

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



# FUSÕES NO CRÉDITO AGRÍCOLA: O CASO DA CAIXA AGRÍCOLA DO LITORAL ALENTEJANO

Ana Carina Gomes Batista

Relatório de Projecto  
Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. João Abrantes Costa, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,  
Departamento de Finanças

Maio 2009

### **Resumo**

Nos últimos anos, as Fusões e Aquisições têm constituído um dos meios privilegiados pela banca para assinalarem a sua posição competitiva. Diversos autores debruçam-se sobre a análise das motivações e consequências das Fusões e Aquisições, outros estudos visam encontrar evidência que favoreça a relação entre concentração e poder de mercado.

O presente trabalho estuda o processo de fusão que ocorreu entre a Caixa Agrícola do Baixo Sado e Caixa Agrícola da Costa Alentejana, a qual alterou a sua designação para Caixa Agrícola do Litoral Alentejano. Dada a natureza da investigação, o projecto suportou-se na metodologia de investigação qualitativa e no método do estudo de caso único, tendo como principais objectivos analisar e compreender o processo de fusão do ponto de vista das suas motivações, da estratégia implementada e do processo de integração seguido, procurando avaliar o impacto desta operação no seu desempenho económico-financeiro.

A técnica de recolha de dados resultou essencialmente da observação participante em experiências relacionadas com a actividade de orientação, fiscalização e acompanhamento de Caixas Agrícolas, de conversas informais com os principais responsáveis e colaboradores da Instituição, de informação obtida através de relatórios e contas, relatórios de auditoria, de jornais e revistas e da página electrónica do Grupo Crédito Agrícola.

Os resultados demonstram que a fusão foi um sucesso, permitindo o fortalecimento da competitividade, aliada ao aproveitamento de sinergias e economias de escala, mediante a harmonização e conjugação das políticas económicas e financeiras da Caixa Agrícola, bem como a simplificação da estrutura administrativa, a redução de custos e o incremento da operacionalidade.

Em resumo, a Caixa Agrícola do Litoral Alentejano consolidou a sua posição como uma das maiores Caixas Agrícolas do país, considerando-se que a fusão foi um instrumento útil para o crescimento do Crédito Agrícola na região.

**Palavras-chave:** Fusões e Aquisições, Caixa Agrícola, estratégia, sucesso.

## **Abstract**

In the last few years, mergers and acquisitions have been favoured by banks to signal their competitive position. Several authors analyse the motivations and consequences of mergers and acquisitions, while other studies aim to find evidence of the relationship between concentration and market power.

This thesis studies the merge process between *Caixa Agrícola do Baixo Sado* and *Caixa Agrícola da Costa Alentejana*, which altered its designation to *Caixa Agrícola do Litoral Alentejano*. Due to the nature of this research, the project is based on a qualitative method by the case study method. We analyse the merger process focussing on the motivations, the implemented strategy and the integration process in order to evaluate the impact on the bank's performance.

The data collection was based on the author's activity as supervision of *Caixas Agrícolas*, complemented by interviews with the main managers and employees of the company, from information in reports and accounts, audits reports, newspapers and magazines and from the website of *Grupo Caixa Agrícola*.

The results show that the merger was a success, strengthening the bank's competitive position along with the use of synergies and economies of scale by harmonizing and combining *Caixa Agrícola's* economical and financial policies, as well as simplifying the administrative structure, costs reduction and increasing operationality.

To sum up, *Caixa Agrícola do Litoral Alentejano* consolidated its position as one of the largest *Caixas Agrícolas* of the country, considering the merger as an efficient tool for the growth of *Crédito Agrícola* in the region.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions, *Caixa Agrícola*, strategy, success.

## **Agradecimentos**

Ao Professor João Abrantes Costa, pela sua orientação sempre precisa e pertinente, pela paciência e dedicação que depositou no meu trabalho e pelo ar alegre com que sempre me recebeu nos nossos momentos de discussão.

Ao meu namorado, Tiago Trindade, pela tranquilidade, pela força e confiança que deposita em mim.

Aos meus pais e à minha irmã, fiéis devotos da minha jornada, por todo o apoio concedido.

Aos amigos, pelo companheirismo e amizade, oportunos em todas as ocasiões.

À Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, pelo apoio financeiro concedido para a realização deste trabalho.

## Índice

Índice de figuras e quadros.....	vii
Índice de gráficos .....	viii
Lista de siglas .....	ix
CAPÍTULO 1 – Introdução.....	10
1.1 Tema e questões de investigação .....	10
1.2 Definição do contexto do problema .....	10
1.3 Motivações do estudo.....	11
1.4 Objectivos do estudo .....	12
1.4.1 Objectivo geral .....	12
1.4.2 Objectivos específicos.....	12
1.5 Metodologia, método e técnica de recolha de dados.....	12
1.6 Estrutura do trabalho .....	14
CAPÍTULO 2 – Fusões e Aquisições: conceitos, tipologias e motivações .....	16
2.1 Fusões e Aquisições: conceitos .....	16
2.2 Tipologias de Fusões e Aquisições .....	17
2.3 Motivações para as Fusões no sector bancário.....	20
2.3.1 Procura da Eficiência .....	21
2.3.2 Crescimento e Dimensão.....	23
2.3.3 Poder de Mercado.....	24
2.3.4 Sinergias e Vantagens Competitivas .....	24
2.4 Quadro Conceptual das Fusões .....	25
CAPÍTULO 3 – Metodologia e Método de Investigação .....	27
CAPÍTULO 4 – Estudo de Caso .....	30
4.1 Apresentação do Grupo Crédito Agrícola.....	30
4.2 Apresentação da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano.....	31
4.3 O Processo de Fusão .....	32
4.3.1 Etapas .....	32
4.3.2 Motivações .....	33

4.3.3	Estratégia Implementada .....	35
4.3.4	Impacto da Fusão nos Recursos Humanos .....	36
4.4	Análise Comparativa da Caixa Agrícola da Costa Alentejana e Caixa Agrícola do Baixo Sado com a Média do SICAM.....	40
4.4.1	Indicadores de Estrutura.....	41
4.4.1.1	Evolução do Activo Líquido .....	41
4.4.1.2	Evolução do Crédito sobre Clientes .....	42
4.4.1.3	Evolução dos Recursos de Clientes.....	43
4.4.1.4	Evolução da Situação Líquida.....	44
4.4.2	Indicadores de Exploração .....	45
4.4.2.1	Evolução da Margem Financeira.....	46
4.4.2.2	Evolução do Produto Bancário.....	47
4.4.2.3	Evolução do Resultado Líquido .....	47
4.4.3	Indicadores de Rendibilidade .....	48
4.4.3.1	Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário .....	49
4.4.3.2	Evolução da Rendibilidade do Activo.....	50
4.4.3.3	Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios .....	51
4.4.3.4	Evolução do <i>Cost to Income</i> .....	51
4.4.4	Solidez.....	52
4.4.4.1	Evolução do Rácio de Solvabilidade.....	53
4.5	Análise Comparativa da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano com a Média do SICAM (Antes da Fusão).....	54
4.5.1	Indicadores de Estrutura.....	54
4.5.1.1	Evolução do Activo Líquido .....	54
4.5.1.2	Evolução do Crédito sobre Clientes .....	55
4.5.1.3	Evolução dos Recursos de Clientes.....	55
4.5.1.4	Evolução da Situação Líquida.....	56
4.5.2	Indicadores de Exploração .....	56
4.5.2.1	Evolução da Margem Financeira.....	57
4.5.2.2	Evolução do Produto Bancário.....	57
4.5.2.3	Evolução do Resultado Líquido .....	57
4.5.3	Indicadores de Rendibilidade .....	58
4.5.3.1	Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário .....	58

4.5.3.2	Evolução da Rendibilidade do Activo.....	58
4.5.3.3	Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios .....	58
4.5.3.4	Evolução do <i>Cost to Income</i> .....	59
4.5.4	Solidez.....	59
4.5.4.1	Evolução do Rácio de Solvabilidade.....	59
4.6	Análise Comparativa da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano com a Média do SICAM (Depois da Fusão).....	59
4.6.1	Indicadores de Estrutura.....	60
4.6.1.1	Evolução do Activo Líquido .....	60
4.6.1.2	Evolução do Crédito sobre Clientes .....	60
4.6.1.3	Evolução dos Recursos de Clientes.....	61
4.6.1.4	Evolução da Situação Líquida.....	62
4.6.2	Indicadores de Exploração .....	62
4.6.2.1	Evolução da Margem Financeira.....	62
4.6.2.2	Evolução do Produto Bancário.....	63
4.6.2.3	Evolução do Resultado Líquido .....	63
4.6.3	Indicadores de Rendibilidade .....	64
4.6.3.1	Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário .....	64
4.6.3.2	Evolução da Rendibilidade do Activo.....	64
4.6.3.3	Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios .....	65
4.6.3.4	Evolução do <i>Cost to Income</i> .....	65
4.6.4	Solidez.....	66
4.6.4.1	Evolução do Rácio de Solvabilidade.....	66
CAPÍTULO 5 – Conclusões.....		67
BIBLIOGRAFIA.....		72
ANEXOS.....		76

## Índice de figuras e quadros

Figura 1 – Principais Marcos na História do Crédito Agrícola.....	30
Figura 2 – Datas da Fusão .....	32
Figura 3 – Estrutura Organizacional da CCAM do Litoral Alentejano .....	39
Quadro 1 – Quadro Conceptual das Fusões .....	26
Quadro 2 – Número de Efectivos Antes da Fusão .....	38
Quadro 3 – Número de Efectivos Após Fusão.....	38
Quadro 4 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado.....	41
Quadro 5 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado.....	46
Quadro 6 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado.....	49
Quadro 7 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado .....	53
Quadro 8 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão).....	54
Quadro 9 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão) .....	56
Quadro 10 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão).....	58
Quadro 11 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão).....	59
Quadro 12 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão) .....	60
Quadro 13 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão) .....	62
Quadro 14 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão) .....	64
Quadro 15 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão).....	66

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do Activo Líquido .....	42
Gráfico 2 – Evolução do Crédito sobre Clientes.....	43
Gráfico 3 – Evolução dos Recursos de Clientes .....	44
Gráfico 4 – Evolução da Situação Líquida.....	45
Gráfico 5 – Evolução da Margem Financeira .....	46
Gráfico 6 – Evolução do Produto Bancário .....	47
Gráfico 7 – Evolução do Resultado Líquido .....	48
Gráfico 8 – Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário .....	49
Gráfico 9 – Evolução da Rendibilidade do Activo .....	50
Gráfico 10 – Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios .....	51
Gráfico 11 – Evolução do <i>Cost to Income</i> .....	52
Gráfico 12 – Evolução do Rácio de Solvabilidade .....	53

## **Lista de siglas**

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

FGCAM – Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo

F&A's – Fusões e Aquisições

IAS – International Accounting Standard

M&A's – Mergers and Acquisitions

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

SEPA – Single Euro Payments Área

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

### CAPÍTULO 1 – Introdução

#### 1.1 Tema e questões de investigação

O estudo insere-se na área de investigação da Gestão, mais especificamente na temática das Fusões e Aquisições (F&A's) de empresas. O tema do trabalho baseia-se nas Fusões no Grupo Crédito Agrícola, nomeadamente no estudo da fusão por incorporação da Caixa Agrícola do Baixo Sado na Caixa Agrícola da Costa Alentejana, a qual alterou a sua designação para Caixa Agrícola do Litoral Alentejano.

As questões de investigação do projecto relacionam-se com as motivações subjacente ao processo de fusão entre as duas Caixas Agrícolas e como a estratégia implementada e o processo de integração contribuíram para o seu crescimento, consubstanciado na evolução da sua *performance* económico-financeira.

#### 1.2 Definição do contexto do problema

Nas últimas duas décadas, o sector bancário sofreu uma série de alterações significativas. Entre as forças motivadoras destas mudanças destacam-se: a globalização, a crescente desregulamentação e liberalização observada em quase todas as actividades económicas e o papel desempenhado pelas novas tecnologias.

A desregulamentação e a liberalização da actividade bancária fomentaram a concorrência ao nível interno e internacional e tornaram mais híbrida a separação entre a banca comercial, a banca de investimento e outras actividades não bancárias. A crescente liberalização do mercado permitiu não só o aparecimento de novos produtos e novas formas de concorrência, mas também um esforço adicional de racionalização que em grande parte tem vindo a ser concretizado através de F&A's.

Neste contexto, as F&A's constituem um dos meios privilegiados pela banca para assinalarem a sua posição competitiva. Desta forma, o sector bancário evoluiu de uma lógica de produção para uma lógica de *performance*, onde o principal objectivo é a obtenção da dimensão competitiva que permita fazer face aos concorrentes.

Numa estratégia de crescimento por meio de F&A's, o processo de integração é uma etapa fundamental para garantir o sucesso da operação. No entanto, na maioria das vezes a integração não é considerada no início das negociações, condicionando assim o processo de integração, principalmente quando se integram instituições de estruturas organizacionais diferentes.

Melhorar o processo de integração numa operação de F&A's talvez seja um dos principais problemas que as instituições se defrontam para que as sinergias e os resultados planeados antes da fusão sejam conseguidos.

A questão principal decorrente desta problemática é que o processo de integração ocorre num cenário de grande complexidade. Se por um lado temos a gestão da implementação de mudanças estruturais, por outro temos a continuação do negócio da instituição, tornando crítico o sucesso das mudanças.

Decorre deste cenário, que as estruturas organizacionais das instituições envolvidas num processo de F&A's devem ser ajustadas à estratégia de negócio.

### **1.3 Motivações do estudo**

Perante um mercado global, as F&A's assumem um papel crucial numa estratégia de crescimento das instituições, aumentando conseqüentemente as dificuldades do processo de integração. Os valores envolvidos neste tipo de operações necessitam de retornos adequados, razão pela qual as dificuldades do processo de integração, o seu impacto nos negócios e a possível causa do sucesso ou fracasso deste tipo de operação caracterizam-se como um mecanismo importante de auxílio às empresas.

A motivação para esta pesquisa justifica-se pelo papel de destaque assumido pelas F&A's no sector bancário e pela relevância do caso a ser explorado com este estudo. A escolha da entidade foi determinada pela importância que esta assume no Grupo Crédito Agrícola, pela significativa alteração que sofreu em função do processo de integração de estruturas que concretizou e por representar um caso de sucesso no processo de integração pós-fusão.

### 1.4 Objectivos do estudo

#### 1.4.1 Objectivo geral

O objectivo genérico deste estudo consiste em analisar e compreender o processo de fusão entre duas Caixas Agrícolas do ponto de vista das suas motivações, da estratégia implementada e do processo de integração seguido, procurando avaliar o impacto desta operação no seu desempenho económico-financeiro.

#### 1.4.2 Objectivos específicos

Decorrentes do objectivo genérico anteriormente apresentado resultam os seguintes objectivos específicos:

- Identificar as fases decorrentes do processo de fusão, assinalando as principais datas da ocorrência;
- Reter as principais motivações que levaram à fusão por incorporação da Caixa Agrícola do Baixo Sado na Caixa Agrícola da Costa Alentejana;
- Descrever a estratégia de negócio implementada pela instituição, identificando os vectores de actuação centrais;
- Compreender o impacto da fusão nos recursos humanos, reconhecendo os aspectos que mais contribuiriam para um eficaz processo de integração do capital humano;
- Analisar, através de um conjunto de indicadores, a evolução da situação económico-financeira das Caixas Agrícolas antes da fusão, posicionando-as face à média do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM);
- Mediante a incorporação dos indicadores das duas Caixas Agrícolas, pretende-se ainda analisar a *performance* da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano antes e depois da fusão, comparando-a com os valores médios obtidos pelo conjunto das Caixas Agrícolas.

### 1.5 Metodologia, método e técnica de recolha de dados

A metodologia de investigação subjacente a este trabalho é qualitativa, uma vez que o investigador está completamente envolvido no fenómeno analisado e existe uma subjectividade do investigador na procura do conhecimento, através de uma maior

diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação. A investigação assume por isso, a natureza descritiva e indutiva, uma vez que parte-se de conhecimentos particulares obtidos na observação para um conhecimento geral (Saunders, 2007:139).

O método de investigação adoptado fundamentou-se no estudo de caso único, muito adoptado nas investigações de carácter qualitativo. A utilização deste método justifica-se na medida que o objecto de trabalho passou por uma descrição e análise de um conjunto de informação relativa a uma Instituição de Crédito em concreto.

Segundo Yin (2003:1), com um estudo de caso pretende-se responder às questões “como” ou “porquê” de uma realidade actual. O estudo de caso envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou múltiplos casos de maneira a que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este tipo de pesquisa, normalmente, é realizado a partir de um caso em particular e, posteriormente é realizada uma análise comparativa com outros casos, fenómenos ou padrões existentes.

