Vedras (+59%). Estes aumentos refletem não só crescimento orgânico, mas também processos de fusão, como no caso da Costa Azul, que incorporou a CCAM de Alcácer-do-Sal e Montemor-o-Novo em julho de 2024 (Crédito Agrícola, 2024). Já o Algarve manteve-se praticamente estável (+2%), sinalizando menor impacto estrutural.

Nas Bottom 10 CCAM, a média percentual foi 59%, mas com forte dispersão: Pernes e Alcanhões (+245%) e Elvas Campo Maior e Borba (+168%) lideram os aumentos, enquanto a Chamusca registou uma redução (-14%). Estes incrementos também estão influenciados por processos de fusão ocorridos no período em análise: Pernes e Alcanhões resultou da união das duas caixas em 2018 (Confagri, 2019), e Elvas Campo Maior e Borba consolidou-se após a fusão com Borba em novembro de 2022 (Crédito Agrícola, 2022). Estes movimentos explicam a escalada significativa dos custos com pessoal, mesmo partindo de bases pequenas.

Nos custos administrativos, os aumentos foram ainda mais expressivos. Nas Top 10, a média ultrapassou 119%, com casos como Açores (+278%) e Torres Vedras (+269%). A fusão da Costa Azul também contribuiu para um salto nos custos administrativos (+121%), refletindo integração de sistemas, agências e processos (Crédito Agrícola, 2024). Nas Bottom 10, a média foi 143%, com Elvas Campo Maior e Borba (+347%) e Pernes e Alcanhões (+274%) a evidenciar também o impacto direto das fusões. (Confagri, 2019; Crédito Agrícola, 2022).

6.2. Pressão de Custos e Geração de Rendimentos sobre o Ativo nas Caixas de Crédito Agrícola (2024)

A análise da relação entre os custos de funcionamento e o ativo líquido das CCAM permite avaliar a pressão estrutural dos encargos administrativos e com o pessoal sobre a base de ativos disponíveis. Esta métrica — expressa pelo rácio custos de funcionamento / ativo líquido — constitui um indicador importante de eficiência operacional relativa, especialmente em instituições de pequena e média dimensão.

Contudo, importa ter em atenção que uma instituição de pequena dimensão, em regra mono-concelho, tende a ter uma maior proximidade com os seus clientes o que implica que as funções de controlo (*compliance*, auditoria e risco) são partilhadas pelos “olhos e ouvidos” da comunidade. Este facto pode ajudar a explicar que pequenas instituições financeiras de teor cooperativo sejam tendencialmente mais resistentes à mudança.

Por outro lado, a relação entre o produto bancário e o ativo líquido permite aferir a capacidade da instituição em gerar rendimentos a partir dos seus ativos, funcionando como um indicador da rentabilidade operacional e da eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Considerando o modelo de negócio adotado pelas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, caracterizado pela promoção da coesão social, pela proximidade com o cliente — especialmente

em zonas rurais com baixos níveis de literacia financeira — e pelo compromisso com o desenvolvimento local, constata-se uma elevada heterogeneidade entre as instituições, principalmente nas CCAM de menor dimensão.

O indicador Custos de Funcionamento/Ativo mede a intensidade dos encargos operacionais (administrativos e com pessoal) relativamente à dimensão do balanço; valores mais baixos indicam maior eficiência de custeio por unidade de ativo. Já o indicador Produto Bancário/Ativo expressa a capacidade de gerar proveitos operacionais (margem financeira e comissões líquidas, sobretudo) por unidade de ativo, sendo por isso, um indicador de produtividade do balanço. Em conjunto, estes rácios permitem avaliar a eficiência operacional e a capacidade de geração de rendimentos ajustadas à escala, facilitando comparações entre instituições de dimensões distintas.

A tabela 3 compara custos de funcionamento, dimensão (ativo líquido) e dois rácios de intensidade — custos/ativo e produto bancário/ativo — para as 10 maiores e 10 menores CCAM (afetadas pelo ativo de 2024). Em termos absolutos, as “*Top 10*” CCAM apresentam valores mais elevados de custos e produto, compatíveis com a maior escala. Em termos relativos, o rácio custos/ativo nas “*Top 10*” situa-se, em geral, em patamares mais baixos, enquanto nas “*Bottom 10*” esse rácio é substancialmente superior e mais disperso. Este padrão aponta, de forma descritiva, para economias de escala na estrutura de custos operacionais quando a base de ativos é maior.

Tabela 4 - *Top / Bottom 10* CCAM – 2024 (milhares €)

CCAM	Custos Funcionamento	Ativo Líquido	Custos Funcionamento / Ativo	Produto Bancário	Produto Bancário / Ativo
Top 10					
Costa Azul	16 197	1.151.076	1,41%	39.339	3,42%
Centro Litoral	12 566	1.066.985	1,18%	31.969	3,00%
Noroeste	14 093	1.037.667	1,36%	34.036	3,28%
Vale do S. e B. Tâmega	12 403	1.004.540	1,23%	37.041	3,69%
Algarve	12 059	931.328	1,29%	31.053	3,33%
Leiria	8 414	884.465	0,95%	23.816	2,69%
Alto Douro	9 616	758.284	1,27%	27.321	3,60%
Povoa de Varzim	9777	723.864	1,35%	21.455	2,96%
Torres Vedras	10248	697.349	1,47%	21.617	3,10%
Açores	9684	638.144	1,52%	25.561	4,01%
Bottom 10					
Chamusca	1813	64 663	2,80%	1.842	2,85%
Sobral de Monte Agraço	1558	76 282	2,04%	2.340	3,07%
Bombarral	3143	89 518	3,51%	2.944	3,29%
Coruche	1890	96 665	1,96%	2.707	2,80%
Moravis	2242	112 319	2,00%	3.324	2,96%
Azambuja	2397	122 109	1,96%	4.247	3,48%
Cadaval	1943	135 663	1,43%	4.812	3,55%
Pernes	2831	136 874	2,07%	5.588	4,08%
Nordeste Alentejano	2682	142 632	1,88%	4.702	3,30%
Elvas, Campo Maior e Borba	2792	148 500	1,88%	4.344	2,93%

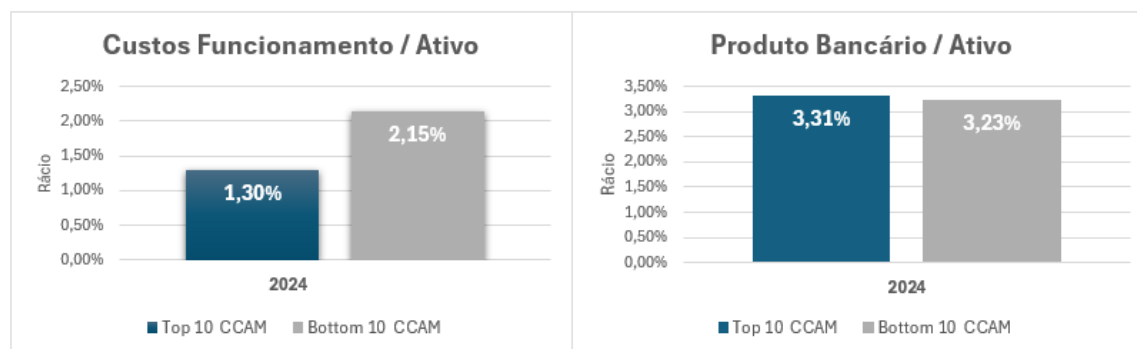
Fonte: Relatório e contas das CCAM 2024

Importa, desde logo, notar que a tabela supra apresenta os resultados de um exercício (ano civil), sendo que estes podem ter significativas flutuações. No entanto é uma excelente fotografia da eficiência operacional de um setor.

Quanto ao produto bancário/ativo, as “*Top 10*” evidenciam níveis relativamente concentrados, enquanto nas “*Bottom 10*” a heterogeneidade é mais marcada: coexistem caixas com rácios próximos dos das maiores e outras com valores mais baixos. Assim, além de suportarem, em média, maior intensidade de custos, as menores exibem maior variabilidade na capacidade de geração de produto por unidade de ativo. Constata-se que, a dimensão está associada a menor peso relativo de custos e a maior estabilidade do produto por ativo, e que

nas caixas de menor dimensão se observam rácios de custos mais elevados e um desempenho operativo relativamente mais desigual.

Figura 3 - Custos Funcionamento / Ativo – Produto Bancário / Ativo



Fonte: Relatório e contas das CCAM 2024

Com base na tabela 4 apresentada, foram elaborados os gráficos da Figura 3, os quais evidenciam que, nas CCAM de menor dimensão, o rácio médio dos custos de funcionamento sobre o ativo foi de 2,15%. Por contraponto, nas CCAM de maior dimensão, o rácio foi substancialmente inferior, na ordem dos 1,30%.

Esta discrepância revela que, nas instituições de menor escala, os custos de funcionamento exercem uma pressão proporcionalmente superior sobre os recursos disponíveis. A ausência de ajustamento do conceito de proporcionalidade limita a capacidade destas entidades diluírem custos fixos (como *reporting*, auditoria e serviços tecnológicos), o que se reflete diretamente na sua estrutura. Já no que respeita à capacidade de gerar receitas operacionais por unidade de ativo, a diferença já não é tão significativa, apesar da heterogeneidade verificada, quando se calcula a média, verifica-se uma aproximação dos valores entre as maiores e as menores CCAM, mostrando que apesar do peso dos custos operacionais na sua estrutura, ainda assim, conseguem realizar receitas que lhes permitem rentabilizar os seus ativos.

7. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO E INDICADORES OPERACIONAIS – 2010-2024

Para aprofundar a compreensão do modelo de negócio das CCAM, a análise concentra-se nos dois extremos de dimensão — as 10 instituições com menor e maior ativo líquido em dezembro de 2024, designadas por “*Bottom 10*” e “*Top 10*”, respetivamente. Esta abordagem permite uma leitura mais granular da relação entre os custos de funcionamento e os principais indicadores operacionais, como o produto bancário, número de colaboradores, produtividade, rácios de capital e de eficiência. Ao considerar o horizonte temporal 14 anos (2010 – 2024), procura-se identificar padrões consistentes e dinâmicas específicas associadas às economias de escala e à heterogeneidade institucional, permitindo observar com maior detalhe como os extremos de escala influenciam a intensidade dos custos e a produtividade ajustada à dimensão.

7.1. Produto Bancário e Custos de Funcionamento

O produto bancário representa a principal fonte de rendimento das CCAM, refletindo a sua atividade comercial e intermediação financeira. A análise da relação entre o volume de produto bancário e os custos de funcionamento permite aferir se estas despesas têm um peso proporcional ao nível de atividade das instituições. Este exercício é particularmente relevante para perceber se as CCAM de menor dimensão e com menor capacidade de geração de receita enfrentam encargos desproporcionados.

**Tabela 5 - Evolução Produto Bancário / Custos Funcionamento
Top 10 e Bottom 10**

CCAM	Custos Funcionamento			Produto Bancário		
	2010	2024	Δ %	2010	2024	Δ %
Bottom 10						
Chamusca	1 622	1 813	12%	2 346	1 842	-21%
Sobral de Monte Agraço	1 036	1 558	50%	1 111	2 340	111%
Bombarral	1 133	3 143	177%	1 924	2 944	53%
Coruche	1 344	1 890	41%	1 583	2 707	71%
Moravis	1 783	2 242	26%	2 341	3 324	42%
Azambuja	1 473	2 397	63%	2 382	4 247	78%
Cadaval	1 466	1 943	33%	2 790	4 812	72%
Pernes e Alcanhões	787	2 831	260%	1 475	5 588	279%
Nordeste Alentejano	1 831	2 682	46%	3 293	4 702	43%
Elvas Campo Maior e Borba	821	2 792	240%	1 269	4 344	242%
Top 10						
Costa Azul	7 442	16 197	118%	12526	39339	214%
Centro Litoral	8 138	12 566	54%	13577	31969	135%
Noroeste	8 011	14 093	76%	11563	34036	194%
Vale do Sousa e Baixo T	5 539	12 403	124%	11862	37041	212%
Algarve	11 354	12 059	6%	14351	31053	116%
Leiria	6 000	8 414	40%	10994	23816	117%
Alto Douro	6 893	9 616	40%	11958	27321	128%
Povoa de Varzim	6 598	9 777	48%	7640	21455	181%
Torres Vedras	4 640	10 248	121%	9105	21617	137%

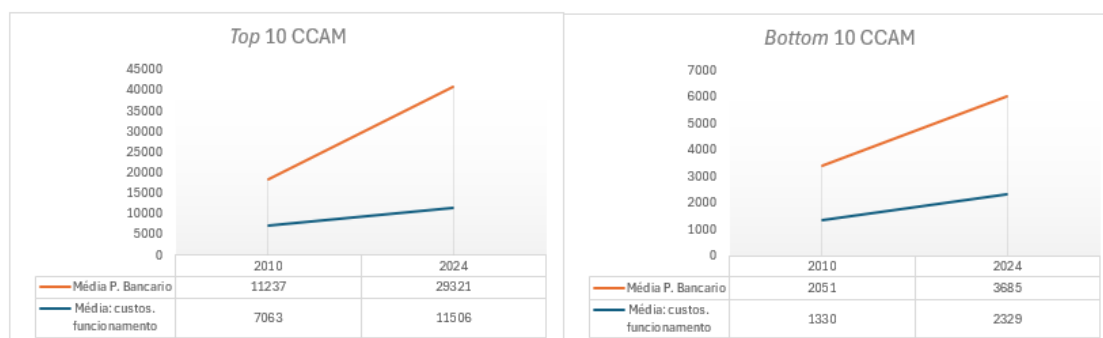
Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Nas CCAM de menor dimensão (“*Bottom 10*”), os custos de funcionamento aumentaram, em termos medianos, cerca de 48%, com forte dispersão entre caixas (+12% na Chamusca até +260% em Pernes e Alcanhões). O produto bancário cresceu medianamente cerca de 72%, igualmente heterogéneo (-21% na Chamusca até +279% em Pernes e Alcanhões). Em vários casos, a variação do produto ficou próxima da variação dos custos (p.ex., Elvas/Campo Maior/Borba: +242% vs. +240%; Nordeste Alentejano: +43% vs. +46%), enquanto noutros a trajetória foi assimétrica (Bombarral: +53% de produto vs. +177% de custos; Cadaval: +72% de produto vs. +33% de custos). Contudo, acresce que, no período analisado, ocorreu a fusão por incorporação da CCAM de Alcanhões na CCAM de Pernes, formalizada por escritura em 18-12-2017, com efeitos fiscais e contabilísticos a 01-01-2018,

dando origem à atual CCAM de Pernes e Alcanhões, CRL (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcanhões, 2018). Esta alteração estrutural altera a base de comparação entre 2010 e 2024 e contextualiza as variações elevadas de custos de funcionamento e de produto bancário apuradas para esta entidade na amostra das CCAM de menor dimensão.

Nas CCAM de maior dimensão (“Top 10”), os custos de funcionamento cresceram medianamente cerca de 58% (amplitude: +6% no Algarve a +124% no Vale do Sousa e Baixo T), ao passo que o produto bancário apresentou aumentos substancialmente mais elevados, com mediana de cerca de 159% (intervalo aproximado: +111% em Leiria a +214% na Costa Azul). Em todas as grandes CCAM, o produto cresceu mais do que os custos (p.ex., Costa Azul: +214% de produto vs. +118% de custos; Vale do Sousa e Baixo T: +212% vs. +124%; Póvoa de Varzim: +181% vs. +48%). Durante o período em análise ocorreram, à semelhança do referido relativamente às 10 menores CCAM, fusões, designadamente, a CCAM da Costa Azul que incorporou, por fusão, a CCAM de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo em julho de 2024 (Credito Agrícola, 2024) e a CCAM de Serras de Ansião que foi incorporada na CCAM de Pombal, formando a nova CCAM do Centro Litoral, com a fusão formalizada em novembro de 2023, o que também contribuiu para o crescimento acentuado dos indicadores em análise. Mais uma vez se nota a heterogeneidade das caixas de menor dimensão.

Figura 4 – Produto Bancário / Custos Funcionamento



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Conforme figura 4, procedeu-se à análise da média dos custos de funcionamento e do Produto bancário nas CCAM.

Como se pode verificar, nos dois grupos de CCAM houve um aumento de ambos os indicadores, sendo que, nas CCAM de maior dimensão, a evolução das receitas foi mais significativa dos que a evolução dos custos de funcionamento.

Esta melhoria deverá também ser interpretada à luz do contexto macroeconómico de 2023, marcado por um aumento expressivo das taxas de juro diretas do BCE, na sequência da aceleração inflacionista iniciada em 2022. Como forma de controlar a inflação, o BCE iniciou em julho de 2022 o ciclo de normalização da política monetária, que se prolongou por grande parte de 2023 (BCE, 2023).

Esta evolução teve um impacto direto na atividade bancária, nomeadamente na expansão das margens financeiras e, por consequência, no crescimento do produto bancário das instituições, sendo um dos principais fatores explicativos para a melhoria dos rácios apresentados, não resultando da contenção dos custos de funcionamento, que, como se pode verificar, até aumentaram na generalidade das CCAM aqui em análise, mas sobretudo do crescimento das receitas operacionais. Este contexto favoreceu particularmente as instituições com maior capacidade de intermediação financeira, como se verifica no Grupo das 10 CCAM com maior dimensão.

7.2. Rácio de Eficiência – Evolução *versus* Dimensão

A eficiência operacional é um dos principais indicadores de desempenho no setor bancário, refletindo a relação entre os custos de estrutura (custos administrativos, custos com pessoal e depreciações) e o produto bancário gerado (BCE, 2010).

Este é um rácio mais completo do que o abordado no ponto 1 deste capítulo, uma vez que contempla as depreciações, conforme está designado na regulamentação que define o rácio de eficiência ou o chamado “*cost-to-income*” (Regulamento (UE) n.º 575/2013). O rácio de eficiência permite aferir a capacidade de uma instituição em gerar receitas face aos custos incorridos. Um valor mais baixo deste rácio traduz uma maior eficiência operacional (União Europeia, 2013).

Considerando as 10 maiores e as 10 menores CCAM a operar em Portugal, cuja dimensão foi definida de acordo com o ativo líquido reportado nos seus balanços referentes ao ano de 2024, efetuou-se uma análise à evolução do rácio no período de 2010 e 2024.