As questões de investigação do projecto são:

- Porque motivo foi realizada a fusão entre as duas Caixas Agrícolas?
- Como a estratégia implementada contribuiu para o crescimento da Caixa Agrícola?

A técnica de recolha de dados utilizada neste trabalho resultou essencialmente da observação participante em experiências relacionadas com a actividade de orientação, fiscalização e acompanhamento de Caixas Agrícolas, de conversas informais com os principais responsáveis e colaboradores da Instituição, de informação obtida através de relatórios e contas, relatórios de auditoria, de jornais e revistas e da página electrónica do Grupo Crédito Agrícola. Num âmbito mais académico foi ainda efectuada uma leitura, análise e reflexão profunda dos preceitos de um importante conjunto de autores especializados no tema das F&A.

Esta temática será desenvolvida com maior profundidade no capítulo 3.

### 1.6 Estrutura do trabalho

Neste ponto pretende-se, ainda que de forma sucinta, apresentar a estrutura e conteúdo do presente trabalho, na qual é possível identificar cinco capítulos independentes entre si, mas formando um todo coeso.

O capítulo 1, introdutório, pretende contextualizar e enquadrar a temática de investigação, fundamenta a escolha da abordagem à investigação e as motivações do estudo, enuncia os principais objectivos que enquadram o desenvolvimento do trabalho de investigação, define a metodologia, método e técnica de recolha de dados utilizada, e, finalmente, descreve a organização do projecto.

No capítulo 2 apresenta-se o enquadramento teórico relativo à abordagem conceptual das F&A's e às diversas tipologias de combinações entre empresas, finalizando com a apresentação das principais motivações que poderão incentivar o sector bancário a enveredar por este tipo de estratégia. Neste capítulo está, igualmente, integrado um quadro conceptual de referência onde é realizado o enquadramento teórico do trabalho de investigação.

O capítulo 3 define a metodologia, o método e a técnica de recolha de dados utilizada na elaboração do projecto.

O capítulo 4 desenvolve o estudo de caso. Numa primeira fase, procedeu-se à apresentação do Grupo Crédito Agrícola e da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano com a qual ocorreu o processo de consolidação. De seguida, apresenta-se o processo de fusão realizado, no qual constam as etapas percorridas até à sua concretização, as principais motivações que incentivaram a operação, a estratégia implementada e o seu impacto nos recursos humanos.

A análise do processo de integração permitiu conhecer não só a estratégia de integração seguida pela Caixa Agrícola, mas também avaliar o impacto dessa estratégia no seu comportamento económico-financeiro. Para a análise da *performance* procedeu-se à comparação de indicadores de estrutura, exploração, rendibilidade e solidez financeira das Caixas Agrícolas antes da fusão e da Caixa Agrícola decorrente da fusão com os valores médios da generalidade das Caixas Agrícolas. Os indicadores foram calculados a partir das demonstrações financeiras dos exercícios em análise.

Finalmente, o capítulo 5 apresenta as principais conclusões obtidas a partir do estudo realizado, sem deixar de referir algumas limitações encontradas e eventuais caminhos a seguir em futuras investigações inseridas nesta problemática.

### CAPÍTULO 2 – Fusões e Aquisições: conceitos, tipologias e motivações

#### 2.1 Fusões e Aquisições: conceitos

A literatura existente sobre Fusões e Aquisições (F&A's, M&A's "*mergers and acquisitions*") na literatura anglo-saxónica) utiliza as mesmas designações "em sentidos não inteiramente coincidentes, assim como aos mesmos conceitos são, por vezes, aplicadas diferentes designações" (Matos e Rodrigues, 2000:16-17). Assim, a literatura sobre este tema utiliza designações tais como fusões, aquisições, F&A's, *takeovers* (tomada de controlo), participações, concentrações, entre outras.

Segundo Ferreira (2002:96), as aquisições "...têm implícito o objectivo de controlar total ou parcialmente uma empresa" enquanto que as fusões caracterizam-se por serem voluntárias, levando "...à criação de uma nova entidade e ao desaparecimento das empresas que lhe deram origem...". Para o autor, a versatilidade é uma das características mais relevantes das aquisições, permitindo à empresa a entrada em novos mercados, segmentos e criação de novos produtos, bem como introduzir melhorias ao nível operacional, tecnológico e administrativo. No caso das fusões, o objectivo é a obtenção de sinergias e aumento da dimensão capaz de fazer face à concorrência agressiva e possíveis alterações de natureza exterior (Ferreira, 2002:98).

No ponto de vista de Matos e Rodrigues (2000), o conceito de fusão de empresas deve ser apresentado segundo uma abordagem jurídica e económica.

Numa abordagem jurídica, os autores referem que nos termos do Código das Sociedades Comerciais (artigo 97º), a fusão pode "...concretizar-se de duas formas: ou uma das sociedades pré-existentes absorve o património das restantes, que se extinguem, ou uma nova sociedade absorve o património de todas as sociedades pré-existentes, extinguindo-se estas. O primeiro caso é habitualmente conhecido como fusão-absorção enquanto o segundo é designado como fusão-criação ou fusão-pura" (Matos e Rodrigues, 2000:17).

De uma forma mais específica mas com o mesmo intuito o Código Cooperativo (artigo 74º) refere que no primeiro caso estamos perante uma fusão por incorporação de cooperativas,

onde a cooperativa incorporante obriga-se a assumir a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas incorporadas, enquanto que no segundo designa por fusão por integração de cooperativas, onde a nova cooperativa obriga-se a assumir a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas fundidas.

A este respeito, Ferreira (2002) aborda a fusão sob o ponto de vista do património das empresas, referindo que numa fusão-concentração ou consolidação, “os patrimónios das empresas são transferidos para uma nova entidade a constituir; é neste sentido que se utiliza a expressão anglo-saxónica *merger*” enquanto que numa fusão-integração, fusão por incorporação ou aquisição, “o património de uma ou mais empresas é transferido para uma outra empresa compradora ou incorporante. *Acquisition* e *takeover* são as expressões anglo-saxónicas equivalentes” (Ferreira, 2002:130).

Como refere Jacquemim (1984:65), “em ambos os casos dá-se o desaparecimento de pelo menos uma pessoa moral e a transmissão do património da pessoas extinta a uma outra pessoa jurídica, que se torna seu titular único [...]”.

Numa abordagem económica os autores referem que “...mais do que a existência, ou não, de uma única personalidade jurídica, o importante é que o património antes sujeito a centros de racionalidade económica independentes passem a estar, após determinada operação, dependentes de um único centro de racionalidade económica” (Matos e Rodrigues, 2000:21).

### **2.2 Tipologias de Fusões e Aquisições**

A tipologia de F&A's diverge consoante as diferentes motivações e consequências. De acordo com Matos e Rodrigues (2000) a relação existente entre os mercados em que actuam as empresas envolvidas é um dos critérios mais relevantes para a tipificação das F&A's.

Neste sentido, para o autor existem três grandes tipos de fusões: horizontais, verticais e conglomerais. O primeiro tipo de fusões ocorre entre empresas que actuam no mesmo mercado. A obtenção de economias de escala, crescimento do *market-share* e rápida penetração em novas regiões são no dizer de Weston *et al.* (1990:83) os factores que influenciam as empresas na sua opção pela fusão horizontal.

Para Ferreira (2002) a maioria das F&A's realizadas na década de 90 do século XX foram deste tipo, fundamentadas em aumentos de dimensão e economias de escala. “Tiveram lugar em indústrias/sectores em fase de maturidade e entre empresas posicionadas em sectores altamente competitivos...” (Ferreira, 2002:151), como foi o caso do sector bancário.

As fusões verticais ocorrem entre empresas que operam em diferentes estádios da cadeia de produção e distribuição de um produto ou serviço. Weston *et al.* (1990:83) apresentam um conjunto de possíveis motivos que influenciam a prossecução deste tipo de integração por parte das empresas, entre as quais se destaca o maior controlo sobre as actividades, maior facilidade na distribuição dos produtos e, eventualmente, redução de custos de transacção das matérias-primas. Os mesmos autores afirmam que este tipo de fusão pode potenciar o aumento da concentração, podendo facilitar a ocorrência de monopólios por parte da empresa.

As fusões conglomeradas verificam-se entre empresas que actuam em mercados não relacionados. Para Ferreira (2002:176) os conglomerados, com o seu auge nos anos 60, apresentam duas características: “(a) a diversificação é feita fundamentalmente através de aquisições e não por crescimento orgânico; (b) existe o controlo de um conjunto de empresas posicionadas em várias indústrias que requerem diferentes técnicas e aptidões de pesquisa, engenharia, produção, vendas e distribuição”.

A este propósito Weston *et al.* (1990:85) classificam as fusões conglomeradas em três tipos distintos: as de extensão de linhas de produto que visa a ampliação da linha de produtos da empresa. Este tipo de fusões ocorre entre empresas com actividades relacionadas as quais os autores designam por fusões concêntricas. Um segundo tipo de fusões conglomeradas são as de extensão do mercado geográfico as quais envolvem duas empresas cujas operações têm sido conduzidas em mercados geográficos distintos. Por último, os autores referem as fusões conglomeradas puras, este tipo ocorre entre empresas com actividades não relacionadas.

Segundo Ferreira (2002:176) o aproveitamento de oportunidades, flexibilidade e versatilidade, segurança e gestão de risco representam as principais vantagens dos conglomerados.

Nos conglomerados “a potencialidade de mudança é constante vendendo empresas em sectores que já não são convidativos e comprando naqueles com potencialidades” (Ferreira, 2002:177).

O desenvolvimento de várias actividades, cada uma delas com as suas particularidades, faz dos conglomerados um tipo de combinação flexível e versátil, contudo o grau de flexibilidade e versatilidade não é semelhante em todos os tipos de conglomerados, tornando-os por vezes complexos.

Relativamente à segurança, o autor refere que os conglomerados crescem principalmente através de aquisições, permitindo atingir uma dimensão capaz de dificultar aquisições hostis por parte de terceiros dando assim alguma segurança contra este tipo de ataques. O autor afirma ainda que “as questões do foro da concorrência podem ser minimizados, uma vez que dificilmente se obtêm posições dominantes em cada um dos sectores onde se está posicionado” (Ferreira, 2002:177).

Por último, a gestão do risco torna-se um aspecto fundamental nos conglomerados, pois através da diversificação é possível a minimização dos riscos. No entanto, para Ferreira (2002) a diversificação dos riscos não pode ser a única justificação para a aquisição de empresas, o objectivo terá que passar por adquirir empresas com potencial de crescimento, rentabilidade e mais valias.

Weston *et al.* (1990) e Ferreira (2002) distinguem ainda vários tipos de conglomerados: os financeiros (*financial conglomerates*) ou, segundo Ferreira (2002:177), de controlo financeiro e os administrativos ou de gestão (*managerial conglomerates*) ou, segundo Ferreira (2002:177) empresarias, estratégicos ou de administração. O primeiro tipo caracteriza-se por ter como função o planeamento estratégico mas não participa nas decisões de carácter operacional. No caso dos conglomerados de gestão para além de assumirem responsabilidade financeira e de controlo, participam nas decisões operacionais e estratégicas.

Ferreira (2002) faz ainda referência na sua classificação às F&A's concêntricas, as quais resultam de acordos “entre empresas que se posicionam em sectores diferentes mas têm como objectivo a obtenção de ganhos provenientes de situações comuns. Em especial, estas

situações são o mercado, os processos e as tecnologias que ambas servem ou utilizam” (Ferreira, 2002:183).

A este respeito Ferreira (2002:183) destaca as F&A’s entre a banca e os seguros – *bancassurance*. Este tipo de combinação privilegia o *cross-selling* de produtos, pelo que o objectivo é a instituição bancária promover a venda de produtos das seguradoras e, da mesma forma, as seguradoras tentarem vender produtos bancários.

Segundo Ferreira (2002:184), “a ideia do banco universal constituído pela banca privada, de investimento e de retalho estará completamente fora do novo contexto financeiro, pois estes segmentos só têm em comum o nome do banco. As ideias, os mercados e as motivações que lhes estão subjacentes são diferentes”. O autor salienta ainda que uma estratégia financeira eficaz deve passar pelo *asset gathering*<sup>1</sup>, que conduz à criação de Grupos de Clientes. Neste contexto, e visto que cada um dos sectores difere em termos culturais, torna-se importante criar um sentimento de objectivo comum, pois “deseja-se criar um grupo financeiro à volta de diferentes tipos de clientes, em vez de diferentes tipos de serviços financeiros” (Ferreira, 2002:184).

### 2.3 Motivações para as Fusões no sector bancário

Existe um conjunto alargado de motivos para a concretização de operações de F&A’s. Segundo Pautler (2001:1), o motivo mais comum é o da empresa adquirente encontrar neste tipo de operação um investimento rentável. Na verdade, as F&A’s podem ser consideradas uma forma alternativa de investimento. Para o autor, as empresas optam pela realização de F&A’s quando estas se tornam o meio mais rentável de aumentar a sua capacidade, obter novas competências, penetrar em novas áreas de produtos ou geográficas ou reafectar recursos ao controlo de uma gestão mais eficiente.

As motivações subjacentes às F&A’s no sector bancário são comuns à generalidade das empresas, não obstante terem características próprias relacionadas com as especificidades do seu mercado.

---

<sup>1</sup> Ferreira (2002:184) define *asset gathering* como um “conceito amplo de actividade dos serviços financeiros e que inclui tudo o que tem a ver com a captação, gestão e protecção dos activos dos clientes”.

### 2.3.1 Procura da Eficiência

Segundo Matos e Rodrigues (2000) uma das razões explicativas das fusões é a obtenção de eficiência operativa. Neste contexto, o autor refere “as fusões podem, precisamente, visar obter esses acréscimos na eficiência operativa das empresas envolvidas e, conseqüentemente, redução nos seus custos” (Matos e Rodrigues, 2000:49). Plauter (2001:2) acrescenta que as operações de F&A’s entre empresas, além da redução de custos e aumento da produção, visam também a melhoria da qualidade, obtenção de novas tecnologias e a criação de novos produtos.

A propósito da exploração de diferenciais de eficiência entre as empresas, Ferreira (2002) refere que o objectivo será elevar os níveis de eficiência das empresas envolvidas, considerando-se que uma das empresas é mais eficiente do que a outra, conduzindo a uma acréscimo de valor no conjunto. “A obtenção de eficiências operacionais e vantagens de escala terá como base a maior utilização ou a eliminação de meios ou de recursos existentes em duplicado” (Ferreira, 2002:134). Estas vantagens são designadas de maneira genérica por sinergias operacionais. No dizer deste autor, “as sinergias podem advir de economias de escala e de economias de gama não só na produção, mas ainda na distribuição, compras e noutras funções mais gerais” (Ferreira, 2002:134).

Neste contexto Vennet refere que *“mergers are considered to be an important means to achieve operational synergies. The realization of synergy depends on the potential for economies of scale and scope. If these economies exist, an expansion of the size of a bank would be accompanied by a less than proportional cost increase. It can be hypothesized that mergers between small and medium-sized credit institutions may benefit from scale economies”* (Vennet, 1996:1534).

Por sua vez, Pautler (2001:2-3) distingue entre eficiências operacionais e de gestão. O autor partilha das mesmas ideias de Ferreira (2002) e Vennet (1996) ao afirmar que a eficiência operacional pode resultar de economias de escala<sup>2</sup> e de gama<sup>3</sup> ao nível da produção. Contudo,

---

<sup>2</sup> “Existem economias de escala quando o aumento da escala de produção da empresa permite redução no respectivo custo médio” (Matos e Rodrigues, 2000:49).

<sup>3</sup> “As economias de gama verificam-se quando a produção conjunta de vários produtos permite redução nos custos de produção, face à situação em que cada um dos produtos é produzido isoladamente” (Matos e Rodrigues, 2000:50).

acrescenta ainda que pode também originar da melhor afectação dos recursos, da utilização de tecnologias de produção menos dispendiosas, da melhoria da informação e do *know-how*, da combinação mais eficiente dos activos e da redução dos custos de transporte e transacções.

Para Paula (2002:137), as economias de gama no consumo derivam do potencial de *cross-selling* de produtos da empresa financeira. Os consumidores de produtos financeiros encontram mais vantagens na aquisição de vários produtos ao mesmo fornecedor pelo que o resultado será o aumento do retorno dado.

Segundo Gaughan (1999:123), a indústria bancária constitui um bom exemplo para a verificação das economias de gama, salientando que estas são mais importantes que as economias de escala. Este autor refere ainda que “*when financial institutions merge, they can share inputs to offer a broader range of services, such as a trust department, consumer investment products unit, or economic analysis group. Smaller banks might not be able to afford the costs of these departments. Inputs such as a computer system may be shared to process a wide variety of loans and deposit accounts*”.

A melhoria da eficiência de gestão é outro dos factores determinantes nos processos de F&A's. Gaughan (1999:161) acredita que uma das motivações para as aquisições é a convicção por parte da empresa adquirente numa gestão mais eficiente dos recursos da empresa alvo. Por sua vez Weston *et al.* (1990:191) referem que se uma empresa possuir uma equipa eficiente de gestão com capacidades em excesso, poderá utilizar os recursos remanescentes para adquirir uma outra empresa que seja ineficientemente gerida devido à falta de tais recursos.

De acordo com Matos e Rodrigues (2000:53), “é de supor que a necessidade de recursos, humanos e de outros tipos, afectos à gestão das empresas cresça menos que proporcionalmente face ao crescimento do seu volume de vendas e que esses recursos, eventualmente, possam ser partilhados sem acréscimo de custos, entre vários produtos e actividades”.

### 2.3.2 Crescimento e Dimensão

Segundo Matos e Rodrigues (2000:108), “as fusões são uma das opções a considerar pelas empresas cujas estratégias estão orientadas para o crescimento ou a dimensão, oferecendo importantes vantagens face a alternativas baseadas no crescimento interno. Elas permitem agregar, de forma mais ou menos imediata, as dimensões das duas, ou mais, empresas envolvidas, limitando o tempo e o esforço necessário para aumentar a dimensão da empresa, seja a nível de arranque do processo produtivo, seja a nível de obtenção de quota de mercado”.

Tal como afirma Jacquemin (1984:64):

- “ – O crescimento externo por aquisição de outra empresa ou por fusão incide sobre activos já em fase de exploração e corresponde portanto, a um rendimento mais rápido, que contrasta com as demoras de maturação dos investimentos;
- A aquisição de um concorrente aumenta *ipso facto* a quota de mercado do comprador e aumenta as suas vendas, sem criar capacidade adicional que poderia não encontrar procura correspondente;
- O crescimento externo pode ser o meio de adquirir os recursos humanos, técnicos ou materiais, para os quais não há mercado ou existem mercados imperfeitos”.

Neste contexto podemos concluir que “*internal expansion may be much slower and difficult. Mergers, acquisitions, joint ventures, and strategic alliance may be the fastest and lower risk alternative*” (Gaughan, 1999:117).

Não obstante a estratégia de crescimento ou de aumento de dimensão pareça ser mais rapidamente realizável através de F&A's, existem também alguns problemas relevantes, tal como refere Matos e Rodrigues (2000). Em primeiro lugar, é importante que as empresas envolvidas no processo de fusão tenham os mesmos objectivos e, acima de tudo, que as pessoas envolvidas estejam disponíveis para participar na operação.

Em segundo lugar, porque a fusão é “dos pontos de vista negocial, jurídico e fiscal, de concretização bem mais difícil do que o crescimento interno” (Matos e Rodrigues, 2000:110).

Finalmente, há necessidade de conciliar estruturas produtivas e culturas empresariais, tornando a gestão da empresa mais complexa.

### 2.3.3 Poder de Mercado

Segundo Vennet (1996:1534), outra das motivações para as fusões no sector bancário é o poder de mercado. “*A pragmatic motivation may be that banks want to strengthen their competitive position on their home markets through consolidation*”.

Na mesma óptica Weston *et al.* (1990:207) referem que uma das razões para a concretização de F&A's é o aumento da quota de mercado das empresas. Contudo, relembram que a relação entre a quota de mercado e a obtenção de sinergias não é imediata. Na verdade, “*if increasing the firm's market share simply means that the firm will be larger, then we are essentially talking about economies of scale*”. Contudo, o aumento da quota de mercado significa o aumento da dimensão relativa da empresa face a outras empresas na indústria, mas não significa que o aumento da dimensão relativa seja um indicador de obtenção de economias de escala.

A criação ou aumento do poder de mercado, através de F&A's, poderá resultar num aumento da concentração, conduzindo a um mercado monopolista. Esta ideia é também defendida por Ferreira (2002:152) quando refere que “o acréscimo de poder de mercado acontece sempre que, mercê de uma fusão ou aquisição, a nova entidade tem a capacidade de influenciar os preços, as quantidades ou mesmo a natureza dos produtos ou serviços. Por sua vez, este poder acrescido pode conduzir a resultados mais elevados”.

Por outro lado, a redução do número de concorrentes no mercado torna mais fácil a celebração do acordo colusivo, a fiscalização do cumprimento do acordo celebrado e “cada um deles terá mais a perder com penalizações pelo não-cumprimento do acordo” (Matos e Rodrigues, 2000:46-47).

### 2.3.4 Sinergias e Vantagens Competitivas

As F&A's realizadas no sector bancário têm sido motivadas pela realização de sinergias, ou seja, benefícios derivados deste processo, principalmente por redução de custos.

Segundo Ferreira (2002:317), as sinergias querem “sempre significar que um conjunto de actividades, negócios ou empresas, quando explorados ou geridos em conjunto, apresentam um valor superior ao da soma de cada uma delas isoladamente considerada”.

A obtenção de sinergias num processo de F&A's conduz à criação de valor. No dizer de Chatterjee (1986), para que uma estratégia de F&A's crie valor, uma competência distinta ou um recurso especializado deve ser identificado como uma oportunidade única.

Quando se trata de processos de F&A's é comum fala-se também em vantagem competitiva. Afinal estes processos proporcionam às empresas fontes importantes de diferenciação ou liderança de custos, originando assim aumento da competitividade (Porter, 1980:39).

Neste contexto Barney (1991) refere que os recursos são determinantes da vantagem competitiva sustentável de uma organização, contudo, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos económicos ou, mesmo que os gerem, talvez não sejam defensáveis contra a competição, portanto, nem todos os recursos são estratégicos, pois para que os sejam, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.

### **2.4 Quadro Conceptual das Fusões**

A revisão literária efectuada centra-se, essencialmente, nos conceitos, tipologias e motivações das F&A's no sector bancário, atendendo que o estudo de caso pretende analisar e compreender o processo de fusão entre duas Caixas Agrícolas.

Perante uma fusão entre duas cooperativas não podemos deixar de fazer ao longo do trabalho uma abordagem jurídica da operação realizada, adoptando o conceito de fusão descrito no artigo 74º do Código Cooperativo – fusão por incorporação ou fusão por integração.

O estudo de caso em análise refere-se a uma fusão por incorporação de duas instituições de crédito, sob a forma de cooperativas, onde a cooperativa incorporante se obriga a assumir a totalidade dos direitos e obrigações da cooperativa incorporada.

Todavia adopta-se igualmente a abordagem económica do conceito apresentado por Matos e Rodrigues (2000) onde o mais importante é a integração das estruturas empresarias e a

## Fusões no Crédito Agrícola

presença de uma estratégia comum a ser implementada nas empresas envolvidas em operações de F&A's.

O cruzamento das modalidades e tipologias das fusões permite-nos criar um quadro (quadro1) representando as escolhas possíveis de fusões entre empresas.

**Quadro 1 – Quadro Conceptual das Fusões**

Modalidades das Fusões	Tipologias					
	Horizontais	Verticais	Conglomerados			Concêntricas
			Extensão Linha de Produtos	Extensão de Mercado Geográfico	Puras	
Incorporação	CCAM Litoral Alentejano					
Integração						

No caso da fusão entre a Caixa Agrícola da Costa Alentejana e Caixa Agrícola do Baixo Sado estamos perante uma fusão horizontal, atendendo que se trata de uma fusão entre instituições de crédito que actuam no mesmo mercado.

A tipologia de F&A's diverge consoante as diferentes motivações e consequências. Grande parte dos factores explicativos para a realização de fusões horizontais prende-se com a procura de eficiência. Desta forma parece consensual que as operações de fusões levadas a cabo pelas entidades bancárias tenham subjacentes à sua concretização sobretudo razões de índole económica como a maximização do lucro e que se consubstanciam na melhoria dos seus níveis de rentabilidade, na minimização dos seus custos, em ganhos de eficiência, na obtenção de sinergias operativas e na aquisição de dimensão competitiva que lhes permita actuar num ambiente concorrencial.

### CAPÍTULO 3 – Metodologia e Método de Investigação

A metodologia de investigação subjacente a este trabalho é qualitativa, uma vez que o investigador está completamente envolvido no fenómeno analisado e existe uma subjectividade do investigador na procura do conhecimento, através de uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação. A investigação assume por isso, a natureza descritiva e indutiva, uma vez que parte-se de conhecimentos particulares obtidos na observação para um conhecimento geral.

O método de investigação adoptado fundamentou-se no estudo de caso único, muito adoptado nas investigações de carácter qualitativo. A utilização deste método justifica-se na medida que o objecto de trabalho passou por uma descrição e análise de um conjunto de informação relativa a uma Instituição de Crédito em concreto.

Saunders (2007:139) define estudo de caso como *“a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence”*.

Segundo Yin (2003:1), com um estudo de caso pretende-se responder às questões “como” ou “porquê” de uma realidade actual. O estudo de caso envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou múltiplos casos de maneira a que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este tipo de pesquisa, normalmente, é realizado a partir de um caso em particular e, posteriormente é realizada uma análise comparativa com outros casos, fenómenos ou padrões existentes.

As questões de investigação do projecto são:

- Porque motivo foi realizada a fusão entre as duas Caixas Agrícolas?
- Como a estratégia implementada contribuiu para o crescimento da Caixa Agrícola?

Ghuri *et al* (1995:87) argumentam ainda que o estudo intensivo de casos concretos constitui um método de adquirir conhecimentos e sugerir hipóteses, especialmente em áreas relativamente pouco conhecidas, onde existe pouca experiência e teoria de referência.

Rhoades (1998:276) considera que o estudo de casos específicos poderá fazer uso de um amplo conjunto de informações que poderá ser único a uma empresa ou indústria. Tais informações permitirão a obtenção de explicações e a identificação de situações que a análise econométrica e as generalizações por esta obtida não permitem.

Com o objectivo de analisar os efeitos das F&A's no sector bancário muitos autores têm realizado a análise de estudos de caso. Exemplo disso é Pautler (2001:35) na sua abordagem sistematizada de alguns estudos realizados na banca baseados na análise de casos específicos.

O presente trabalho tem como principal objectivo analisar e compreender o processo de integração seguido na fusão por incorporação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Sado (CCAM do Baixo Sado) na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Costa Alentejana (CCAM da Costa Alentejana), dando origem à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Alentejano (CCAM do Litoral Alentejano).

Na análise é realizado um estudo intensivo da Caixa Agrícola seleccionada através da análise das suas especificidades e características. Este projecto pretende ainda analisar o comportamento económico-financeiro das Caixas Agrícolas antes da fusão e da Caixa Agrícola decorrente da fusão, tentando averiguar sobre a estratégia seguida e o impacto da mesma na sua *performance*, através da análise comparativa com a média de valores observado no Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM).

Para análise da *performance* procedeu-se à comparação de indicadores de estrutura, exploração, rendibilidade e solidez financeira das entidades envolvidas com os valores médios da generalidade das Caixas Agrícolas. Os indicadores foram calculados a partir das demonstrações financeiras dos exercícios em análise.

O estudo realizou-se em três momentos distintos, a saber:

- Evolução da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado antes da operação de fusão (entre 2004 e 2006);
- Evolução da CCAM do Litoral Alentejano antes do processo de fusão (entre 2004 e 2006);

- Evolução da CCAM do Litoral Alentejano depois da fusão (entre 2006 e 2008).

A escolha da entidade foi determinada pela importância que esta assume no Grupo Crédito Agrícola, pela significativa alteração que sofreu em função do processo de integração de estruturas que concretizou, pela facilidade e disponibilidade no acesso a informações e por representar um caso de sucesso no processo de integração pós-fusão.

Tal como refere Ghauri *et al.* (1995:86), a existência de um número limitado de observações justifica-se pela necessidade de analisar em profundidade uma determinada questão, o que não é possível com um número elevado de observações.

A técnica de recolha de dados utilizada neste trabalho resultou essencialmente da observação participante em experiências relacionadas com a actividade de orientação, fiscalização e acompanhamento de Caixas Agrícolas, de conversas informais com os principais responsáveis e colaboradores da Instituição, de informação obtida através de relatórios e contas, relatórios de auditoria, de jornais e revistas e da página electrónica do Grupo Crédito Agrícola. Num âmbito mais académico foi ainda efectuada uma leitura, análise e reflexão profunda dos preceitos de um importante conjunto de autores especializados no tema das F&A's.

Outro objectivo deste trabalho é, por um lado, tentar determinar se o estudo de caso em análise foi (ou não) uma operação bem sucedida e, por outro lado, extrair conhecimento sobre o modelo, metodologia, políticas e gestão do processo de fusão nas diversas vertentes que permita retirar ilações sobre os procedimentos a adoptar em processos semelhantes no Grupo Crédito Agrícola. No entanto, este tipo de análise não permite a obtenção de resultados generalizáveis, pelo que os resultados encontrados serão restritos ao conjunto das entidades analisadas.

Deseja-se ainda que o resultado deste trabalho que, tanto quanto foi possível saber, é pioneiro no estudo sobre fusões no Grupo Crédito Agrícola, possa vir a ter alguma utilidade, quer para os meios académicos quer para os profissionais que, no futuro, tenham de actuar neste campo.

## **CAPÍTULO 4 – Estudo de Caso**

### **4.1 Apresentação do Grupo Crédito Agrícola**

O Grupo Crédito Agrícola, formado pela Caixa Central, por 90 Caixas Agrícolas e por um conjunto de empresas especializadas, é um dos principais grupos financeiros em Portugal. As Caixas Agrícolas, instituições de crédito sob a forma de cooperativas, têm a suas raízes na actividade social e económica das regiões onde se inserem e onde tiveram a sua génese.

**Figura 1 – Principais Marcos na História do Crédito Agrícola**

<b>1498</b>	<b>1778</b>	<b>1866/1867</b>
A raiz histórica do Crédito Agrícola situa-se nas Santas Casas da Misericórdia.	A Misericórdia de Lisboa foi a primeira a fazer empréstimos aos agricultores.	Foram publicadas leis destinadas a transformar as Misericórdias em instituições de crédito agrícola e industrial.
<b>1911</b>	<b>1919</b>	<b>1978</b>
Foi fundado o verdadeiro Crédito Agrícola em Portugal	Foi definido por Lei a actividade das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) – Regime Jurídico do Crédito Agrícola.	Criação da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM) com a função de apoiar e representar as suas Associadas.
<b>1982</b>	<b>1991</b>	<b>1995</b>
Novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola. Criação de uma Caixa Central com o objectivo de regular a actividade creditícia das Caixas Agrícolas.	Novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola. Criação do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) formado pela Caixa Central e Caixas Agrícolas.	Novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola, no qual foi alargado o âmbito associativo das Caixas e possibilitou à Caixa Central a realização das demais operações permitidas ao bancos.

Fonte: Adaptado da página electrónica do Crédito Agrícola

Com a revisão do Regime Jurídico do Crédito Agrícola (1991), a Caixa Central passou a ter funções e poderes em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), e estabeleceu-se um regime de co-responsabilidade entre ela e as suas associadas, de modo que a supervisão da solvabilidade e liquidez fosse feita com base em contas consolidadas.

### 4.2 Apresentação da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano

A CCAM do Litoral Alentejano, uma das mais antigas do País, foi fundada em 28 de Janeiro de 1912, na altura como CCAM da Costa Alentejana. Por imperativos legais e vicissitudes várias manteve-se com reduzida actividade até meados de década de oitenta do século XX, altura em que começou a desenvolver um trabalho de conquista sistemática de quota de mercado, de associados e de clientes particulares e empresas, de vários sectores de actividade.

Abre a sua primeira Delegação em 17 de Setembro de 1987 e passa a partir daí a ter como área de acção o concelho de Santiago do Cacém. Uma forte e rápida expansão levou-a à liderança do mercado local, tornando-a numa das maiores Caixas do país, com 12 balcões.

Em Fevereiro de 2005, incorporou por fusão a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Grândola (CCAM de Grândola), com graves problemas financeiros, visíveis através dos resultados transitados negativos (€ 7.864.642).

Quase dois anos mais tarde, em Dezembro de 2006, numa estratégia de crescimento, integra outro processo de fusão por incorporação da CCAM do Baixo Sado, alterando a sua designação para CCAM do Litoral Alentejano e passando a deter 20 balcões dispersos pelos concelhos de Santiago do Cacém, Sines, Grândola e Alcácer do Sal.

Com uma actividade em franco desenvolvimento, um activo líquido superior a 170 milhões de euros e integrada num dos maiores grupos financeiros do país, a CCAM do Litoral Alentejano pretendeu promover o desenvolvimento da sua actividade, através de uma relação forte de proximidade com os seus clientes e associados e uma vasta e diversificada oferta de produtos e serviços de grande qualidade.

A CCAM disponibiliza aos seus clientes e associados todo o tipo de produtos e serviços da banca universal, destacando-se os produtos de poupança e a prazo, crédito a particulares e empresas, gestão de patrimónios, seguros do ramo vida e ramo real, operações em mercados de capitais e fundos de investimento e *internet banking*.