Tabela 6 - Evolução Rácio Eficiência

Top 10 / Bottom 10

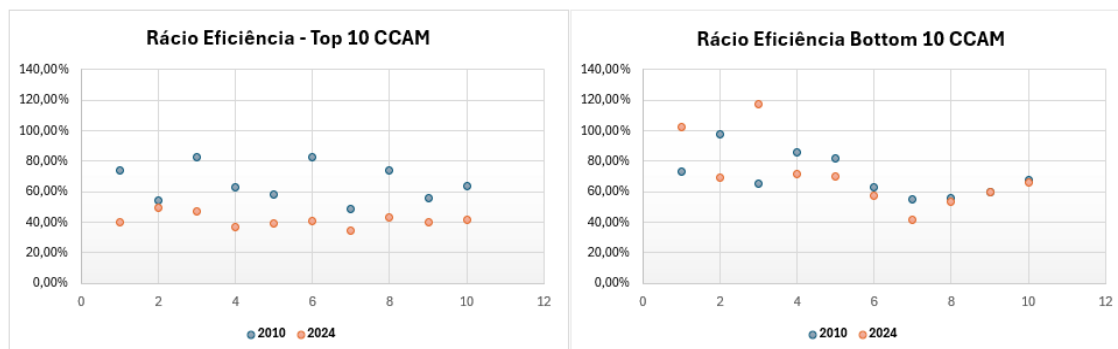
Top CCAM	Rácio Eficiência			Bottom CCAM	Rácio Eficiência		
	2010	2024	Δ %		2010	2024	Δ %
Costa Azul	64	42	-34%	Chamusca	73	103	41%
Centro Litoral	56	40	-29%	Sobral de Monte Agraço	98	69	-30%
Noroeste	74	43	-42%	Bombarral	65	117	80%
Vale do Sousa e Baixo T	49	35	-29%	Coruche	86	72	-16%
Algarve	83	41	-51%	Moravis	82	70	-15%
Leiria	58	39	-33%	Azambuja	63	57	-10%
Alto Douro	63	37	-41%	Cadaval	55	42	-24%
Póvoa de Varzim	83	47	-43%	Pernes e Alcanhões	56	54	-4%
Torres Vedras	54	49	-9%	Nordeste Alentejano	60	60	0%
Açores	74	40	-46%	Elvas Campo Maior e Borba	68	66	-3%

Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

De acordo com a tabela acima, nas CCAM de maior dimensão (“Top 10”), observa-se uma melhoria generalizada: todas as caixas reduzem o rácio de eficiência, com quedas que vão de -9% (Torres Vedras) a -51% (Algarve). Em vários casos, a contração é acentuada (p.ex., Noroeste -42%, Póvoa de Varzim -43%, Alto Douro -41%, Açores -46%), indicando um padrão consistente de crescimento do produto acima dos custos ao longo do período.

Nas CCAM de menor dimensão (“Bottom 10”), o comportamento é marcadamente heterogéneo: sete caixas melhoram (p.ex., Sobral de Monte Agraço -30%, Cadaval -24%, Coruche -16%, Moravis -15%, Azambuja -10%), duas agravam (Bombarral +80%, Chamusca +41%) e uma mantém-se estável (Nordeste Alentejano 0%). A amplitude de variação é elevada (-30% a +80%), revelando trajetórias operacionais muito distintas dentro do grupo.

**Figura 5 - Evolução Rácio Eficiência 2010-2024
TOP 10 / Bottom 10**



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Os gráficos do rácio de eficiência da figura 5 reproduzem o teor da tabela 6 e mostram uma redução generalizada entre 2010 e 2024 nos dois grupos, com maior concentração de pontos em níveis mais baixos em 2024 (indicando menor peso de custos operacionais face ao produto). O período evidencia melhoria média do rácio de eficiência em ambos os grupos, com maior heterogeneidade entre as caixas de menor dimensão.

Os resultados demonstram uma tendência transversal de melhoria da eficiência entre 2010 e 2024. Este comportamento pode ser explicado também pelo contexto macroeconómico, conforme já referido anteriormente, marcado por um aumento significativo da inflação a partir de 2022, que levou o BCE a iniciar um ciclo de subida das taxas diretas (BdP, 2023).

Esta leitura está em linha com as conclusões da EBA, que alerta para os desafios de sustentabilidade operacional, especialmente em instituições de menor dimensão (EBA, 2024).

O BCE e o BdP não definem um valor obrigatório para o rácio de eficiência, mas este é amplamente utilizado como indicador de desempenho operacional.

Os principais fatores que influenciam a eficiência na banca tradicional aplicam-se, em grande parte, às Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. No entanto, devido à sua natureza cooperativa, certas dimensões como a rentabilidade do capital próprio e a pressão dos acionistas têm menor impacto. Nas caixas agrícolas, os gestores não enfrentam exigências de rentabilização por parte de acionistas externos, uma vez que o capital é detido pelos próprios cooperadores, cujo foco está mais na sustentabilidade e no serviço à comunidade do que na maximização do lucro financeiro (Neto, 2013).

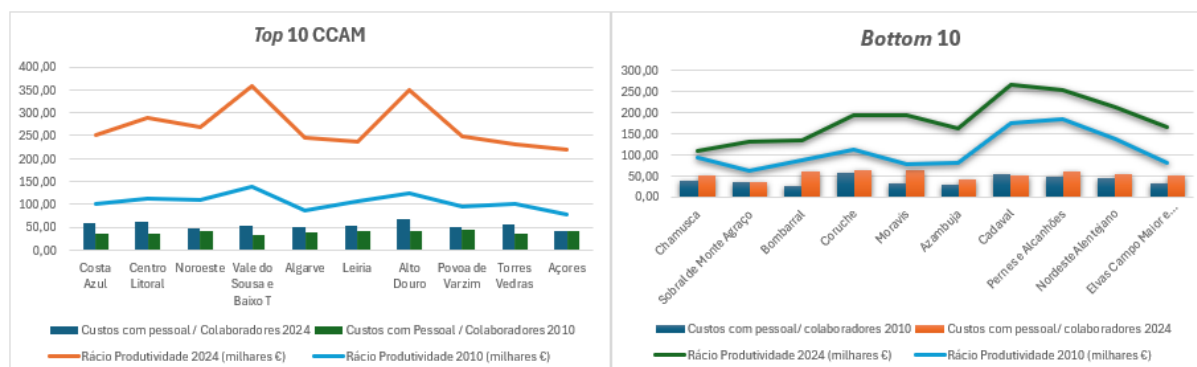
7.3. Custos com Pessoal, Recursos Humanos e Produtividade nas CCAM

A análise dos custos com pessoal e da estrutura de recursos humanos nas CCAM constitui uma vertente importante na avaliação da eficiência operacional destas instituições cooperativas. Considerando que os custos com pessoal representam, tradicionalmente, a rubrica mais significativa nos encargos fixos das entidades bancárias (BCE, 2018), torna-se relevante compreender de que forma a dimensão e a produtividade das CCAM, influenciam a estrutura e os encargos associados ao fator trabalho.

Neste contexto, com base no mesmo critério da divisão das CCAM, foram analisadas as métricas associadas aos custos com pessoal e ao número de colaboradores, com o objetivo de aferir a eficiência operacional relativa em função da dimensão institucional. Será também analisado o rácio de produtividade, métrica que divide o produto bancário pelo número de colaboradores da CCAM.

Os dois indicadores analisados foram: (i) o custo médio por colaborador, obtido pela divisão dos custos com pessoal pelo número total de colaboradores e (ii) a produtividade, medida pela divisão do Produto Bancário pelo número de colaboradores. Este indicador permite observar o grau de eficiência operacional das instituições, evidenciando a capacidade de gerar valor económico com os recursos humanos disponíveis. Esta métrica tem um impacto significativo na evolução do rácio cost-to-income, sendo considerada uma das variáveis mais relevantes para a redução dos custos operacionais e o aumento da competitividade (Tomé, 2023).

Figura 6 - Custo médio por colaborador *versus* produtividade



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

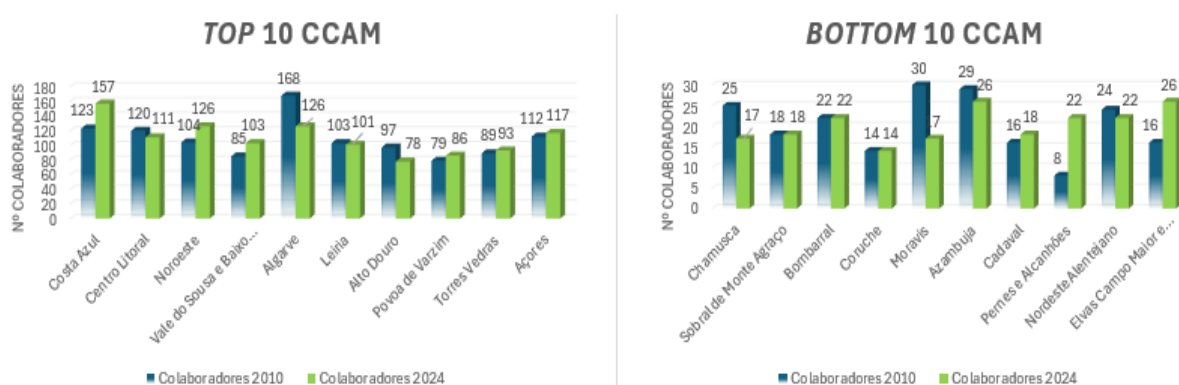
A Figura 6 evidencia que, nas “Top 10” CCAM, o custo por colaborador em 2024 é, em regra, superior ao de 2010, mas a produtividade por colaborador (produto bancário por

trabalhador) também cresce e posiciona-se significativamente acima do nível de 2010 em todas as caixas. O diferencial entre produtividade e custo tende, assim, a alargar-se face a 2010, embora com alguma variabilidade intra-grupo (picos de produtividade em Vale do Sousa e Baixo Tâmega e Alto Douro, e níveis mais contidos em algumas caixas costeiras).