### 4.3 O Processo de Fusão

#### 4.3.1 Etapas

Este processo decorreu num espaço de tempo relativamente curto (1 ano), reduzindo o período de incerteza e aproveitando as expectativas criadas pela fusão. Contudo, a fusão exigiu empenho e um grande esforço, tendo surgido previsíveis problemas de estabilidade, ultrapassados a curto prazo.

**Figura 2 – Datas da Fusão**

<b>Janeiro/06</b>	<b>Abril/06</b>	<b>Junho/06</b>	<b>Julho/06</b>
Início dos estudos e conversações relativos ao projecto de fusão.	Elaboração do projecto de fusão de forma a dar-se conhecimento da operação visada.	Registo do projecto de fusão na Conservatória do Registo Comercial.	Aprovação do projecto de fusão pela Assembleia Geral de cada uma das Caixas Agrícola
<b>Setembro/06</b>	<b>Outubro/06</b>	<b>Novembro/06</b>	<b>Dezembro/06</b>
Obtenção da autorização do Banco de Portugal para celebrar a escritura de fusão.	Celebração da escritura de fusão e respectivo registo na Conservatória do Registo Comercial.	Registo especial no Banco de Portugal.	Integração dos registos contabilísticos

Fonte: Projecto de fusão da CCAM do Litoral Alentejano.

O processo de fusão foi comanda por uma Comissão Executiva, composta por membros dos Órgãos Sociais da CCAM da Costa Alentejana e CCAM do Baixo Sado. Esta Comissão tinha como principal função a definição da visão e valores, reestruturação organizacional, gestão da mudança, comunicação, recursos humanos, entre outros aspectos importantes para integração das duas instituições.

Com o início dos estudos e conversações relativos ao projecto de fusão foi necessário definir, em termos jurídicos, o tipo de fusão a concretizar. Nos termos do artigo 74º do Código Cooperativo e do artigo 97º do Código das Sociedades Comerciais, as Caixas Agrícolas envolvidas no processo optaram pela modalidade de fusão por incorporação, alegando, essencialmente, vontade de tornar este processo o mais célere possível. Neste caso, procedeu-se à transferência do património global da CCAM do Baixo Sado para a CCAM da Costa

Alentejana. Por sua vez, a Caixa Agrícola incorporante obrigou a assumir todos os direitos e obrigações da Caixa Agrícola incorporada.

A elaboração do projecto de fusão visou, essencialmente, identificar a modalidade, motivos e objectivos da fusão e as condições da sua execução. Identificaram-se objectivos de racionalização das estruturas visando a obtenção de ganhos de eficiência e de integração comercial das instituições.

Após a elaboração do projecto de fusão foram seguidos todos os procedimentos subjacentes a este tipo de processo cessando com a integração contabilística em Dezembro de 2006.

### **4.3.2 Motivações**

A fusão surgiu da consciência que os Órgãos Sociais tinham sobre as vantagens que esta traria, quer para cada uma das Caixas Agrícolas, quer para o próprio SICAM. Os motivos da fusão advieram, igualmente, da reflexão que as Caixas Agrícolas fizeram sobre a realidade do sistema bancário.

As direcções das Caixas Agrícolas pretenderam com a fusão, a criação na região de uma Caixa Agrícola mais forte, dinâmica, de maior solidez económico-financeira e capaz de defender os interesses de todos os seus clientes e associados. Esta fusão representou, por isso, uma procura para optimização da dimensão das Caixas Agrícolas, proporcionando-lhes condições para estarem presentes no mercado financeiro nacional.

Segundo responsáveis da CCAM, a dinâmica que o Crédito Agrícola tem vivido, tem sido cerceada pela sua organização territorial concelhia na região e um sério prejuízo devido às dimensões geográficas existentes.

Por outro lado, os novos desafios regulamentares para o sistema bancário – o Acordo de Basileia II, as Normas Internacionais de Contabilidade (IAS) e o Single Euro Payments Área (SEPA) – determinaram necessidades de investimento enormes e as suas razões justificativas, economicamente válidas e imprescindíveis, são tão específicas que as Caixas Agrícolas de reduzida dimensão, mostravam dificuldades em efectuar.

De facto, as necessidades de investimento em sistemas de informação, as necessidades de contratação de quadros especializados e as necessidades de formação inevitáveis para assegurar o funcionamento de um controlo interno eficaz, a garantia de qualidade dos dados e de continuidade do negócio e de uma análise de risco capaz de satisfazer e dar cobertura às exigências decorrentes dos futuros desafios regulamentares para o sistema bancário elevariam o *break-even point* para níveis que a longo prazo conduziriam as Caixas Agrícolas de reduzida dimensão ao desaparecimento, ou seja, do ponto de vista económico, os excedentes financeiros não seriam suficientes para assegurar a sua continuidade.

Para as Caixas Agrícolas operarem no mercado, cumprindo todas as exigências desses desafios, era determinante o volume de activos. Dificilmente os custos fixos em que se incorreria para dar satisfação capaz àqueles desafios seriam vencidos para valores de activos tão reduzidos.

Este conjunto de aspectos constituiu, sem dúvida, uma das razões económicas mais válidas para a fusão entre a CCAM da Costa Alentejana e a CCAM do Baixo Sado. De facto, a obtenção de uma dimensão crítica nesta área de actividade constituiu um dos principais motivos para a fusão levada a cabo.

O aumento das economias de escala e uma, não menos importante, economia de meios, bem como, a racionalização dos custos e encargos existentes foram sempre objectivos prioritários subjacentes.

Esta fusão pretendeu ainda proporcionar melhores serviços aos associados e clientes das Caixas Agrícolas intervenientes e, conseqüentemente, melhorar as condições de competitividade e de penetração no mercado face às demais Instituições de Crédito que operavam nos respectivos concelhos.

Em suma, o processo de fusão por incorporação da CCAM do Baixo Sado na CCAM da Costa Alentejana visou a gestão integrada e coerente da área comercial, com racionalização e contenção de custos, optimização de sinergias, aproveitamento de *know-how* das duas Caixas Agrícolas, renovação e valorização dos recursos humanos e obtenção de ganhos de produtividade.

### 4.3.3 Estratégia Implementada

Em Janeiro de 2007, a CCAM do Litoral Alentejano começou a operar no mercado com a nova estrutura resultante do processo de consolidação.

A Comissão Executiva, criada no início do processo de fusão, ficou responsável pela implementação e controlo da estratégia delineada e controlo da execução das tarefas a desempenhar em todas as áreas da Caixa Agrícola.

A Caixa Agrícola usufruiu das vantagens de uma oferta unificada de produtos e serviços financeiros, disponibilizados através de uma rede de distribuição ampliada, sob a marca Crédito Agrícola, sem a necessidade de integração dos sistemas informáticos, processo demorado e de grande complexidade.

Este processo iniciou-se com a integração das pessoas nas respectivas áreas funcionais e estruturas de apoio, privilegiando-se, primeiramente, a área comercial e, de seguida, as áreas de *back-office*, nomeadamente, a área de risco e recuperação de crédito e área das actividades de suporte.

A oferta da actividade comercial foi aprofundada e reestruturada e procedeu-se à reformulação dos processos de comercialização. Foram encetados notáveis esforços que visaram ganhos de notoriedade da marca na região e, ao mesmo tempo, concretizou-se o processo de modernização da rede comercial.

A CCAM do Litoral Alentejano desenvolveu uma estratégia de crescimento orgânico através da captação de novos clientes no mercado de particulares com base no reforço da rede de balcões existentes e através da sua actuação no mercado de empresas.

Com vista a reforçar a fidelização dos clientes e de se alcançar melhores níveis de eficiência, a Caixa Agrícola desenvolveu ainda uma gestão comercial por segmento adequando a oferta de produtos aos vários segmentos de clientes.

Neste contexto, a Banca de Retalho teve em consideração os clientes que valorizam uma proposta de valor alicerçada na inovação e rapidez e os clientes cuja especificidade de

interesses, dimensão do património financeiro ou nível de rendimentos, justificavam uma proposta de valor baseada na inovação e personalização do atendimento através de um gestor de conta dedicado.

Por outro lado, a Banca Comercial teve em consideração a necessidade financeira das empresas com volume anual de negócios elevado, apostando na inovação e numa oferta global de produtos bancários tradicionais, complementada com financiamentos especializados.

Esta segmentação pretendeu sempre assegurar a continuidade da relação de confiança existente com as comunidades locais e associados, nomeadamente as de carácter comercial.

O principal objectivo foi a reorganização e modernização da Caixa Agrícola, de forma a expandir o seu negócio e defender a sua posição nos mercados em que estava implantada.

Sem prejuízo das considerações precedentes, o plano estratégico da CCAM pretendeu privilegiar os seguintes vectores de actuação:

- A dinamização e penetração comercial;
- O controlo de risco, em especial do crédito, e o aumento da eficiência operativa;
- A consolidação financeira assente em rácios de capital e em resultados suficientemente robustos.

A reformulação orgânica, que atingiu todas as áreas funcionais da Caixa Agrícola, visou ainda a redução de custos e simplificação dos processos, beneficiando assim das principais sinergias que resultaram do acréscimo de dimensão.

### **4.3.4 Impacto da Fusão nos Recursos Humanos**

Todo o processo de fusão é um método complexo que exige uma gestão muito rigorosa em diversas áreas, tais como, as técnicas e as de carácter social, assim como um planeamento detalhado do processo de integração, das rotinas de migração baseadas nas estratégias de negócio e dos processos de trabalho.

## **Fusões no Crédito Agrícola**

---

Este processo exige uma gestão eficiente de culturas distintas com o intuito de evitar conflitos entre os elementos das instituições envolvidas de forma a minimizar as perdas de clientes.

A fusão acarretou inevitavelmente uma alteração dos padrões de comportamento e conseqüentemente a interacção entre as pessoas, emergindo um novo padrão organizacional que foi o novo quadro de referência para os colaboradores das duas instituições bancárias.

Esta necessidade de adaptação e mudança foi tida em consideração pela Comissão Executiva uma vez que os seus elementos tinham a consciência que o capital humano constituía o principal instrumento de desenvolvimento, crescimento e riqueza da Caixa Agrícola.

De um modo geral, as mudanças trazem com elas importantes impactos emocionais que é necessário aceitar. Os principais medos dos colaboradores relacionaram-se principalmente com o receio de perder o emprego, de não serem capazes de se adaptar, de verem a sua qualidade de vida afectada, de os seus conhecimentos não serem suficientes e da sua identidade (estatuto ou poder) sofrer conseqüências.

Levar em consideração estes medos das pessoas foi muito importante e foi preciso estar pronto para os enfrentar, preparando-lhes uma resposta.

O objectivo da Comissão Executiva foi unir, recombina e congrega os recursos humanos, aproveitando as melhores práticas de cada instituição, em contrapartida às tradicionais estratégias de absorção que envolvem a dissolução completa da instituição incorporada.

Neste contexto, tornou-se fulcral, em primeiro lugar, ver pessoalmente os talentos críticos e os quadros superiores que se desejava manter e dar-lhes condições para que estes tenham vontade de ficar. Paralelamente, a Caixa Agrícola procurou identificar colaboradores com desempenhos que se evidenciavam, através das avaliações de desempenho, dando-lhes oportunidade de progressão na carreira.

Em finais de 2006, a preparação da fusão iniciou-se com a redução de 8 colaboradores no activo, tendo por base processos individualmente negociados de reforma antecipada.

## Fusões no Crédito Agrícola

**Quadro 2 – Número de Efectivos Antes da Fusão**

	CCAM da Costa Alentejana			CCAM do Baixo Sado		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Efectivos	77	81	76	31	36	33

Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e CCAM do Baixo Sado

Desde a fusão por incorporação foram admitidos 10 elementos, resultado de um programa de rejuvenescimento e aumento de colaboradores com formação superior.

**Quadro 3 – Número de Efectivos Após Fusão**

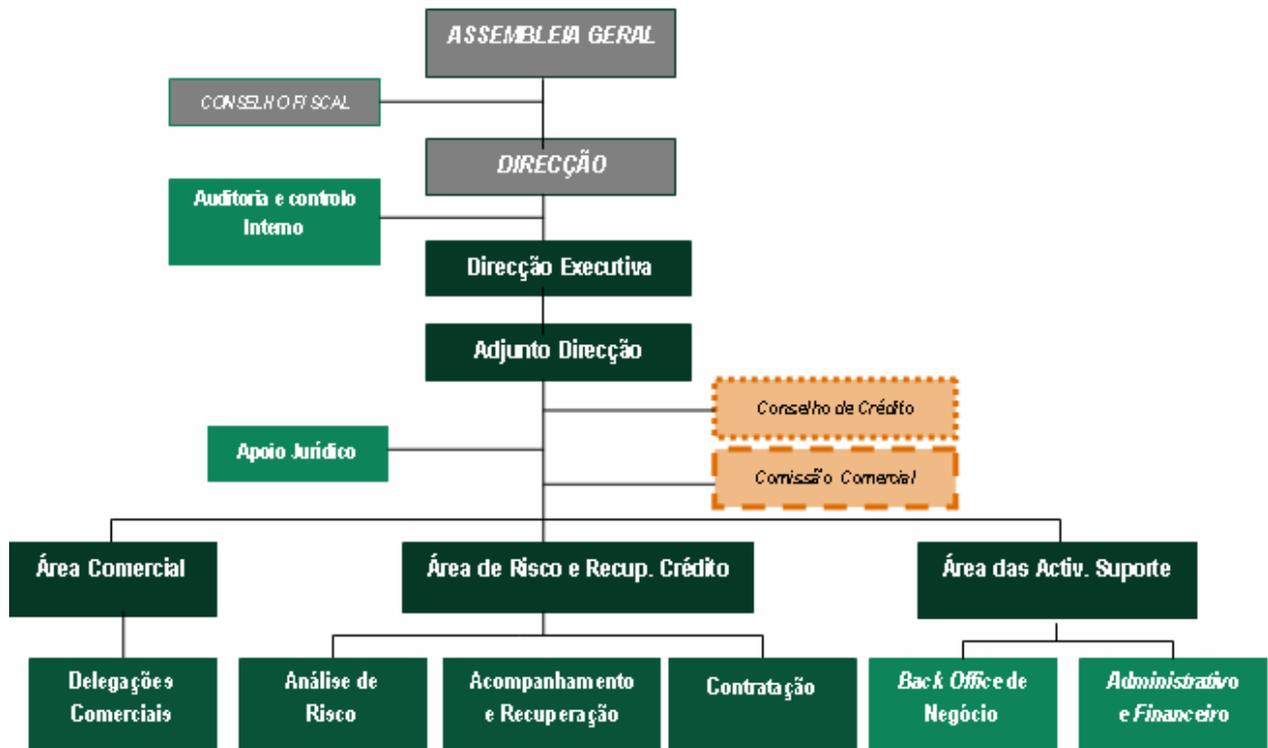
	CCAM do Litoral Alentejano		
	2006	2007	2008
Efectivos	109	113	119

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

A cultura organizacional assumiu um papel fundamental no comportamento, na evolução e na capacidade de adaptação das pessoas, pelo que foi importante estabelecer uma cultura para a nova instituição organizacional construída na base da confiança, envolvendo três componentes: estrutura organizacional, valores da instituição e processos de trabalho.

Neste âmbito, a instituição procedeu ao estudo da nova estrutura organizacional de forma a adequar as pessoas às funções definidas. Os colaboradores tiveram conhecimento da nova estrutura organizacional (figura 3) através do normativo interno de estrutura criado para o efeito, onde se encontrava a definição e caracterização de todas as funções e competências, que permitiu a uniformização de procedimentos e regras instituídas.

Figura 3 – Estrutura Organizacional da CCAM do Litoral Alentejano



Fonte: Normativo Interno de Estrutura da CCAM do Litoral Alentejano

Na CCAM do Litoral Alentejano, a cultura organizacional funcionou como elo ligação em torno dos valores partilhados, complementando a estrutura organizacional, na medida em que estabeleceu um sistema de relações formais e informais entre todos os elementos da instituição, aumentando o seu grau de integração e coordenação. Desta forma, criou-se uma mais-valia para a organização quer em termos de redução dos custos inerentes à comunicação interna, bem como canalizou-se as preferências dos colaboradores para um objectivo comum.

Outro elemento-chave no processo de integração foi a formação profissional, não só no sentido da criação de competências técnicas, mas como na criação de comportamentos e atitudes que permitiram aos colaboradores a flexibilidade necessária para fazer face aos desafios que surgiam no dia-a-dia.

Neste sentido, foi necessário aferir antecipadamente quais eram as necessidades formativas, quer ao nível do sistema informático, quer ao nível de produtos e serviços a oferecer aos clientes.

Numa primeira fase do processo, foi criada uma equipa constituída por colaboradores com melhor *know-how*, no que respeita a sistema informático e procedimentos, para dar formação às equipas comerciais. O papel desta equipa foi mostrar quais os procedimentos a ter em relação a situações correntes da vida bancária.