Nas “*Bottom 10*” CCAM, observa-se igualmente um aumento do custo por colaborador entre 2010 e 2024, porém a produtividade por colaborador regista ganhos menos pronunciados e heterogéneos, com incrementos relevantes em Cadaval, Pernes e Alcanhões e Nordeste Alentejano. Em termos descritivos, o desfazamento “produtividade–custo” melhora em vários casos deste grupo, mas com maior dispersão do que nas “*Top 10*”. Em síntese, ambos os grupos evidenciam aumento simultâneo de custo e produtividade por colaborador no período, com trajetória mais estável nas “*Top 10*” e menos homogénea nas “*Bottom 10*”.

Para que haja total clareza e transparência nestes resultados é necessário aferir se o número de colaboradores se manteve ou não estável nestes 14 anos (2010-2024).

Figura 7 – Evolução do nº de Colaboradores – *Top 10* e *Bottom 10* CCAM



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Em 2010–2024, o efetivo das “*Top 10*” CCAM cresce ligeiramente em termos agregados (+18 colaboradores). A partir da figura 7, pode verificar-se que, o número de colaboradores mantém-se estável na generalidade, com exceção mais significativa nas CCAM da Costa Azul e Noroeste que incrementaram o número de colaboradores e nas CCAM do Algarve Alto Douro e Centro Litoral, que diminuíram os seus recursos humanos. Convém dar nota que entre 2010 e 2024, a CCAM da Costa Azul e Centro Litoral, foram alvo de processos de fusão com outras CCAM o que poderá também potenciar a reestruturação dos quadros de pessoal, quer, por aumento, por força dessa mesma fusão, quer por diminuição, por motivos de acordos de pré-reformas ou outros (Credito agrícola, 2024).

Nas “*Bottom 10*” CCAM, o total de colaboradores mantém-se igualmente estável na globalidade (202 para 202), mas com forte redistribuição interna: reduções acentuadas em Chamusca e Moravis, estabilidade em Sobral de Monte Agraço, Bombarral e Coruche, e aumentos relevantes em Pernes e Alcanhões e em Elvas, Campo Maior e Borba, estas duas últimas CCAM foram alvo de fusões no período em análise, justificando-se assim o aumento relevante. Em termos descritivos, o período evidencia crescimento líquido modesto nas maiores e neutralidade agregada nas menores, coexistindo, porém, trajetórias muito distintas entre caixas dentro de cada grupo.

Em face do exposto, falta apurar o rácio de produtividade nos dois grupos de CCAM definidos de acordo com a sua dimensão.

O rácio de produtividade mede o produto bancário gerado por colaborador e calcula-se dividindo o produto bancário pelo número total de colaboradores. Este indicador permite avaliar a capacidade de transformar recursos humanos em atividade económica e comparar entidades ao longo do tempo ou por grupos de dimensão.

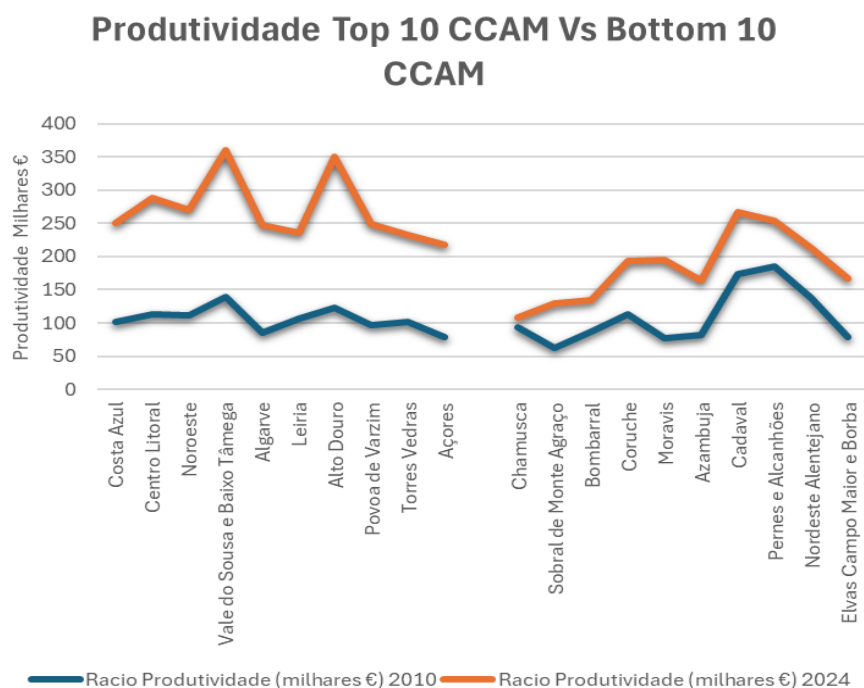
Tabela 7 - Rácio de Produtividade

Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	Rácio Produtividade (milhares €)		
	2010	2024	Δ %
Top 10			
Costa Azul	102	251	146%
Centro Litoral	113	288	155%
Noroeste	111	270	143%
Vale do Sousa e Baixo Tâmega	140	360	158%
Algarve	85	246	189%
Leiria	107	236	121%
Alto Douro	123	350	184%
Povoa de Varzim	97	249	158%
Torres Vedras	102	232	127%
Açores	78	218	178%
Bottom 10			
Chamusca	94	108	15%
Sobral de Monte Agraço	62	130	111%
Bombarral	87	134	53%
Coruche	113	193	71%
Moravis	78	196	151%
Azambuja	82	163	99%
Cadaval	174	267	53%
Pernes e Alcanhões	184	254	38%
Nordeste Alentejano	137	214	56%
Elvas Campo Maior e Borba	79	167	111%

Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Nas maiores CCAM, observa-se um aumento generalizado e expressivo do rácio, com variações entre +121% (Leiria) e +189% (Algarve). Todas as entidades partem de níveis entre 78–140 mil € em 2010 e convergem, em 2024, para patamares entre 232–360 mil €, evidenciando um avanço consistente do produto gerado por colaborador ao longo do período. Nas menores CCAM, o comportamento é mais heterogéneo: todas crescem, mas com amplitude de +15% (Chamusca) a +151% (Moravis). Em 2010, coexistem níveis iniciais baixos (p.ex., 62–94 mil €) com outros já elevados (Cadaval: 174 mil €; Pernes e Alcanhões: 184 mil €). Em 2024, os rácios situam-se entre 108–267 mil €, evidenciando trajetórias muito distintas: casos de crescimento contido quando o nível inicial era alto (Cadaval +53%; Pernes e Alcanhões +38%) e, em sentido oposto, aumentos acentuados a partir de bases mais baixas (p.ex., Moravis +151%, Sobral de Monte Agraço +111%, Elvas–Campo Maior–Borba +111%).

Figura 8 - Evolução da Produtividade CCAM



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Conforme se pode verificar na figura 8, o gráfico evidencia um crescimento global da produtividade (produto bancário por colaborador) entre 2010 e 2024 nas duas dimensões de CCAM, com maior nitidez no grupo das maiores. Nas “*Top 10*”, a linha de 2024 posiciona-se sistematicamente acima da de 2010 em todas as caixas, revelando ganhos consistentes e generalizados. Em 2010, os valores situavam-se, em termos aproximados, entre 80–140 mil € por colaborador; em 2024, convergem para um patamar substancialmente superior (220–360 mil €), com picos visíveis em Vale do Sousa e Baixo Tâmega e Alto Douro. A dispersão intra-grupo mantém-se moderada, o que sugere trajetórias relativamente alinhadas no reforço do produto por colaborador.

Nas “*Bottom 10*”, embora a linha de 2024 também supere a de 2010, o padrão é marcadamente heterogéneo: coexistem aumentos modestos (por exemplo, Chamusca) com progressos expressivos (como Moravis, Sobral de Monte Agraço e Elvas–Campo Maior–Borba). O grupo parte de níveis muito díspares em 2010 (c. 60–185 mil €) e chega a 2024 com resultados igualmente diferenciados (c. 110–270 mil €), refletindo maior amplitude de trajetórias do que nas maiores. Importa dar nota que a CCAM de Pernes e Alcanhões resulta de uma fusão no período, o que altera o perímetro e deve ser considerado na leitura longitudinal deste indicador.

Em termos comparativos, em 2024 as maiores CCAM apresentam níveis de produtividade sistematicamente superiores aos das menores, e o salto entre 2010 e 2024 é, em regra, mais pronunciado nas primeiras. A leitura em conjunto confirma: (i) ganhos robustos e alinhados nas “*Top 10*”; (ii) ganhos assimétricos nas “*Bottom 10*”, compatíveis com efeitos de escala, contextos territoriais distintos e configurações de modelo de negócio que condicionam o produto gerado por colaborador nas entidades de menor dimensão.

8. ROBUSTEZ DE CAPITAL E RENDIBILIDADE NAS CCAM

A solidez financeira das instituições de crédito é um dos pilares fundamentais para a estabilidade do sistema bancário, sendo particularmente relevante no contexto das CCAM, que desempenham um papel essencial no financiamento da economia local. A par do tema dos custos de funcionamento, os rácios de solvabilidade, como o CET 1, e os indicadores de rentabilidade, como a rentabilidade do ativo (ROA), assumem especial importância na avaliação da robustez e eficiência destas instituições (BCE, 2025).

A presente análise propõe-se a comparar o desempenho financeiro das 10 maiores e das 10 menores CCAM, com base nestes dois indicadores, no período compreendido de 2010 e 2024, de forma a identificar padrões de evolução, assimetrias estruturais e implicações para a sustentabilidade do modelo mutualista.

8.1. Solidez de capital – Common Equity Tier 1

O CET 1 — capital de maior qualidade composto essencialmente por ações ordinárias (no caso das CCAM serão os títulos de capital dos associados) e resultados retidos, após deduções — é o pilar do rácio de capital utilizado para absorver perdas em continuidade e sustentar a capacidade de financiamento das instituições; regula-se na UE pelo CRR, que define a composição elegível e o cálculo do rácio CET1/RWA (EBA, s.d.). Evidência pós-crise mostra que o reforço de CET1 esteve associado a maior resiliência e menor redução de capital sob cenários adversos, cumprindo os objetivos das reformas de Basileia III (EBA, 2024). Na ótica da sustentabilidade das CCAM, rácios CET1 confortáveis — face aos ativos ponderados pelo risco (RWA) — aumentam a margem de manobra para acomodar ciclos económicos, choques setoriais e requisitos prudenciais, preservando a continuidade do modelo cooperativo e a função de proximidade ao território (ECB,2025).

A este propósito, convém referir que os RWA são usados para calcular o capital mínimo que um banco deve manter. Quanto maior o risco dos ativos, maior o valor dos RWA e, portanto maior a exigência de capital.

Tabela 8 - Rácio CET 1 - Top 10 e Bottom 10

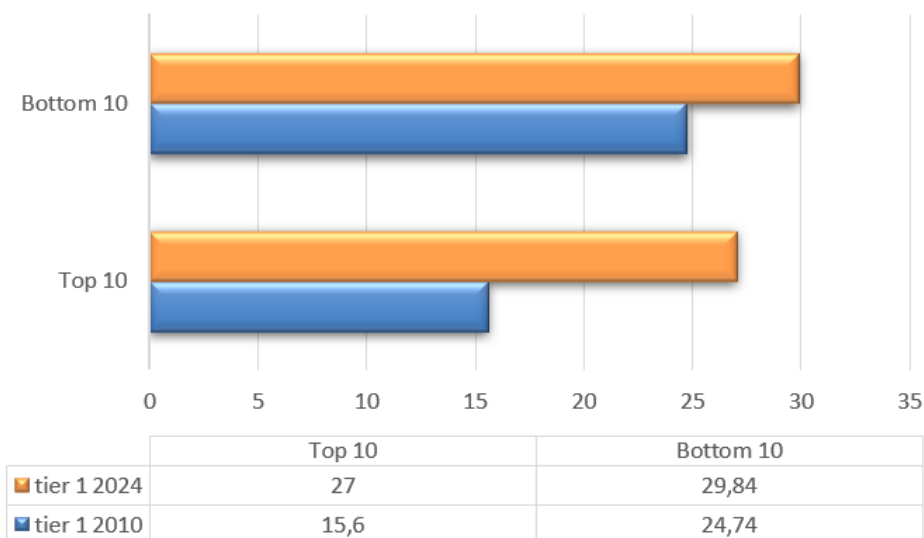
Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	CET 1 %		Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	CET 1 %	
	2010	2024		2010	2024
<i>Top 10</i>			<i>Bottom 10</i>		
Costa Azul	15	23	Chamusca	59	59
Centro Litoral	15	27	Sobral de Monte Agraço	20	39
Noroeste	12	21	Bombarral	32	22
Vale do Sousa e Baixo T	19	16	Coruche	24	24
Algarve	29	14	Moravis	0	9
Leiria	10	48	Azambuja	18	21
Alto Douro	9	31	Cadaval	28	44
Povoa de Varzim	14	20	Pernes e Alcanhões	17	27
Torres Vedras	16	16	Nordeste Alentejano	19	24
Açores	16	24	Elvas Campo Maior e Borba	30	30

Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

A evolução do CET 1 entre 2010 e 2024 evidencia comportamentos distintos por dimensão. Nas CCAM de maior dimensão, observa-se um reforço generalizado do rácio. O grupo parte de rácios mais modestos em 2010 (9–29%) e, apesar de melhorias relevantes, em 2024 permanece concentrado numa faixa média (14–48%).

Nas CCAM de menor dimensão (“*Bottom 10*”), o quadro é mais heterogéneo, mas com níveis de capitalização tendencialmente superiores. Em 2010, várias caixas já exibiam rácios elevados e em 2024 mantêm-se robustas ou reforçam posição, ainda que coexistam estabilidade em patamares altos e alguns casos menos favoráveis (Bombarral 32→22; Moravis 0→9). Em termos comparativos, os dados mostram que, em ambos os momentos, as “*Bottom 10*” apresentam, no conjunto, níveis de CET 1 mais elevados do que as “*Top 10*”, apesar de maior dispersão interna, o que indica uma maior robustez de capital nas caixas de menor dimensão no período analisado.

Figura 9 - Common Equity Tier 1 - Evolução (Média)



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

A Figura 9 sintetiza a evolução média do CET 1 nas CCAM dos dois grupos entre 2010 e 2024, evidenciando crescimento em ambos. Nas “*Top 10*”, a média sobe de 15,6% (2010) para 27,0% (2024), refletindo um reforço expressivo. Nas “*Bottom 10*”, a média passa de 24,74% para 29,84%, mantendo-se acima das maiores em ambos os momentos. Em termos estritamente descritivos, o gráfico mostra que as caixas de menor dimensão conservam níveis médios de capitalização superiores, ao passo que as maiores aproximam os seus rácios ao longo do período.

8.2. A robustez de capital (CET 1) e a Rendibilidade do Ativo (ROA)

A relação entre a robustez de capital — aproximada pelo CET 1 — e o indicador da rendibilidade do ativo (ROA) nas CCAM é teoricamente ambígua e empiricamente relevante: rácios de capital mais elevados reforçam a solvabilidade e podem reduzir perdas e custos de financiamento, mas também limitam a alavancagem e tendem a deslocar o balanço para ativos de menor rendimento, com potencial pressão sobre o ROA. Para identificar este compromisso, observa-se a evolução conjunta de CET1 e ROA entre 2010 e 2024, comparando caixas de maior e de menor dimensão. A leitura paralela dos dois indicadores permite discernir se níveis de capitalização mais confortáveis—particularmente frequentes nas

caixas pequenas—se associam a ganhos de rentabilidade, estagnação ou *trade-offs* de eficiência económica. A tabela seguinte sistematiza estes resultados por CCAM e período.

Tabela 9 - CET 1 e ROA

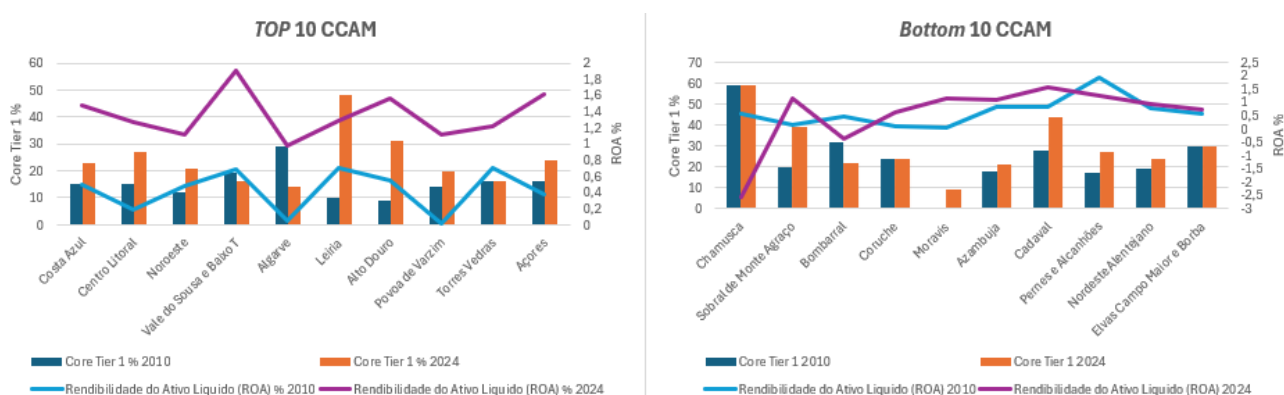
Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	CET 1 %		Rendibilidade do Ativo Líquido (ROA) %	
	2010	2024	2010	2024
<i>Top 10</i>				
Costa Azul	15	↑ 23	0,49	↑ 1,42
Centro Litoral	15	↑ 27	0,19	↑ 1,32
Noroeste	12	↑ 21	0,47	↑ 1,12
Vale do Sousa e Baixo Tâmega	19	↓ 16	0,68	↑ 1,87
Algarve	29	↓ 14	0,04	↑ 0,94
Leiria	10	↑ 48	0,70	↑ 1,24
Alto Douro	9	↑ 31	0,55	↑ 1,56
Pova de Varzim	14	↑ 20	0,01	↑ 1,12
Torres Vedras	16	≡ 16	0,71	↑ 1,22
Açores	16	↑ 24	0,38	↑ 1,61
<i>Bottom 10</i>				
Chamusca	59	≡ 59	0,58	↓ -2,59
Sobral de Monte Agraço	20	↑ 39	0,14	↑ 1,17
Bombarral	32	↓ 22	0,46	↓ -0,36
Coruche	24	≡ 24	0,12	↑ 0,64
Moravis	0	↑ 9	0,04	↑ 1,14
Azambuja	18	↑ 21	0,81	↑ 1,07
Cadaval	28	↑ 44	0,81	↑ 1,55
Pernes e Alcanhões	17	↑ 27	1,92	↓ 1,27
Nordeste Alentejano	19	↑ 24	0,76	↑ 0,95
Elvas Campo Maior e Borba	30	≡ 30	0,56	↑ 0,75

Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

Entre 2010 e 2024, as CCAM do grupo “*Top 10*” apresentam, em termos descritivos, um reforço médio do CET 1 e uma melhoria generalizada do indicador da rendibilidade (ROA). O aumento do capital próprio de base ocorre de forma relativamente ampla, coexistindo com ganhos consistentes de eficiência económica refletidos no ROA, que passa de valores residuais para níveis claramente mais elevados no final do período. Mesmo nos casos em que o rácio de capital estabiliza ou recua ligeiramente, a rendibilidade evolui positivamente, sugerindo melhorias na geração de resultados operacionais face ao ativo.

Nas CCAM “*Bottom 10*” observa-se também um acréscimo médio do CET 1, embora com maior heterogeneidade nos resultados. A evolução do ROA é mais desigual: coexistem caixas com progressos assinaláveis e outras com deterioração, incluindo situações de rendibilidade negativa no final do período. Em síntese, o período é marcado por ganhos médios de robustez de capital em ambos os grupos, mas com padrões de rendibilidade mais favoráveis e homogêneos entre as “*Top 10*”, ao passo que nas “*Bottom 10*” a dispersão é mais acentuada, traduzindo trajetórias diferenciadas no desempenho económico.

Figura 10 - Evolução CET 1 e ROA - 2010 / 2024



Fonte: Relatório e Contas 2010 e 2024 CCAM

A figura 10 reflete em gráfico os valores da tabela 9 e permite perceber desde logo que, no que respeita à robustez de capital, as CCAM de menor dimensão apresentaram uma evolução maior do que as CCAM de maior dimensão, contudo, relativamente à rendibilidade do ativo, verifica-se alguma fragilidade destas CCAM. Nas “*Top 10*” a rendibilidade (ROA) de 2024 posiciona-se sistematicamente acima de 2010, enquanto o CET 1 evolui com alguma variabilidade entre caixas—com vários reforços e alguns casos de estabilidade ou ligeira redução—resultando, no conjunto, num perfil mais homogêneo de melhoria do ROA. Nas “*Bottom 10*”, os níveis de CET 1 partem, em geral, mais elevados e mantêm-se relativamente robustos em 2024, mas a trajetória do ROA é mais dispersa: coexistem recuperações expressivas com quebras nalguns casos, evidenciando maior heterogeneidade do desempenho económico.

9. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta dissertação foi avaliar em que medida os custos de funcionamento condicionam o modelo de negócio das CCAM, articulando esta análise com a dimensão institucional, a eficiência operacional, a produtividade e a robustez de capital *vs.* rentabilidade no período 2010–2024.

A questão de partida — “Os custos de funcionamento condicionam o modelo de negócio das CCAM?” — emergiu do reconhecimento de que, num enquadramento regulatório mais exigente, a carga administrativa fixa tende a penalizar desproporcionalmente as instituições de menor escala. Como resposta à primeira questão de investigação, Q1 — “Peso e composição dos custos”, a análise documentada mostra uma reconfiguração estrutural da base de custos: nas “*Top 10*”, mantém-se em 2024 a predominância dos custos com pessoal em várias caixas, mas cresce o número de casos em que os custos administrativos superam os custos com pessoal; nas “*Bottom 10*”, a inversão é generalizada em 2024, com os custos administrativos a ultrapassarem os custos com o pessoal em todas as caixas. Este padrão contraria a regularidade histórica da banca (em que a rubrica pessoal é tipicamente a maior) e é consistente com o reforço de exigências prudenciais, reporte e funções de controlo (governança, risco, compliance, auditoria), cuja diluição é mais difícil em estruturas pequenas.

Conclui-se, assim, que os custos administrativos ganharam peso relativo, pressionando a margem operacional sobretudo nas CCAM de menor dimensão.

Relativamente à segunda questão, Q2 — “Proporcionalidade regulatória”, o enquadramento legal europeu consagra a proporcionalidade, mas a evidência recolhida indica que a sua operacionalização prática permanece incompleta para LSIs com perfil cooperativo: as CCAM enfrentam obrigações extensas (reportes prudenciais/estatísticos, ICAAP/ILAAP, AML/CFT, cibersegurança) que implicam investimento em tecnologia e recursos qualificados, elevando a carga fixa administrativa.

O modelo federado poderia atenuar parte destes encargos, mas não os elimina, pelo que subsiste risco de sobrecarga estrutural nas caixas pequenas caso não seja aplicado o conceito da proporcionalidade previsto na supervisão bancária.

No que respeita à terceira questão de investigação deste estudo, Q3 — “Dimensão e custos/eficiência”, a segmentação por “*Top 10*” e “*Bottom 10*” confirma que a dimensão condiciona a capacidade de diluição de custos e a trajetória de eficiência. Entre 2010 e 2024 observa-se melhoria transversal do rácio de eficiência em ambos os grupos, mas com heterogeneidade acentuada nas menores (incluindo alguns agravamentos), em contraste com um padrão mais uniforme nas maiores. Contudo, importa registar que se registam, em 2024,

nas instituições de menor dimensão os dois melhores resultados de performance (Pernes) e de resiliência (Chamusca). Em 2024, a dispersão nas “*Bottom 10*” traduz estruturas operacionais mais sensíveis à carga fixa administrativa e à variabilidade do produto, reforçando o papel da escala.

No que respeita aos indicadores CET1 e ROA, as “*Bottom 10*” exibem, em média, níveis de capitalização (CET1) superiores aos das “*Top 10*”, tanto em 2010 como em 2024, enquanto as “*Top 10*” mostram um ganho relativo ao longo do período, aproximando rácios em função do ganho de dimensão. Assim, o ROA das “*Top 10*” evolui de forma mais homogénea e favorável, ao passo que nas “*Bottom 10*” é mais dispersa, incluindo casos de rendibilidade negativa no final do período². Esta combinação sugere que maior robustez de capital nas caixas pequenas não tende a traduzir-se, anualmente, em melhor rendibilidade: RWA mais baixos e balanços prudentes sustentam rácios elevados de capital, mas a escala, o mix de negócio e a base de custos condicionam a produção de resultado anual.

Em face do exposto, importa retomar a questão de partida da presente dissertação:

Os custos de funcionamento condicionam o modelo de negócio das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo?

Os resultados permitem concluir que sim: as Caixas Agrícolas, em particular as de menor dimensão, enfrentam hoje um desafio estrutural ao verem o seu modelo de negócio condicionado pelo reforço das exigências regulatórias e pelos custos fixos que estas acarretam. A implementação de requisitos prudenciais cada vez mais exigentes, o reforço das funções de controlo interno, de gestão de riscos e de *compliance*, bem como o investimento contínuo em sistemas de reporte e de tecnologia, tende a gerar um desfasamento entre a escala operacional destas instituições e o nível de encargos necessários para assegurar a conformidade com o quadro normativo vigente.

Este desequilíbrio traduz-se na compressão das margens, na redução da capacidade de investimento e numa crescente pressão sobre a sustentabilidade do modelo cooperativo de proximidade, especialmente em territórios de baixa densidade.

Neste contexto, a experiência das Caixas Agrícolas de pequena dimensão evidencia a importância de uma aplicação efetiva do princípio da proporcionalidade, de soluções de partilha de serviços e recursos ao nível do grupo, embora essa partilha de serviços também aporte custos elevados às Caixas Agrícolas, sendo que, não raras vezes, as mesmas não têm nenhum controlo sobre os mesmos e de estratégias de adaptação que permitam compatibilizar a solidez

² Face à sua pequena dimensão, qualquer incumprimento tem efeito nos resultados operacionais, sendo que o resultado agregado de dezenas de anos permite, em regra, acomodar estas imparidades.

prudencial e o cumprimento regulatório com a preservação da sua missão mutualista e do seu papel no financiamento da economia local.