Numa segunda fase, foram realizadas formações em sala, para conhecimento dos produtos e serviços, sendo convocados os colaboradores das duas Caixas Agrícolas para iniciar a partilha de informações, o espírito de grupo e de pertença.

Por fim, numa terceira fase e seguindo uma política de rotatividade da área comercial, criou-se uma progressiva constituição de equipas mistas, com elementos das duas Caixas Agrícolas, que consolidou a formação ministrada, o espírito de cooperação e de identidade da CCAM do Litoral Alentejano.

#### **4.4 Análise Comparativa da Caixa Agrícola da Costa Alentejana e Caixa Agrícola do Baixo Sado com a Média do SICAM**

Como referido, a fusão entre a CCAM da Costa Alentejana e a CCAM do Baixo Sado ocorreu em finais de 2006, pelo que a comparação efectuada é relativa a cada uma das entidades intervenientes antes da operação de concentração. O objectivo é analisar a evolução da situação económico-financeira das Caixas Agrícolas antes da fusão posicionando-as face à média do SICAM.

Para analisar a evolução da *performance* das Caixas Agrícolas, tomando como termo de comparação os anos de 2004 a 2006, procedeu-se a comparações relativamente a:

- **Estrutura** (activo líquido, crédito sobre clientes, recursos de clientes e situação líquida);
- **Exploração** (margem financeira, produto bancário e resultados líquidos);
- **Rendibilidade** (margem financeira/produto bancário, Rendibilidade dos Activo - ROA, Rendibilidade dos Capitais Próprios – ROE e *cost to income*);
- **Solidez** (rácio de solvabilidade).

## Fusões no Crédito Agrícola

Os indicadores apresentados foram calculados a partir das demonstrações financeiras de cada Caixa Agrícola no final do exercício em análise, sendo apresentados sob a forma de valores relativos. Estes valores indicam o peso do indicador analisado da CCAM no valor do mesmo indicador obtido pela generalidade das Caixas Agrícolas.

Para suportar a análise realizada é ainda apresentado um conjunto de gráficos com a evolução de cada indicador, construídos com base nos valores absolutos apurados de cada indicador.

### 4.4.1 Indicadores de Estrutura

Ao analisarmos a estrutura, procedemos à comparação dos valores relativos do activo líquido, crédito sobre clientes (valor bruto do crédito interno e externo concedido a clientes), recursos de clientes (todo o tipo de depósitos à ordem, a prazo, de poupança, etc.) e situação líquida da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado face aos valores médios do SICAM, bem como a sua evolução no período. Para além desta análise procurou-se ainda medir a parte de recursos de clientes que é canalizada para crédito.

**Quadro 4 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado**

	(valores relativos)				
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Activo Total Líquido	0,70	0,99	41,60%	0,89	-9,91%
Crédito sobre Clientes	0,67	0,89	33,13%	0,80	-10,07%
Recursos de Clientes	0,62	0,95	53,12%	0,85	-11,10%
Situação Líquida	1,06	-0,18	-117,15%	-0,15	-16,42%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Activo Total Líquido	0,87	0,90	2,89%	0,77	-13,73%
Crédito sobre Clientes	0,64	0,65	1,48%	0,66	0,98%
Recursos de Clientes	0,86	0,89	4,17%	0,76	-14,90%
Situação Líquida	1,12	0,98	-12,30%	0,85	-12,93%

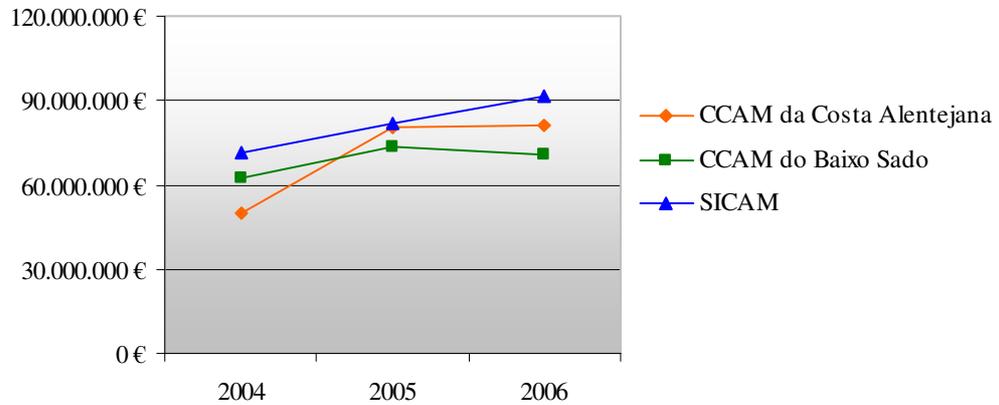
Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

#### 4.4.1.1 Evolução do Activo Líquido

Não obstante a análise, importa referir que o ano de 2005 foi crucial para a CCAM da Costa Alentejana, atendendo que, no decorrer deste ano, realizou uma fusão por incorporação de

uma Caixa Agrícola limítrofe com graves problemas económico-financeiros, reflectindo alguns dos seus indicadores a concretização desta operação.

**Gráfico 1 – Evolução do Activo Líquido**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

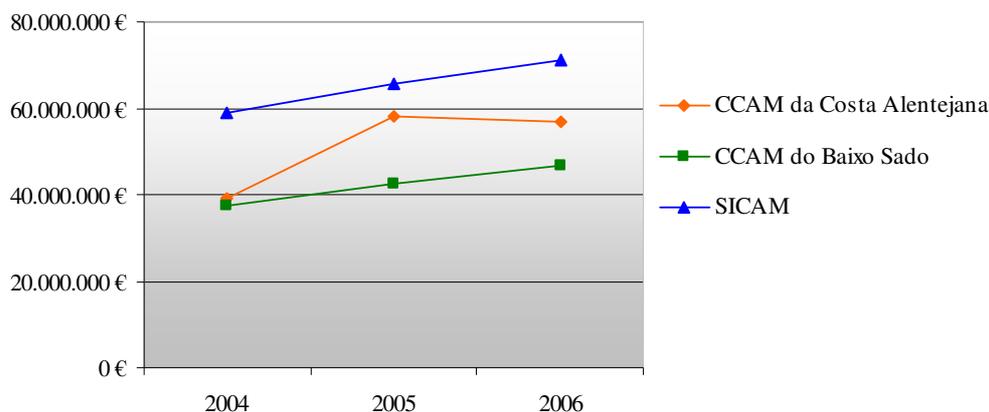
Relativamente ao activo líquido verificou-se que em 2005, a CCAM da Costa Alentejana e CCAM do Baixo Sado registaram um crescimento, seguindo a tendência do SICAM. Contudo, observa-se que o crescimento da CCAM da Costa Alentejana foi mais acentuado, resultado da fusão por incorporação, situando-a muito perto dos valores registados pela média do SICAM.

Em 2006, contrariando a evolução média do sistema, a CCAM do Baixo Sado apresenta uma evolução desfavorável do activo líquido, afastando-se acentuadamente da generalidade das Caixas Agrícolas.

### 4.4.1.2 Evolução do Crédito sobre Clientes

A actividade creditícia continua a ser o núcleo central do negócio bancário, contudo, observou-se que no SICAM expandiu-se a um ritmo inferior ao total do activo.

**Gráfico 2 – Evolução do Crédito sobre Clientes**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

Não obstante ter-se verificado um crescimento acentuado do crédito sobre clientes da CCAM da Costa Alentejana, neste indicador de estrutura as duas Caixas Agrícolas encontravam-se relativamente abaixo do SICAM.

Analisando-se o peso do crédito sobre clientes no activo, verifica-se que as duas Caixas Agrícolas se encontravam cada vez menos dependentes da sua capacidade creditícia, situando-se abaixo da média da generalidade das Caixas Agrícolas.

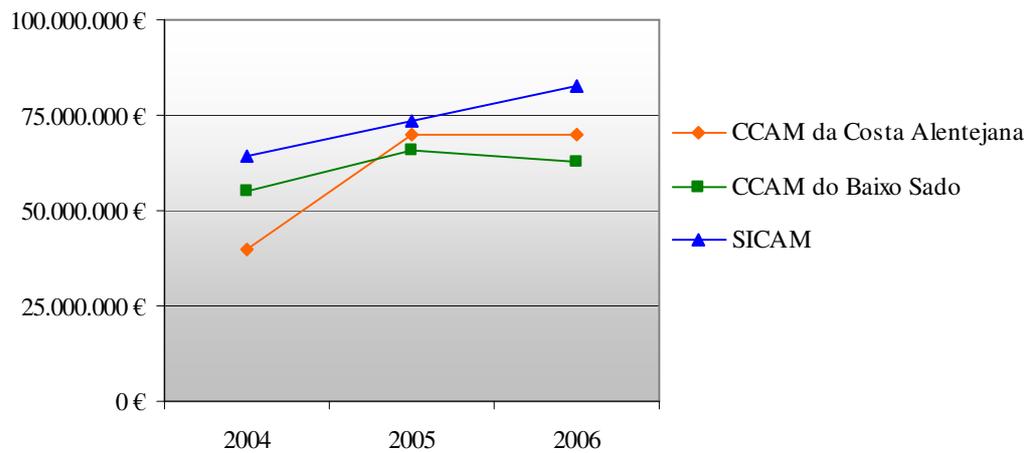
Neste indicador, a CCAM da Costa Alentejana era a que apresentava diferenças mais significativas, passando de 78,58% em 2004, para 69,76% em 2006 (anexo 1), continuando porém a apresentar uma maior exposição ao risco que a CCAM do Baixo Sado.

### 4.4.1.3 Evolução dos Recursos de Clientes

O Grupo Crédito Agrícola detém uma posição especialmente forte na captação de recursos, apresentando ao longo dos anos um rácio de transformação conservador face a outras instituições financeiras.

A captação de recursos de clientes no SICAM, constituída essencialmente por depósitos recebidos, apresentou uma evolução bastante favorável (cresceu 28,24% de 2004 para 2006 – anexo 1).

### Gráfico 3 – Evolução dos Recursos de Clientes



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

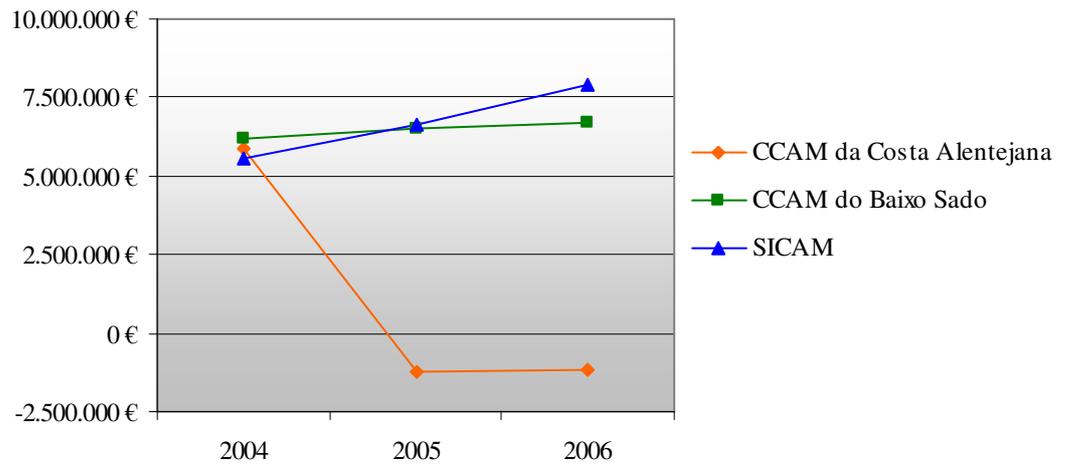
Embora em 2005 as Caixas Agrícolas em análise tivessem apresentado um crescimento acentuado dos recursos, situando-se muito perto dos valores médios do SICAM, no ano seguinte, não conseguiram acompanhar a tendência do sistema afastando-se significativamente dos valores médios registados.

Analisando a transformação dos recursos de clientes em crédito, verifica-se que tanto a CCAM da Costa Alentejana como a CCAM do Baixo Sado possuíam recursos de clientes superiores ao crédito concedido e que os depósitos estavam a ganhar importância no financiamento da actividade bancária, acompanhando a tendência do SICAM.

#### 4.4.1.4 Evolução da Situação Líquida

Analisando a situação líquida registada entre 2004 e 2006, verifica-se que o SICAM teve um crescimento considerável ao longo dos anos.

### Gráfico 4 – Evolução da Situação Líquida



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

A CCAM da Costa Alentejana, com uma situação líquida ligeiramente acima da média do SICAM em 2004, apresentou em 2005 uma diminuição considerável deste indicador, chegando a valores negativos, consequência do elevado valor de resultados transitados negativos proveniente da CCAM incorporada.

A situação líquida da CCAM do Baixo Sado cresceu em média 4,03% (anexo 1), observando-se contudo que o incremento foi menor que o verificado na média do SICAM.

#### 4.4.2 Indicadores de Exploração

Para análise da actividade, escolheu-se como elementos de comparação a margem financeira, o produto bancário e o resultado líquido.

**Quadro 5 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado**

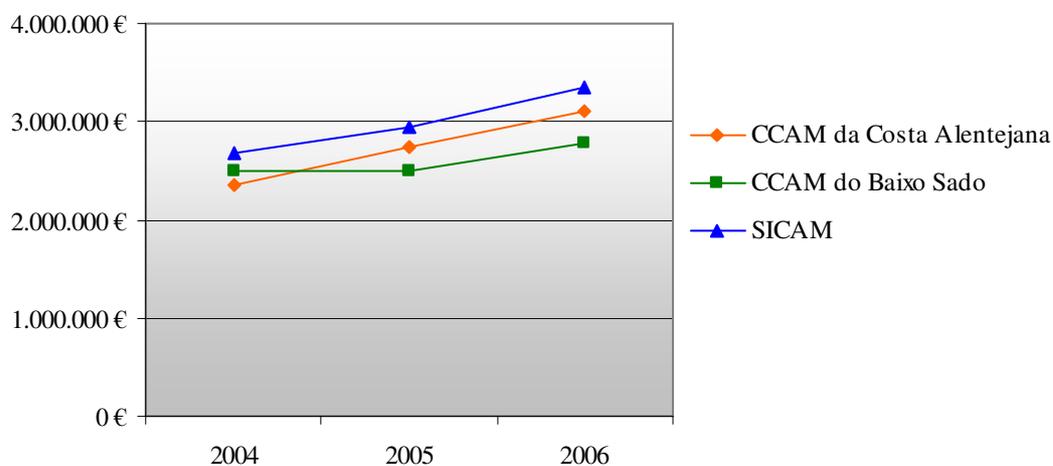
	(valores relativos)				
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Margem Financeira	0,88	0,94	6,61%	0,93	-0,55%
Produto Bancário	0,95	1,06	11,35%	1,13	6,93%
Resultados Líquidos	0,45	1,34	197,60%	0,55	-58,68%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Margem Financeira	0,94	0,85	-9,13%	0,83	-2,46%
Produto Bancário	0,88	0,81	-8,28%	0,82	1,36%
Resultados Líquidos	0,44	0,32	-26,03%	0,20	-38,47%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

#### 4.4.2.1 Evolução da Margem Financeira

A margem financeira é igual à diferença entre os juros e rendimentos equiparados e os juros e encargos equiparados.

**Gráfico 5 – Evolução da Margem Financeira**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

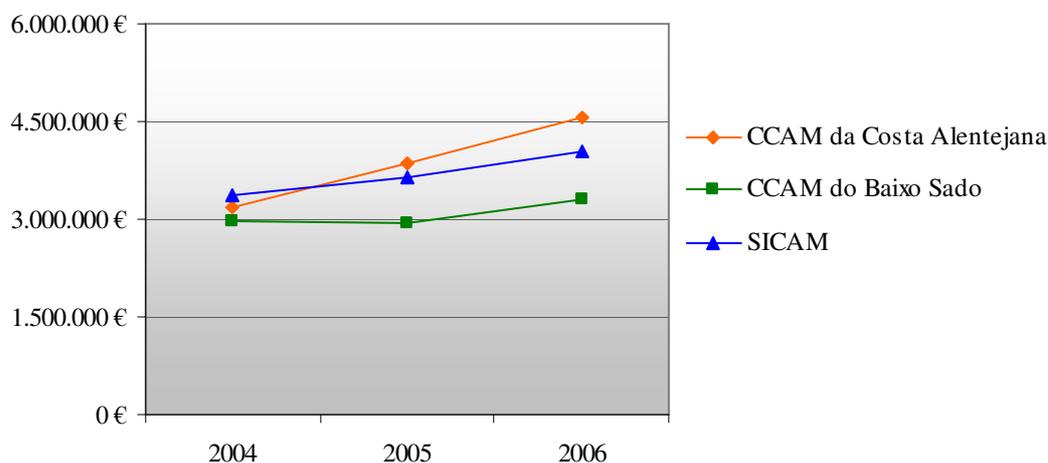
Não obstante a margem financeira da CCAM da Costa Alentejana se tenha situado abaixo dos valores médios registados pelo SICAM, o crescimento verificado neste indicador económico acompanhou a tendência crescente do sistema.