Os custos de funcionamento — com destaque para a componente administrativa associada ao quadro prudencial e às funções de controlo — condicionam materialmente o modelo de negócio das CCAM. Este condicionamento é assimétrico por dimensão: as caixas maiores beneficiam de economias de escala que estabilizam a eficiência e o ROA, enquanto as menores, embora mais robustas em capital em termos médios, enfrentam maior pressão estrutural para compatibilizar missão cooperativa, cumprimento regulatório e sustentabilidade económico-financeira. A evidência aponta, portanto, para a necessidade de aprofundar a proporcionalidade e intensificar a partilha de serviços e soluções colaborativas, de modo a mitigar a carga fixa e a reforçar a viabilidade do modelo cooperativo no médio prazo.

9.1. Limitações

A presente investigação centra-se em vinte CCAM, segmentadas em dois grupos extremos de dimensão e avaliadas em dois momentos (2010 e 2024). Esta opção metodológica favorece a comparabilidade e a leitura por contraste, mas restringe a generalização dos resultados e pode introduzir viés de seleção (nomeadamente efeitos de sobrevivência e de composição). Acresce que, ao longo do período, ocorreram fusões e reorganizações societárias que alteram os perímetros de algumas entidades, quebrando a continuidade de certas séries e condicionando a interpretação estritamente longitudinal, apesar das notas de enquadramento introduzidas no texto.

A natureza sobretudo descritiva da análise — assente em rácios e médias — permite identificar padrões robustos, mas não sustenta inferências causais entre custos, dimensão, capital e rendibilidade. A ausência de modelização econométrica com controlo extensivo (por exemplo, efeitos fixos, variáveis instrumentais ou défices temporais sistemáticos) limita a capacidade de isolar relações de causa-efeito. Do ponto de vista informacional, as fontes utilizadas (Relatórios e Contas e documentação pública) apresentam níveis de granularidade heterogéneos entre caixas e anos, em particular no detalhe da rubrica de custos administrativos, o que pode introduzir ruído de medição.

Por fim, o período considerado abrange mudanças normativas e choques macroeconómicos relevantes — designadamente a adoção do IFRS 9 e a fase de inflação e subida de taxas de juro em 2022–2024 — que influenciam produto, margens e imparidades. Estes condicionantes são reconhecidos, mas não foram isolados formalmente. Adicionalmente,

a classificação *Top/Bottom* baseada no ativo de 2024 otimiza a leitura corrente, mas pode reclassificar retrospectivamente trajetórias que, em 2010, pertenciam a outras faixas de dimensão, afetando a interpretação dinâmica por grupos.

9.2. Sugestões para Pesquisas Futuras

Para futuras investigações, recomenda-se integrar entrevistas semiestruturadas com responsáveis pelas funções de controlo em CCAM de diferentes dimensões e geografias, permitindo compreender melhor os desafios operacionais e as soluções criativas que têm sido adotadas, uma vez que a informação constante nos relatórios de gestão é muito heterogénea entre caixas e não demonstra o detalhe dos custos com essas funções e todos os instrumentos que lhes estão afetos. Seria igualmente valioso realizar estudos de comparação com cooperativas de crédito em países como França ou Alemanha, onde os modelos de supervisão e de partilha de serviços centrais apresentam especificidades diversas. Propõe-se também explorar em detalhe o efeito da digitalização — em particular a adoção de plataformas cooperativas para reporting e auditoria — na redução dos custos fixos administrativos, avaliando o custo-benefício de soluções tecnológicas partilhadas dentro do SICAM.

No contexto atual, já se pondera, no Grupo Crédito Agrícola sobre a eventual alteração do seu enquadramento de supervisão, deixando de se encontrar sob a alçada principal do Banco de Portugal para poder vir a ser qualificado como «instituição significativa» na aceção do Regulamento (UE) n.º 1024/2013 do Conselho, integrando, assim, o perímetro de supervisão direta do Banco Central Europeu no âmbito do Mecanismo Único de Supervisão. Com efeito, projeta-se que, até ao final de 2025, o balanço consolidado do grupo ultrapasse o limiar de 30 mil milhões de euros em ativos, limiar este que, nos termos do artigo 6.º, n.º 4, alínea a), daquele Regulamento, determina a assunção de competências de supervisão prudencial direta pelo BCE. Tal reconfiguração normativa e institucional, a concretizar-se, acarretará uma alteração substancial do paradigma da proporcionalidade aplicável, na medida em que, apesar da qualificação do grupo como instituição significativa, a sua realidade operacional continuará a corresponder, em grande medida, a um conjunto de pequenas instituições de crédito cooperativas, dotadas de autonomia e vocacionadas para a atuação de proximidade no mercado nacional.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agrimútu. (n.d.). *Federação Nacional de estruturas financeiras cooperativas que atuam no crédito agrícola*. <https://agrimutuo.pt/>

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). *Comparative and international corporate governance*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 485-556. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495525>

Aguilera, R. V., Desender, K., & Kabbach-Castro, L. R. (2019). *A configurational perspective on the governance of family firms*. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-12.

Banco Central Europeu. (2010). *Beyond ROE – How to measure bank performance*. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en.pdf>

Banco Central Europeu. (2018). *Cost efficiency of euro area banks* (Box 6). In *Financial Stability Review – May 2018*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/focus/2018/pdf/ecb~946b338dda.fsrbox201805_06.pdf

Banco Central Europeu. (2018). *Em que consiste um sistema de garantia de depósitos?* https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/deposit_guarantee.pt.html

Banco Central Europeu (2021). *Supervision of less significant institutions*. Disponível em: <https://www.bankingsupervision.europa.eu>

Banco Central Europeu. (n.d.). *SREP das instituições menos significativas*. https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/lsi/srep_for_lsis/html/index_pt.html

Banco Central Europeu. (2023, setembro). *Decisões de política monetária*. <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2023/html/ecb.mp230914~aab39f8c21.pt.html>

Banco Central Europeu. (2024, abril). *Relatório anual 2023*. <https://www.ecb.europa.eu/press/annual-reports-financial-statements/annual/html/ecb.ar2023~d033c21ac2.pt.html>

Banco Central Europeu. (2024, August 2). *What are less significant institutions?* <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/banking-supervision-explained/html/lsi.pt.html>

Banco Central Europeu. (2025). *Supervisory banking statistics: Capital adequacy and leverage; Balance sheet composition and profitability*. ECB Data Portal. <https://data.ecb.europa.eu/data/data-categories/supervisory-and-prudential-statistics> [data.ecb.europa.eu], [data.ecb.europa.eu]

Banco de Portugal. (n.d.). *Processo de análise e avaliação pelo supervisor (SREP)*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.bportugal.pt/page/processo-de-analise-e-avaliacao-pelo-supervisor-srep>

Banco de Portugal. (n.d.-a). *Mecanismo Único de Supervisão*. <https://www.bportugal.pt/page/mecanismo-unico-de-supervisao>

Banco de Portugal. (n.d.-b). *Supervisão do governo societário e do sistema de controlo interno*. <https://www.bportugal.pt/page/supervisao-do-governo-societario-e-do-sistema-de-controlo-interno>

Banco de Portugal. (2014). *Aviso n.º 5/2014*. <https://www.bportugal.pt/aviso/52014>

Banco de Portugal. (2020). *Aviso n.º 3/2020 – Sistemas de governo das instituições de crédito e sociedades financeiras*. <https://www.bportugal.pt/aviso/32020>

Banco de Portugal. (2023). *Relatório de Estabilidade Financeira – maio de 2023*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_05_2023_pt.pdf

Banco de Portugal. (2023). *Boletim Económico – Dezembro 2023*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-01/be_dez23_p.pdf

Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Supervisão Comportamental 2023*. <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/publicacao/relatorio-de-supervisao-comportamental-2023>

Bank for International Settlements. (2019). *Annual Report 2019*. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e.htm>

Birchall, J. (2013). *Finance in an age of austerity: The power of customer-owned banks*. Edward Elgar Publishing.

Buang, M. (2021). *Systematic review of member's participation in the co-operative governance: What has been studied*. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 10(6), 135–140. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F3071.0810621>

Buchenau, J. (2020, August 25). *Regulation and sustainability of cooperative banks: A cross-country study*. International Cooperative Banking Association (ICBA). <https://www.icba.coop/master/document/images/image1869.pdf>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo dos Açores, CRL. (2010). *Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft8050_d110407_h131253-8050-cai-201012-cai_2.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcanhões. (2017/2018). *Relatório e Contas 2017* (refere escritura pública de fusão em 18-12-2017; efeitos fiscais e contabilísticos a 01-01-2018). https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5010_d180410_h111116-5010-cai-201712-cai.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Algarve, CRL. (2010). *Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft7210_d110419_h094243-7210-cai-201012-cai_2.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Douro, CRL. (2010). *Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft2040_d110916_h163614-2040-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Azambuja, CRL. (2010). *Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal*.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5070_d110825_h111811-5070-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Bombarral, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. <https://ccambombarral.pt/informacao-financeira/>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cadaval, CRL. (2011). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5120_d120322_h111124-5120-cai-201112-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Centro Litoral, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/entidadeautorizada/caixa-de-credito-agricola-mutuo-centro-litoral-crl>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coruche, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5170_d110520_h131349-5170-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Costa Azul, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/6320-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Elvas, Campo Maior e Borba, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/entidadeautorizada/caixa-de-credito-agricola-mutuo-de-elvas-campo-maior-e-borba-crl>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Leiria, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Caixa de Crédito de Leiria. <https://www.caixacreditoleiria.pt/pt/Instituicao/Informacao-financeira/>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Moravis, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft6240_d110517_h104945-6240-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Nordeste Alentejano, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft6430_d120111_h104954-6430-cai-201012-cai_0.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Noroeste, CRL. (2010). *Relatório e contas do exercício de 2010*. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft1420_d110414_h090427-1420-cai-201012-cai_2.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Pernes e Alcanhões, CRL. (2010). Relatório e contas anuais do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5010_d110412_h104645-5010-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Povoia do Varzim, Vila do Conde e Esposende, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft1460_d100623_h151845-1460-cai-200912-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Sobral de Monte Agraço, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/5310-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft5340_d110406_h151442-5340-cai-201012-cai_1.pdf

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Trás-os-Montes e Alto Douro, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

<https://www.bportugal.pt/entidadeautorizada/caixa-de-credito-agricola-mutuo-de-tras-os-montes-e-alto-douro-crl>

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Vale do Sousa e Baixo Tâmega, CRL. (2010). Relatório e contas do exercício de 2010. Banco de Portugal.