A margem financeira da CCAM do Baixo Sado, igualmente abaixo dos valores médios do sistema, registou uma ligeira diminuição em 2005, devido essencialmente à redução do rácio de transformação, recuperando no ano seguinte (cresceu 11,34% em 2006 – anexo 2).

### 4.4.2.2 Evolução do Produto Bancário

O produto bancário resulta da soma da margem financeira com os resultados de exploração. Nos resultados de exploração estão incluídos os rendimentos de instrumentos de capital, rendimento de serviços e comissões, encargos com serviços e comissões, resultados de operações financeiras, entre outros.

**Gráfico 6 – Evolução do Produto Bancário**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

A CCAM da Costa Alentejana apresentou no período em análise um crescimento notável do produto bancário, posicionando-se acima dos valores médios registados pelo SICAM.

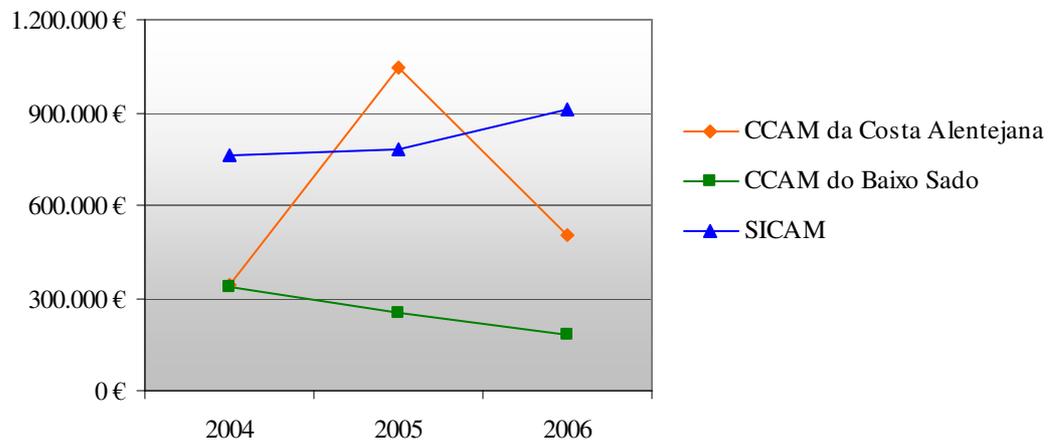
No caso da CCAM do Baixo Sado o crescimento deste indicador económico foi mais moderado, situando-se sempre abaixo dos valores médios do sistema.

### 4.4.2.3 Evolução do Resultado Líquido

Deduzindo ao produto bancário os encargos administrativos, as amortizações do exercício, as provisões liquidas de reposições e anulações, a correcção de valores associados ao crédito a

clientes e valores a receber de outros devedores, o resultado da imparidade de outros activos e os impostos apuramos o resultados líquido do exercício.

**Gráfico 7 – Evolução do Resultado Líquido**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

Este indicador económico é o que apresenta maior disparidade de valores registados entre as Caixas Agrícolas e os valores médios do SICAM.

A CCAM da Costa Alentejana apresentou em 2005 um resultado líquido anormalmente elevado, consequência de ganhos extraordinários. No ano seguinte, registou uma queda acentuada, para valores considerados normais para a dimensão da CCAM, posicionando este indicador muito abaixo da média do sistema.

No caso da CCAM do Baixo Sado, o resultado líquido degradou-se ao longo dos últimos anos, situando-o muito abaixo dos valores médios do SICAM.

### 4.4.3 Indicadores de Rendibilidade

Para analisar a rendibilidade da CCAM da Costa alentejana e da CCAM do Baixo Sado calculou-se o rácio da margem financeira/produto bancário, a rendibilidade do activo (ROA), a rendibilidade dos capitais próprios (ROE) e o rácio de eficiência.

**Quadro 6 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado**

(valores relativos)

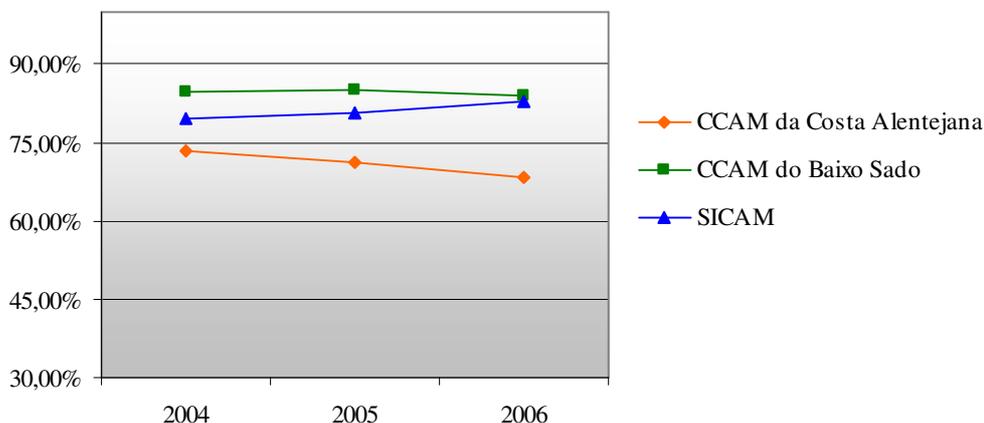
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	0,92	0,88	-4,26%	0,82	-7,00%
Rendibilidade do Activo	0,65	1,36	110,16%	0,62	-54,13%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,43	-7,39	-1835,10%	-3,65	-50,56%
Eficiência	0,97	1,09	12,76%	1,01	-7,71%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	1,06	1,05	-0,93%	1,01	-3,77%
Rendibilidade do Activo	0,50	0,36	-28,11%	0,26	-28,68%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,39	0,33	-15,66%	0,23	-29,34%
Eficiência	1,20	1,25	4,07%	1,05	-15,77%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

#### 4.4.3.1 Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário

Este rácio indica o peso da actividade de intermediação tradicional (juros activos menos juros passivos) no conjunto da actividade bancária.

**Gráfico 8 – Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

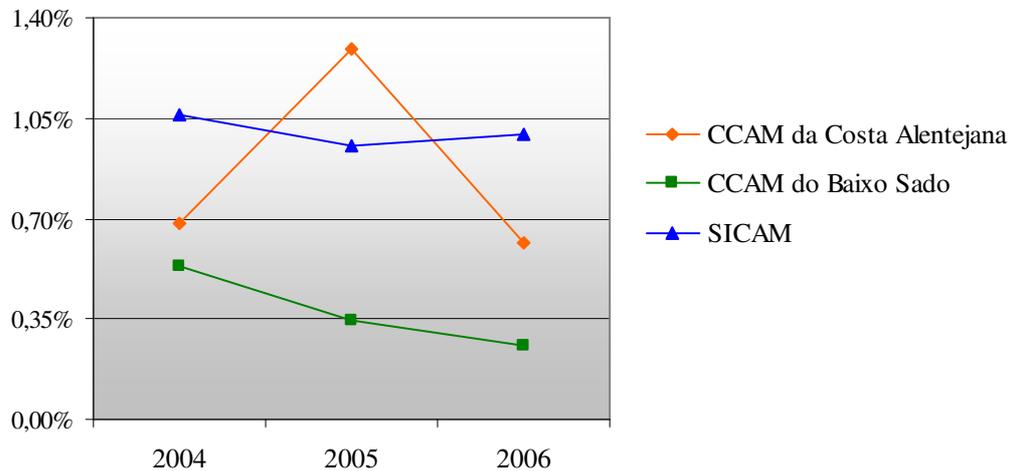
Para a CCAM da Costa Alentejana e CCAM do Baixo Sado, o peso da margem financeira no produto bancário evoluiu favoravelmente ao longo dos anos, sendo mais acentuada na primeira CCAM, ao contrário da evolução verificada para a média do SICAM.

Não obstante esta evolução, verificou-se que o peso dos resultados financeiros no conjunto da actividade bancária da CCAM do Baixo Sado ainda se encontrava acima da média dos valores do sistema, ao contrário da CCAM da Costa Alentejana que apresentava-se menos dependente da actividade de intermediação tradicional.

### 4.4.3.2 Evolução da Rendibilidade do Activo

A relação entre o resultado líquido e o activo líquido – *return on assets* (ROA) – permiti-nos avaliar a capacidade dos activos para gerar resultados. Esta análise mostra-nos a rendibilidade do investimento total efectuado.

**Gráfico 9 – Evolução da Rendibilidade do Activo**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

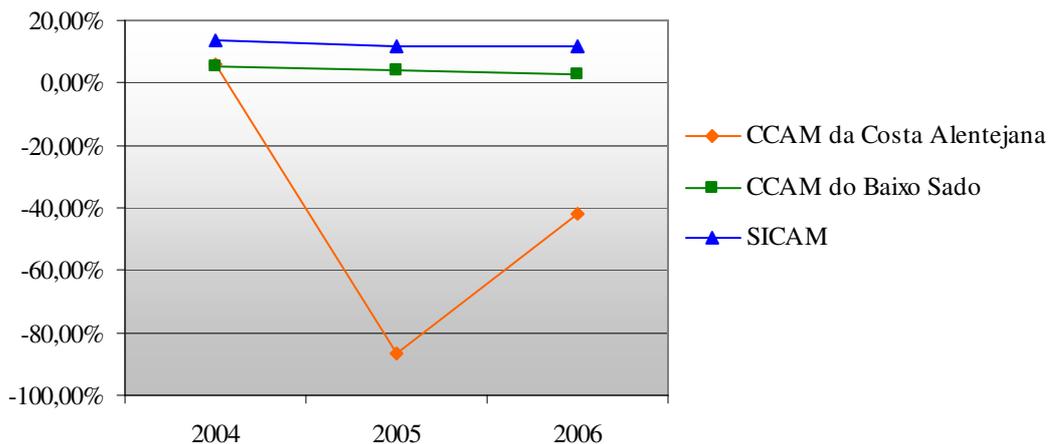
A rendibilidade do activo da CCAM da Costa Alentejana apresentou oscilações elevadas, passando de 0,69% para 1,30% em 2005 e no ano seguinte para 0,62% (anexo 3), abaixo do rácio apresentado pelo sistema, resultado da alta volatilidade do resultado líquido.

A CCAM do Baixo Sado apresentou uma rendibilidade decrescente dos seus activos passando de 0,53% para 0,26% (anexo 3), valores que se situava muito abaixo da rendibilidade média do activo do SICAM.

### 4.4.3.3 Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios

A rendibilidade dos Capitais Próprios – *return on equity* (ROE) – relaciona os resultados gerados em função do montante investido. A rendibilidade dos capitais próprios será tanto maior quanto maior os resultados e/ou menor o capital próprio.

**Gráfico 10 – Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

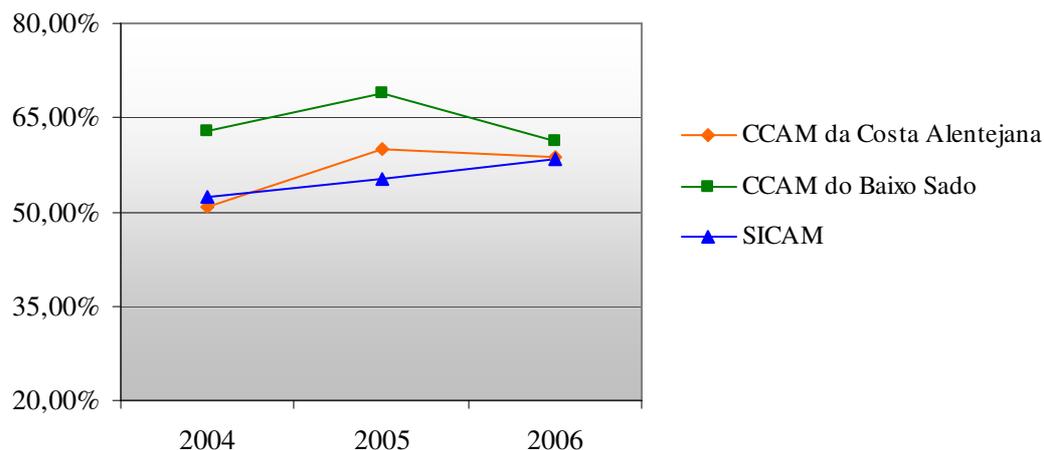
Mais uma vez observou-se a influência negativa da fusão na rendibilidade dos capitais próprios da CCAM da Costa Alentejana, atingindo valores negativos nos dois últimos anos.

A rendibilidade dos capitais próprios da CCAM do Baixo Sado embora positiva (2,7% em 2006 – anexo 3) apresentou, juntamente com o SICAM, uma tendência de declínio no período em análise, situando-se sempre abaixo da rendibilidade média do sistema.

### 4.4.3.4 Evolução do *Cost to Income*

Este rácio mede a relevância dos custos de funcionamento (custos com o pessoal e gastos gerais administrativos) e amortizações no produto bancário, permitindo avaliar a parte da riqueza gerada que é absorvida pelos custos supra citados.

### Gráfico 11 – Evolução do *Cost to Income*



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

Contrariando o que temos verificado noutros indicadores, o rácio de eficiência médio do sistema apresentou uma evolução desfavorável, crescendo em média 5,47% no período em análise (anexo 3).

Não obstante o peso dos custos de funcionamento e amortizações no produto bancário tenha aumentado em 2005, verificou-se que tanto a CCAM da Costa Alentejana como a CCAM do Baixo Sado fizeram um esforço para melhorar esta relação, aproximando-se em 2006 do valor médio do rácio de eficiência do SICAM.

A CCAM do Baixo Sado foi a que apresentou o peso dos custos de funcionamento no produto bancário mais elevado, continuando acima relativamente ao SICAM.

#### 4.4.4 Solidez

Para analisar a solidez financeira das instituições observou-se a evolução do rácio de solvabilidade, que relaciona os fundos próprios com os activos e elementos extrapatrimoniais ponderados pelo risco.

**Quadro 7 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado**

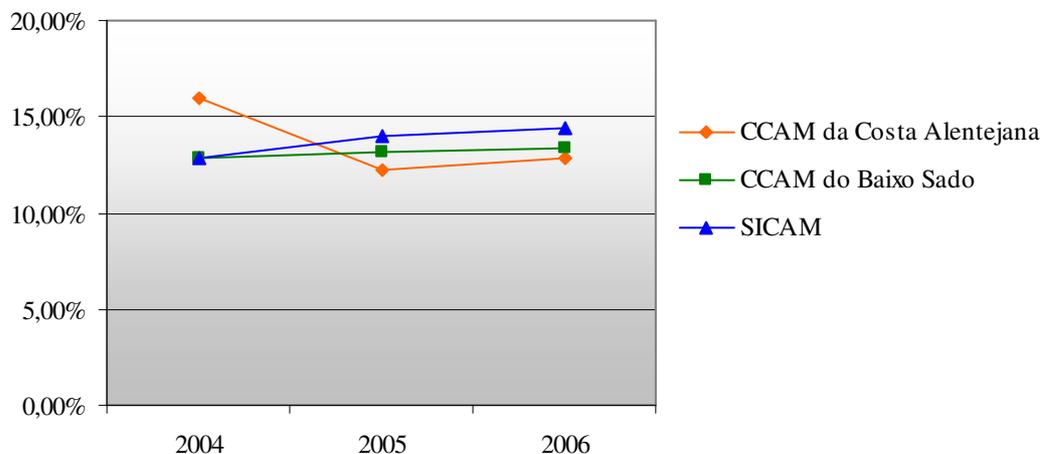
	(valores relativos)				
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Rácio de Solvabilidade	1,24	0,88	-29,19%	0,89	1,98%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Rácio de Solvabilidade	1,00	0,94	-6,07%	0,93	-0,92%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

#### 4.4.4.1 Evolução do Rácio de Solvabilidade

Este rácio foi calculado de acordo com os requisitos do Banco de Portugal (relação entre fundos próprios e os requisitos de fundos próprios ponderados com um coeficiente de 12,5) que exige para este rácio, um valor superior a 8% para que um banco possa ser considerado solvente.

**Gráfico 12 – Evolução do Rácio de Solvabilidade**



Fonte: Relatório e Contas da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

Pese embora a evolução favorável do rácio de solvabilidade da CCAM do Baixo Sado (passou de 12,86% em 2004 para 13,36% em 2006 – anexo 4), o peso dos fundos próprios nos activos e elementos extrapatrimoniais ponderados pelo risco foi inferior ao peso médio verificado no SICAM.

## Fusões no Crédito Agrícola

O rácio de solvabilidade da CCAM da Costa Alentejana apresentou uma oscilação acentuada, passando de 15,94% em 2004 para 12,85% em 2006 (anexo 4), situando-se igualmente abaixo do rácio de solvabilidade médio do sistema.