<https://www.bportugal.pt/entidadeautorizada/caixa-de-credito-agricola-mutuo-do-vale-do-sousa-e-baixo-tamega-crl>

Crédito Agrícola. (2024, julho 30). Fusão da CCAM de Alcácer-do-Sal e Montemor-o-Novo com a CCAM da Costa Azul. Recuperado de

<https://www.radiom24.com/noticias/aprovado-projeto-de-fusao-das-caixas-de-credito-agricola-da-costa-azul-e-de-alcacer-do-sal-e-montemor-o-novo>

Crédito Agrícola. (2023, novembro 28). Integração da CCAM de Serras de Ansião na CCAM Centro Litoral. Recuperado de

<https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/contactos/caixas/centro-litoral/informacao-financeira>

Confagri. (2019). História e evolução da CCAM de Pernes e Alcanhões. Recuperado de

<https://www.confagri.pt/content/uploads/2019/06/Entrevista-CCAm-Pernes-e-alcanhones.pdf>

Crédito Agrícola. (2022, novembro 29). *Fusão da CCAM de Borba com a CCAM de Elvas e Campo Maior*. Recuperado de

<https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/contactos/caixas/elvas-campo-maior-e-borba/informacao-financeira>

Câmara, P., et al. (2012). *O governo das organizações: A vocação universal do corporate governance*. Almedina.

Carvalho, R. M. (2022). *Deveres da Corporate Governance – Representação das Partes Interessadas no Conselho de Administração*. Lidel – Edições Técnicas.

Coelho, R., Mazzillo, J. A., Svoronos, J.-P., & Yu, T. (2019). *Regulation and supervision of financial cooperatives*. Financial Stability Institute, Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/fsi/publ/insights15.pdf>

Crédito Agrícola. (2025). *Relatórios de gestão e contas das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – exercício de 2024*. <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/caixas-agricolas>.

Cuevas, C. E., & Fischer, K. P. (2006). Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision (World Bank Working Paper No. 82). World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6684-4>

EBA. (2017). *Guidelines on internal governance (EBA/GL/2017/11)*. https://www.eba.europa.eu/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_EN.pdf

EBA. (2021). *Orientações sobre governo interno (EBA/GL/2021/05)*. https://eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/translations/1021306/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD_PT.pdf

EBA. (2022). *Orientações relativas ao processo de revisão e avaliação pelo supervisor (SREP) (EBA/GL/2022/03)*. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2022/EBA-GL-2022-03%20Revised%20SREP%20Guidelines/Translations/1042377/Revised%20GL%20on%20SREP%20%28EBA-GL-2022-03%29%20-%20tracked%20-%20updated_PT_COR.pdf

EBA. (2025, janeiro 16). *Peer review on the application of proportionality under the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)*. <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-its-peer-review-application-proportionality-under-supervisory-review-and-evaluation>

EBA. (2024). *Capital and risk-weighted assets (panorama de rácios 2023)*. <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/capital-and-risk-weighted-assets> (eba.europa.eu)

EBA (2024). *Operational risks and resilience*. <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/operational-risks-and-resilience-0>

European Association of Co-operative Banks. (2019, October 2). *Key statistics 2018 for co-operative banks are out*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.eacb.coop/en/news/eacb-news/key-statistics-2018-for-co-operative-banks-are-out.html>

European Association of Co-operative Banks. (2024, October 9). *Key statistics 2023 for cooperative banks are out*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.eacb.coop/en/news/eacb-news/key-statistics-2023-coopbanks.html>

European Association of Co-operative Banks. (2025). *Characteristics of the cooperative banking model*. <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/definition-and-characteristics.html>

European Association of Co-operative Banks. (2025). *EACB comments: An organic approach to proportionality*. [EACB Comments 'An organic approach to proportionality' - EACB Position papers](#)

European Banking Federation & Oliver Wyman. (2023). *The EU banking regulatory framework and its impact on banks and the economy*. European Banking Federation

European Central Bank. (2025, April 10). *Resilience, risk and regulation: anchoring stability in a rules-based framework* [Discurso]. https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2025/html/ssm.sp250410_1~053f19ec60.en.html (bankingsupervision.europa.eu)

European Commission. (n.d.). *Setor financeiro e acesso ao financiamento*. Retrieved August 12, 2025, from https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/financial-sector-and-access-finance_pt

European Parliament & Council. (2013, June 27). *Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC*. *Official Journal*

of the European Union, L 176, 338–436. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj/eng>

European Parliament & Council. (2022, December 14). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting* (OJ L 322, pp. 15–63). Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

EY. (2024). *European Commission publishes CRR III and CRD VI*. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/campaigns/banking-capital-markets-risk-regulatory-transformation/documents/ey-european-commission-publishes-crr-iii-and-crd-vi.pdf>

Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – FENACAM. (s.d.). *Sobre nós*. Recuperado de <https://fenacam.pt/sobre-nos/>

Fulton, M., & Giannakas, K. (2007). *Agency and leadership in cooperatives*. In K. Karantininis & J. Nilsson (Eds.), *Vertical markets and cooperative hierarchies* (pp. 93–109). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/1-4020-5543-0_6.pdf

García-Castro, R., & Francoeur, C. (2016). When more is not better: Complementarities, costs and contingencies in stakeholder management. *Strategic Management Journal*, 37(2), 406–424. <https://doi.org/10.1002/smj.2341>

Huljak, I., Martin, R., & Moccero, D. (2018). Cost efficiency of euro area banks. In *Financial Stability Review, May 2018* (pp. 90–93). Banco Central Europeu.

KPMG Ireland. (2024). *The Future of Banking in the EU: Understanding CRR III and CRD VI*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2024/07/ie-the-future-of-banking-in-the-eu-crr-iii-crd-vi.pdf>

León-Bermeo, S. R., & Murillo-Párraga, D. Y. (2021). *Análisis financiero: Gestionar los riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12). <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1289>

Management Solutions. (2024). *Atualizações do Pilar 3 ao abrigo do CRR 3*. <https://www.managementsolutions.com/index.php/pt-br/publicacoes-e-eventos/anotacoes-regulatorias/notas-tecnicas-regulatorias/atualizacoes-do-pilar-3-ao-abrigo-do-crr-3>

Neto, R. P. V. (2013). *Banca cooperativa e banca comercial em Portugal: Performance na primeira década do século XXI* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/28347>

Neves, P. D. (2014, junho 19). *Regulação e supervisão do setor bancário*. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/regulacaosupervisaosetorbancario.pdf>

Nunes, J. F. S. (2022). *A importância da gestão de riscos no setor bancário* (Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa).

Pina, L. M. P. (2012). *Eficiência nas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo* (Tese de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6273/1/TESE_FINAL_LP.pdf

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (Edição reformulada e atualizada). Gradiva.

Ramalho, I. P. (2021). O princípio da proporcionalidade no sector financeiro. *InforBanca*, (122).

Reto, L., Bento, P., & Crespo, N. (2022). *A banca cooperativa e o desenvolvimento regional e local*. <https://heyzine.com/flip-book/d5b316a759.html#page/1>

Rodrigues, J. V. F. (2019). *Compliance nas instituições bancárias: Relação com o sistema de controlo interno e a auditoria interna* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Universidade Católica Portuguesa.

Sá, P., Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2, No. 1, pp. 1–100). Universidade de Aveiro. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>

Spear, R. (2004). *Governance in democratic member-based organisations*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>

Schmitt, F. A. (2017). *Governança corporativa nas cooperativas de crédito: Aumentando a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa*. *Revista de Administração e Governança Cooperativa*, 5(18), 1–11.

Terzo, G. (2024). *Cooperative banking and local sustainable development in Italy*. <https://www.researchsquare.com/article/rs-6264324/latest>

The Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense. <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>

Tomé, C. A. (2023). *Evolução da eficiência operacional na banca Portuguesa* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <https://hdl.handle.net/10071/30380>

União Europeia. (2024). *Regulamento (UE) 2024/1623 que altera o CRR*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1623/oj/eng>

União Europeia. (2013). *Regulamento (UE) n.º 575/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013, relativo aos requisitos prudenciais para as instituições de crédito e para as empresas de investimento e que altera o Regulamento (UE) n.º 648/2012*. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 176, 1–337. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0575>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). *World Population Prospects 2022*, Volume I: Comprehensive tables (Rev. ed.). United Nations. <https://population.un.org/wpp/>