### 4.5 Análise Comparativa da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano com a Média do SICAM (Antes da Fusão)

Neste ponto pretende-se avaliar a *performance* da CCAM do Litoral Alentejano antes da fusão comparando-a com a média do SICAM. Esta análise será útil para poder tirar conclusões sobre o impacto estratégico da fusão na Caixa Agrícola.

Neste contexto, procedeu-se à incorporação dos indicadores da CCAM da Costa Alentejana com os da CCAM do Baixo Sado, tomando como termo de comparação os anos de 2004 a 2006, e analisou-se a evolução da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano face à evolução média do SICAM, comparando os mesmos indicadores anteriormente analisados.

#### 4.5.1 Indicadores de Estrutura

Os indicadores de estrutura analisados são o activo total líquido, o crédito sobre clientes, os recursos de clientes e a situação líquida.

**Quadro 8 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão)**

	(valores relativos)				
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Activo Total Líquido	1,57	1,88	20,09%	1,66	-11,73%
Crédito sobre Clientes	1,31	1,54	17,63%	1,45	-5,40%
Recursos de Clientes	1,48	1,84	24,71%	1,61	-12,94%
Situação Líquida	2,17	0,80	-63,30%	0,70	-12,13%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

#### 4.5.1.1 Evolução do Activo Líquido

Relativamente ao activo líquido verificou-se que a CCAM do Litoral alentejano seguiu a tendência do SICAM registando um crescimento muito significativo em 2005. Pese embora a

ligeira redução do indicador em 2006, a Caixa Agrícola continuou muito acima dos valores médios do sistema.

### **4.5.1.2 Evolução do Crédito sobre Clientes**

A análise da rubrica de crédito sobre clientes deve-se, essencialmente, à importância do seu peso relativo no activo mas também ao facto de ser uma rubrica com muita variação.

Tanto para a CCAM do Litoral Alentejano como para o SICAM, esta área de negócio evidenciou um crescimento significativo em 2005, tendo sido mais moderado no ano seguinte. Embora em 2006 a CCAM do Litoral Alentejano tenha apresentado um crescimento menor que a média do SICAM, este indicador de estrutura apresentou sempre valores superiores ao sistema.

Analisando o peso do crédito sobre clientes no activo, podemos verificar que a CCAM do Litoral Alentejano se encontra menos dependente da sua capacidade creditícia, acompanhando a evolução do sistema.

### **4.5.1.3 Evolução dos Recursos de Clientes**

Também na captação de recursos de clientes, a CCAM do Litoral Alentejano apresentou valores superiores aos do SICAM, verificando-se um incremento acentuado em 2005, o que não deixa de ser bastante importante num contexto de crescente endividamento das famílias.

Em 2006, os recursos de clientes da CCAM reduziram ligeiramente, contrariando a tendência crescente do sistema.

Analisando a transformação dos recursos de clientes em crédito, pode-se concluir que este rácio apresentou uma diminuição generalizada, pelo que os depósitos ganharam importância no financiamento da actividade bancária.

#### **4.5.1.4 Evolução da Situação Líquida**

Relativamente à situação líquida verificou-se que, no período, o SICAM apresentou um crescimento generalizado, sendo mais significativo de 2004 para 2005.

A fusão por incorporação, em Fevereiro de 2005, da CCAM de Grândola teve grande influência neste indicador de estrutura, situando-o a partir de 2005 abaixo dos valores médios do SICAM, consequência dos já referidos resultados transitados negativos da CCAM incorporada.

Não obstante o ligeiro acréscimo da situação líquida em 2006, este indicador continuou a revelar-se insuficiente face ao valor médio do sistema.

#### **4.5.2 Indicadores de Exploração**

Face à evolução do mercado bancário, as Caixas Agrícolas registaram, de um modo geral, um desempenho favorável ao longo do período em análise, aumentando os seus resultados e produto bancário com contributos positivos quer da margem financeira quer da margem complementar.

Os indicadores de exploração analisados referem-se à margem financeira, produto bancário e resultado líquido, apurados ao nível da demonstração de resultados.

#### **Quadro 9 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão)**

(valores relativos)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira	1,81	1,79	-1,52%	1,76	-1,46%
Produto Bancário	1,83	1,87	1,91%	1,95	4,52%
Resultados Líquidos	0,89	1,66	87,21%	0,75	-54,74%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

### **4.5.2.1 Evolução da Margem Financeira**

A margem financeira da CCAM do Litoral Alentejana apresentou, no período, uma tendência crescente, relacionada essencialmente com o progressivo aumento das taxas de juros activas ao longo do período. Pese embora a margem financeira da CCAM fosse muito superior à média do sistema, verificou-se que o acréscimo deste indicador económico foi inferior ao aumento observado na generalidade das Caixas Agrícolas, traduzindo-se na redução do seu valor relativo.

### **4.5.2.2 Evolução do Produto Bancário**

A evolução do produto bancário da Caixa Agrícola obteve também um desempenho favorável, apresentando um crescimento médio de 13,19% de 2004 para 2006 (anexo 6). Verificou-se ainda que, para além deste indicador se situar acima do sistema, o seu crescimento foi sempre superior ao acréscimo verificado na média do SICAM.

### **4.5.2.3 Evolução do Resultado Líquido**

Relativamente ao resultado líquido, observou-se que nem sempre o crescimento da margem financeira e do produto bancário teve reflexo no acréscimo deste indicador.

Como já foi referido, em 2005, o resultado líquido da CCAM do Litoral Alentejano quase que duplicou o seu valor, fruto de resultados extraordinários, posicionando-se muito acima da generalidade das Caixas Agrícolas.

No ano seguinte, o resultado líquido atingiu valores bastante inferiores, reduzindo 47,31% de 2005 para 2006 (anexo 6). Este resultado posicionou a CCAM abaixo dos valores médios do SICAM.

### 4.5.3 Indicadores de Rendibilidade

Para analisar a rendibilidade recorreu-se ao estudo da margem financeira/produto bancário, da rendibilidade do activo (ROA), da rendibilidade dos capitais próprios (ROE) e do rácio de eficiência.

**Quadro 10 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão)**

	(valores relativos)				
	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	0,99	0,96	-3,37%	0,90	-5,72%
Rendibilidade do Activo	0,57	0,88	55,90%	0,45	-48,72%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,41	2,09	410,06%	1,07	-48,49%
Eficiência	1,11	1,16	4,78%	1,02	-11,51%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

#### 4.5.3.1 Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário

Contrariamente ao que se verificou com a média do SICAM, o peso dos resultados financeiros no conjunto da actividade bancária da CCAM do Litoral Alentejano diminuiu, tornando a Caixa Agrícola menos dependente da actividade de intermediação tradicional. A evolução deste rácio possibilitou que o mesmo que se encontrasse abaixo dos valores médios observado no sistema.

#### 4.5.3.2 Evolução da Rendibilidade do Activo

A elevada volatilidade dos resultados líquidos da CCAM do Litoral Alentejano traduziu-se na oscilação da rendibilidade do activo, passando de 0,60% em 2004 para 0,84% em 2005 e no ano seguinte para 0,45% (anexo 7), valores inferiores à rendibilidade média do sistema.

#### 4.5.3.3 Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios

A rendibilidade dos capitais próprios da CCAM do Litoral Alentejano apresentou igualmente uma oscilação considerável, situando-se nos 12,39% em 2006 (anexo 7), valor superior ao registado pela generalidade das Caixas Agrícolas.

### 4.5.3.4 Evolução do *Cost to Income*

Quanto ao peso dos custos de funcionamento e amortizações no produto bancário, podemos observar que a CCAM do Litoral Alentejano evoluiu favoravelmente face aos valores médios apresentados pelo SICAM, principalmente no ano de 2006, no qual reduziu o rácio de eficiência para 59,84% (anexo 7), ligeiramente acima do sistema.

### 4.5.4 Solidez

Na análise da solidez financeira da CCAM do Litoral Alentejano observou-se o comportamento do rácio de solvabilidade da instituição.

#### Quadro 11 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM do Litoral Alentejano (antes da fusão)

(valores relativos)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Rácio de Solvabilidade	1,11	0,90	-18,95%	0,91	0,61%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

#### 4.5.4.1 Evolução do Rácio de Solvabilidade

Não obstante o rácio de solvabilidade da CCAM cumpra as exigências do Banco de Portugal (superior a 8%), observou-se uma diminuição do mesmo em 2005, ligeiramente recuperada no ano seguinte, passando de 12,34% para 13,08% em 2006 (anexo 8). Da análise verificou-se ainda que a evolução do rácio de solvabilidade situou-o abaixo do valor médio registado pelo conjunto das Caixas Agrícolas.

### 4.6 Análise Comparativa da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano com a Média do SICAM (Depois da Fusão)

Para aferir se a fusão teve como consequência não só um crescimento mais acelerado da CCAM do Litoral Alentejano, mas também uma melhoria significativa da sua *performance*, tomando como termo de comparação os anos de 2006 a 2008, analisa-se neste ponto a

## Fusões no Crédito Agrícola

evolução da Caixa Agrícola face à evolução média do SICAM procedendo-se à comparação dos mesmos indicadores anteriormente analisados.

### 4.6.1 Indicadores de Estrutura

Os indicadores de estrutura analisados referem-se ao activo total líquido, crédito sobre cliente, recurso de clientes e situação líquida. Relacionou-se ainda o peso do crédito sobre clientes com o activo, para se ter ideia da exposição ao risco e procurou-se medir o rácio de transformação, ou seja, a parte de recursos de clientes que é canalizada para crédito.

#### Quadro 12 – Evolução dos Indicadores de Estrutura da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão)

	(valores relativos)				
	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Activo Total Líquido	1,66	1,51	-9,01%	1,45	-3,95%
Crédito sobre Clientes	1,45	1,38	-5,24%	1,58	14,42%
Recursos de Clientes	1,61	1,51	-5,85%	1,44	-5,00%
Situação Líquida	0,70	0,79	13,30%	0,83	4,75%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

#### 4.6.1.1 Evolução do Activo Líquido

No que respeita ao activo líquido verificou-se que no período em causa, a CCAM do Litoral Alentejano seguiu a tendência da generalidade das Caixas Agrícolas, registando um crescimento médio de 6,18% (anexo 9).

De notar que o crescimento do activo líquido da CCAM foi inferior ao crescimento médio do indicador no conjunto das Caixas Agrícolas, aproximando-se ao longo do tempo do valor registado pelo sistema.

#### 4.6.1.2 Evolução do Crédito sobre Clientes

O crédito sobre clientes da CCAM do Litoral Alentejano foi a rubrica que apresentou maior variação no período em análise, tendo registado uma ligeira diminuição de 0,46% em 2007 e um incremento de 9,4% no ano seguinte (anexo 9).

Da análise, verifica-se ainda que o desempenho desta rubrica de Balanço se posicionou, no período em análise, acima do valor médio do SICAM.

Analisando-se o peso do crédito sobre clientes no activo, podemos concluir que tanto a CCAM do Litoral Alentejano como a generalidade das Caixas Agrícolas se encontravam menos dependentes da sua capacidade creditícia, apresentando assim menos exposição ao risco. Contudo, verificou-se que, ao longo do período, as Caixas Agrícolas que constituem o SICAM apresentaram diferenças mais significativas, passando de 77,57% em 2006, para 60,40% em 2008 (anexo 9).

### 4.6.1.3 Evolução dos Recursos de Clientes

Na vertente de captação de recursos da CCAM do Litoral Alentejano, destacou-se o crescimento médio de 5,1% de 2006 a 2008 (anexo 9). Este indicador posicionou-se acima do valor médio apurado pelo conjunto de Caixas Agrícolas.

Para a captação de recursos da CCAM contribuiu positivamente a venda cruzada, mais concretamente os produtos estruturados, que proporcionou um efeito de alavanca no crescimento da carteira de depósitos e na fidelização dos clientes.

Relativamente à parte de recurso de clientes que é canalizada para crédito, o Crédito Agrícola tem mantido ao longo dos anos uma rigorosa e prudente gestão da sua liquidez, traduzida num rácio de transformação de recursos em crédito de 70,02% em 2008 (anexo 9), significando que o Grupo não precisa de recorrer ao mercado de capitais para suportar a sua actividade creditícia, uma vez que limita o crédito que faz aos depósitos que capta, deixando ainda uma confortável margem de segurança.

No caso da CCAM do Litoral Alentejano, o rácio de transformação de depósitos em crédito fixou-se em 76,86% no exercício de 2008, contra 74,32% no exercício anterior (anexo 9), pelo que os depósitos perderam importância no financiamento da actividade bancária. Esta tendência justificou-se pelo crescimento superior que o crédito teve em relação aos depósitos, situando o rácio de transformação acima do rácio observado pela média do SICAM.

### 4.6.1.4 Evolução da Situação Líquida

A situação líquida da CCAM do Litoral Alentejano registou um incremento médio de 31,56% no período (anexo 9), resultado do acréscimo do resultado líquido e absorção dos resultados transitados negativos.

Não obstante o crescimento acentuado da situação líquida da CCAM do Litoral Alentejano, verificou-se que este indicador de estrutura é o único que ainda permaneceu abaixo dos valores médios registados pelo conjunto das Caixas Agrícolas.

### 4.6.2 Indicadores de Exploração

**Quadro 13 – Evolução dos Indicadores de Exploração da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão)**

	(valores relativos)				
	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira	1,76	1,72	-2,36%	1,88	9,27%
Produto Bancário	1,95	1,73	-11,19%	2,07	19,34%
Resultados Líquidos	0,75	1,53	103,33%	2,10	36,97%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

#### 4.6.2.1 Evolução da Margem Financeira

Durante 2007 e 2008, a margem financeira da CCAM do Litoral Alentejano beneficiou da subida das taxas de juro, maioritariamente indexadas às taxas de referência de mercado – Euribor – com impacto relevante na actividade da Caixa Agrícola. Para além deste motivo, verificou-se ainda que o incremento de 6,53% da margem face ao ano anterior (anexo 10) resultou também de uma adequada política de taxas de juro activas e passivas.

A evolução favorável da margem financeira da CCAM contribuiu para que a mesma se situasse acima dos valores médios do SICAM, que registou uma descida de 2,52% em 2008 (anexo 10).

### 4.6.2.2 Evolução do Produto Bancário

A CCAM do Litoral Alentejano apresentou no período em análise uma boa *performance* do produto bancário, registando em 2008 um crescimento de 16,45% face ao ano anterior (anexo 10). Esta evolução decorre por um lado do contributo da margem financeira e por outro das comissões e outros proveitos líquidos.

Igualmente neste indicador a Caixa Agrícola mostrou valores mais elevados que a generalidades das Caixas Agrícolas, consolidando uma posição de destaque no SICAM.

### 4.6.2.3 Evolução do Resultado Líquido

No exercício de 2008, a CCAM do Litoral Alentejano obteve da actividade bancária um resultado líquido que rondou os 2,5 milhões de euros (anexo 10), resultado que, apesar da crise financeira internacional e da situação recessiva da economia, superou o apurado em 2007 (1,7 milhões de euros – anexo 10), facto digno de especial registo.

Este comportamento favorável dos resultados assentou no crescimento com alguma expressão das comissões, em que se contam as receitas da venda cruzada, e também da recuperação de crédito vencido, que teve um contributo importante, num contexto em que a margem financeira esteve pressionada pela situação do mercado.

O bom desempenho do resultado líquido da CCAM permitiu posicionar este indicador muito acima do resultado líquido médio do SICAM.

#### 4.6.3 Indicadores de Rendibilidade

**Quadro 14 – Evolução dos Indicadores de Rendibilidade da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão)**

(valores relativos)

	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	0,90	0,99	9,94%	0,91	-8,44%
Rendibilidade do Activo	0,45	1,01	123,47%	1,44	42,61%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	1,07	1,93	79,45%	2,52	30,76%
Eficiência	1,02	1,10	7,73%	1,04	-5,40%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

##### 4.6.3.1 Evolução da Margem Financeira/Produto Bancário

O peso da actividade de intermediação tradicional (juros activos menos juros passivos) da generalidade das Caixas Agrícolas diminuiu ao longo dos anos, registando uma redução média de 2,11% ao ano (anexo 11).

No caso da CCAM do Litoral Alentejano verificou-se que embora o peso dos resultados financeiros tenha aumentado em 2007, no exercício seguinte a CCAM apresentou-se menos dependente da actividade de intermediação tradicional, representando a margem financeira 72,16% do produto bancário.

Registou-se ainda que no período em análise o peso dos resultados financeiros no conjunto da actividade bancária da média do SICAM foi sempre inferior ao registado pela Caixa Agrícola.

##### 4.6.3.2 Evolução da Rendibilidade do Activo

A CCAM do Litoral Alentejano apresentou uma rendibilidade do activo crescente no período em análise, especialmente elevada em 2007, passando de 0,45% para 1,09% (anexo 11), resultado do incremento acentuado dos resultados líquidos.

A rendibilidade do activo da generalidade das Caixas Agrícolas manifestou uma oscilação, crescente em 2007 com 1,07% e decrescente em 2008 com 1,04% (anexo 11). Quando

comparada com a rentabilidade da CCAM do Litoral Alentejano, verificamos que a rentabilidade desta a partir de 2007 é superior à média do SICAM.

### **4.6.3.3 Evolução da Rentabilidade dos Capitais Próprios**

O crescimento acentuado do resultado líquido em 2007 influenciou igualmente o considerável incremento da rentabilidade dos capitais próprios da CCAM do Litoral Alentejano no mesmo ano, passando de 12,39% em 2006 para 25,01% em 2007 (anexo 11).

No ano seguinte a CCAM apresentou um incremento mais moderado da rentabilidade dos capitais próprios, situando-se contudo muito acima da rentabilidade média do SICAM.

### **4.6.3.4 Evolução do *Cost to Income***

Não obstante os custos de estrutura da CCAM do Litoral Alentejano tenham evidenciado um acréscimo médio de 10,5% no período em análise, verificaram-se ganhos de eficiência ao longo dos anos, atendendo a uma menor relevância dos custos de estrutura no produto bancário.

A generalidade das Caixas Agrícolas apresentaram ganhos de eficiência em 2007, contudo no ano seguinte os custos de estruturas apresentaram maior relevância no produto bancário, passando de 54,10% para 54,44% em 2008 (anexo 11).

Nos últimos três anos, a CCAM do Litoral Alentejano apresentou-se sempre mais eficiente que a média do SICAM.

#### 4.6.4 Solidez

##### Quadro 15 – Evolução do Rácio de Solvabilidade da CCAM do Litoral Alentejano (depois da fusão)

(valores relativos)

	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Rácio de Solvabilidade	0,91	0,68	-25,31%	0,60	-12,12%

Fonte: Relatório e Contas da CCAM do Litoral Alentejano

##### 4.6.4.1 Evolução do Rácio de Solvabilidade

O rácio de solvabilidade da CCAM do Litoral Alentejano, calculado de acordo com as normas estabelecidas pelo Banco de Portugal, fixou-se em 9,60% no fim de 2008, contra 13,08% em 2006 (anexo 12), verificando-se um decréscimo, motivado pela redução dos Fundos Próprios da ex-CCAM da Costa Alentejana, os quais foram influenciados pela dedução aos Fundos Próprios de 20% do empréstimo do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM).

Não obstante a evolução do rácio de solvabilidade da CCAM, verificou-se que este superou o mínimo de 8% imposto pelo Banco de Portugal, comprovando a boa qualidade dos activos e a razoabilidade dos fundos próprios.

Este rácio prudencial posicionou-se sempre abaixo do rácio de solvabilidade médio do SICAM.

### CAPÍTULO 5 – Conclusões

O fenómeno das F&A's, dado o seu papel marcante no processo de reestruturação industrial no século XX, os seus efeitos sobre o bem estar social e sobre o desempenho das empresas envolvidas, representa um importante objecto de pesquisa na área da Economia Financeira, Economia Industrial e da Gestão Estratégica.

O sector bancário tem sido caracterizado nos últimos anos pela intensificação de processos de concentração. Apesar de as F&A's poderem constituir uma forma de concentração que possa gerar poder de mercado, continua a existir na banca um forte ambiente concorrencial. Assim, qualquer processo de F&A apesar das diversas motivações que lhe são inerentes deverá privilegiar a gestão cuidada do processo de integração.

O relacionamento com os clientes, a reputação e a imagem de marca e a gestão dos recursos humanos deverão ser entendidos como factores de extrema importância para que as entidades bancárias consigam melhores resultados nos seus processos de integração.

Da pesquisa bibliográfica levada a efeito foi possível constatar que grande parte dos factores explicativos para a realização de F&A's prende-se com a procura de eficiência. Desta forma parece consensual que as operações de F&A's levadas a cabo pelas entidades bancárias tenham subjacentes à sua concretização sobretudo razões de índole económica como a maximização do lucro e que se consubstanciam na melhoria dos seus níveis de rentabilidade, na minimização dos seus custos, em ganhos de eficiência, na obtenção de sinergias operativas e na aquisição de dimensão competitiva que lhes permita actuar num ambiente concorrencial.

O presente trabalho, que teve como principal objectivo analisar o processo de fusão entre duas Caixas Agrícolas, permitiu compreender como foi efectuada a integração entre as duas instituições, identificando os factores que determinaram o sucesso da operação.

A principal motivação subjacente à realização do estudo relaciona-se com a oportunidade de analisar um dos principais processos de consolidação do Grupo Crédito Agrícola e entender o impacto que a estratégia de integração seguida pelas instituições envolvidas teve ao nível da sua *performance* económico-financeira.

A obtenção de informação institucional foi crucial para a análise do estudo de caso seleccionado, na medida em que permitiu entender a importância que a estratégia implementada tem como factor de sucesso numa fusão.

A análise do estudo de caso foi dividida em duas partes. Na primeira parte foi analisado o processo de integração ocorrido na Caixa Agrícola, tentando entender, além da estratégia seguida pelas entidades envolvidas, os impactos que o processo de reestruturação teve nos recursos humanos, nomeadamente na nova estrutura organizacional. A segunda parte do estudo teve como finalidade verificar se a estratégia seguida teve repercussões no desempenho económico-financeiro da Caixa Agrícola comparativamente com a generalidade das Caixas Agrícolas.

Toda a estratégia definida pela CCAM do Litoral Alentejano teve como objectivo final a rentabilidade da instituição, sendo o culminar de um conjunto de iniciativas bem sucedidas, cuja racionalidade permitiu uma utilização plena das capacidades humanas e materiais existentes na organização. Para isso teve de contribuir uma expansão dos negócios, feita de uma forma prudente, assente em critérios de gestão profissional, de acordo com o mercado, garantido rentabilidades a médio e longo prazo.

O relacionamento entre as duas instituições e as suas estruturas organizacionais foi primordial para o sucesso da fusão. A correlação da nova estrutura organizacional e o elevado grau de integração tornaram este processo harmonioso.

O estudo de caso analisado demonstrou que a fusão por incorporação da CCAM do Baixo Sado na CCAM da Costa Alentejana foi um sucesso, significando que os objectivos estratégicos e de sinergias delineados foram alcançados. Podemos mesmo concluir que o verdadeiro sucesso foi resultado da criação de uma vantagem competitiva conseguida através de uma combinação de estratégia de negócios e a integração da estrutura organizacional.

Para caracterizar a Caixa Agrícola em termos do seu desempenho e do seu comportamento no mercado, a análise foi restrita ao estudo de um determinado conjunto de indicadores – estrutura, exploração, rentabilidade e solidez.

A análise parece comprovar que a estratégia implementada no processo de integração, quando analisadas as variáveis relacionadas com a estrutura (activo líquido, crédito sobre clientes, recursos de clientes e situação líquida), a exploração (margem financeira, produto bancário e resultados líquidos), a rendibilidade (margem financeira/produto bancário, rendibilidade dos activos, rendibilidade dos capitais próprios e *cost to income*) e a solidez (rácio de solvabilidade), permitiu que a Caixa Agrícola do Litoral Alentejano apresentasse, na generalidade dos indicadores, um desempenho económico-financeiro superior do que quando a CCAM da Costa Alentejana e CCAM do Baixo Sado actuavam separadamente, bem como em relação ao conjunto das Caixas Agrícolas que integram o SICAM.

Importa, no entanto, destacar que a situação líquida, margem financeira/produto bancário e rácio de solvabilidade foram as únicas variáveis que evidenciaram um desempenho inferior aos valores médios observados pelo SICAM, verificando-se contudo uma evolução favorável dos dois primeiros desde o exercício de 2006. A absorção dos resultados transitados negativos da ex-CCAM de Grândola, aquando da fusão por incorporação na CCAM da Costa Alentejana, e a actual conjuntura dominada pela crise financeira poderão ser considerados os factores que mais dificultaram a expansão destes indicadores e, por conseguinte, um pior desempenho a este nível.

Em resumo, a CCAM do Litoral Alentejano consolidou a sua posição como uma das maiores Caixas Agrícolas do país, considerando-se que a fusão foi um precioso instrumento para o crescimento do Crédito Agrícola na região.

Neste contexto, podemos concluir que a fusão se revelou um sucesso, permitindo o fortalecimento da competitividade, aliada ao aproveitamento de sinergias e economias de escala, mediante a harmonização e conjugação das políticas económicas e financeiras da Caixa Agrícola, bem como a simplificação da estrutura administrativa, a redução de custos e o incremento da operacionalidade.

O presente trabalho vem contribuir para a investigação académica sobre as fusões no Grupo Crédito Agrícola, chamando a atenção para a importância da definição da estratégia num processo de integração.

O estudo pretendeu ainda contribuir para acrescentar novos elementos de reflexão ao tema das F&A's e a sua influência no crescimento e poder de mercado das instituições.

Este tema é relevante na medida em que nos últimos anos temos assistido a um crescente número de operações de F&A's, nomeadamente no sector bancário, no qual normalmente se estabelece uma relação entre a concentração, a estabilidade e a eficiência de um sistema bancário.

Como qualquer estudo, este também apresenta algumas limitações, que podem servir de oportunidades para futuras investigações.

Importa referir que este estudo foi aplicado apenas a uma Caixa Agrícola e como tal os resultados não poderão ser generalizáveis à realidade de outras Caixas Agrícolas, nem ao sector bancário em geral.

Outra limitação deste estudo refere-se ao facto da fusão em análise ter ocorrido há pouco tempo (2006), tendo a comparação da *performance* da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano sido realizada dois anos antes e dois anos depois da operação, dificultando as conclusões definitivas sobre a operação. Refira-se que os efeitos das operações de F&A's só são visíveis a médio/longo prazo.

Como propostas de trabalhos de investigação futuros seria interessante desenvolver uma análise dos processos de fusões no Grupo Crédito Agrícola:

- Elaborando um estudo equivalente mas num horizonte temporal mais alargado, tentando minimizar os efeitos de natureza conjuntural;
- Considerando uma amostra representativa de Caixas Agrícolas, tentando perceber até que ponto os resultados obtidos neste trabalho seriam replicados;
- Ampliando o âmbito das questões a investigar, nomeadamente os efeitos de uma estratégia de imagem de marca na rentabilidade das Caixas Agrícolas que se envolvem em processos de integração e que nela apostam. Aqui, a análise de indicadores relativos às despesas com publicidade, a estimativa do valor da marca enquanto activo intangível ou ainda a tentativa de quantificar os esforços promocionais que na banca

## **Fusões no Crédito Agrícola**

---

muitas vezes aparecem associados à venda cruzada de produtos e serviços constituiriam aspectos interessantes a considerar em investigações futuras.

Por fim, importa referir que seria igualmente interessante que outros estudos como este fossem organizados para que a experiência vivida por esta Caixa Agrícola norteie a elaboração de uma estrutura teórica que sirva de suporte às decisões das Direcções das Caixas Agrícolas quanto à adopção da abordagem estratégica das fusões.

## BIBLIOGRAFIA

Allen, L. e A. Rai (1996), Operating efficiency in banking: An international comparison, *Journal of Banking and Finance*, 20, 655-672.

Andersen, A. (1994), *Fusões e Aquisições de Empresas e Negócios*. IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.

Berger, A. N. (1995), The profit-structure relationship in banking – test of market power and efficient structure hypothesis, *Journal of Money, Credit and Banking*, 27 (2), 404-431.

Brealey, R. A. e S. C. Myres (1998), *Princípios de Finanças Empresariais*. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda..

Caiado, A. C. e J. Caiado (2006), *Gestão de Instituições Financeiras*. Edições Sílabo.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Sado (2004 - 2005), *Relatório e Contas*.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Costa Alentejana (2004 - 2005), *Relatório e Contas*.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Alentejano (2006 - 2008), *Relatório e Contas*.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Alentejano (2008), *Normativo Interno de Estrutura*.

Carneiro, C. F. M (2005), *Sistemas de Informação, Modelos de Negócio e Processos de Fusão: Análise de um Caso – O Nascimento do Banco BPI (1998)*. Tese de Mestrado em Sistemas de Informação, Universidade do Minho.

Calomiris, C. W. (1999), Gauging the efficiency of bank consolidation during a merger wave, *Journal of Banking and Finance*, 23, 615-621.

Chatterjee, S. (1986), Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms, *Strategic Management Journal*, 7, 119-139.

Ferreira, D. (2002), *Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas*. vol. 1, Edições Sílabo.

Focarelli, D., F. Panetta e C. Salleo (2002), Why do banks merge?, *Journal of Money, Credit and Banking*, 34 (4), 1047-1066.

Gaughan, P. A. (1999), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 2<sup>nd</sup> ed., Wiley M&A Library.

Ghuri, P., K. Gronhaug e I. Kristianslund (1995), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Prentice Hall.

Jacquemin, A. (1984), *Economia Industrial Europeia*. Edições 70.

Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*. Sage.

Matos, P. V. e V. Rodrigues (2000), *Fusões e Aquisições – Motivações, Efeitos e Política*. Principia.

Menezes, H. C. (1999), *Princípios de Gestão Financeira*. Editorial Presença.

Neves, J. C. (1999), *ABC das Fusões e Aquisições*. IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

Panzar e Willing (1981), Economies of scope, *American Economic Review*, 71 (2), 268 – 272.

Patton, M. Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage.

Paula, L. F. R. (2002), Expansion Strategies of Banks: does size matter?, *Unpublished manuscript*, <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>.

Pautler, P. A. (2001), Evidence on Mergers and Acquisitions, *FTC Working Paper n. ° 243*, Federal Trade Commission.

Pilloff, S. J. e A. M. Santomero (1997), The value effects of bank mergers and acquisitions, *Working Paper 97-07*, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. The Free Press.

Rhoades, S. A. (1998). The efficiency effects of bank mergers: an overview of case studies of nine mergers, *Journal of Banking and Finance* 22, 273-291.

Rodrigues, V. (1998), Fusões e Aquisições: A Evidência Empírica, *FCEE Working Paper 98-003*, Centro Regional do Porto, Universidade Católica Portuguesa.

Saunders, M., P. Lewis e A. Thornhill (2007), “*Research Methods for Business Students*”. Prentice Hall.

Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (2004 – 2008), *Relatório e Contas*.

Simões, S. A. (2008), Banca acelera fusões internas para reduzir custos, *Diário Económico*, 29 de Dezembro.

Smirlock, M. (1985), Evidence on the (non) relationship between concentration and profitability in banking, *Journal of Money, Credit and Banking*, 17 (1), 69-83.

Valente, H. (2005), *Fusões e Aquisições – Regulação e Finanças das Empresas*. Vida Económica.

Vennet, V. (1996), The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions, *Journal of Banking and Finance* 20, 1531-1558.

Vishny, R. W. e A. Shleifer (1988), Value maximization and the acquisition process, *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 7-20.

Weston, J. F., K. S. Chung e S. E. Hoag (1990), *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publication, Inc..

## **SÍTIOS ELECTRÓNICOS**

[www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt)

[www.bportgual.pt](http://www.bportgual.pt)

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

Código das Sociedades Comerciais

Código Cooperativo

# **ANEXOS**

## Análise Comparativa da CCAM da Costa Alentejana e da CCAM do Baixo Sado

### Indicadores de Estrutura

#### ANEXO 1

(em euros)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Activo Total Líquido	49.932.514	80.795.400	61,81%	81.357.316	0,70%
Crédito sobre Clientes	39.235.760	58.309.808	48,61%	56.756.210	-2,66%
Recursos de Clientes	39.981.990	70.004.518	75,09%	69.790.069	-0,31%
Situação Líquida	5.880.333	-1.204.690	-120,49%	-1.194.501	-0,85%
Crédito sobre Clientes/ Activo Total Líquido	78,58%	72,17%	-8,15%	69,76%	-3,34%
Transformação	98,13%	83,29%	-15,12%	81,32%	-2,37%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Activo Total Líquido	62.486.068	73.466.633	17,57%	70.841.706	-3,57%
Crédito sobre Clientes	37.658.080	42.660.092	13,28%	46.629.353	9,30%
Recursos de Clientes	55.274.897	65.840.864	19,12%	62.836.518	-4,56%
Situação Líquida	6.210.134	6.505.274	4,75%	6.719.799	3,30%
Crédito sobre Clientes/ Activo Total Líquido	60,27%	58,07%	-3,65%	65,82%	13,35%
Transformação	68,13%	64,79%	-4,90%	74,21%	14,53%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Activo Total Líquido	71.754.000	81.993.000	14,27%	91.648.000	11,78%
Crédito sobre Clientes	58.833.237	65.676.856	11,63%	71.088.143	8,24%
Recursos de Clientes	64.398.466	73.639.604	14,35%	82.581.848	12,14%
Situação Líquida	5.566.602	6.649.099	19,45%	7.887.971	18,63%
Crédito sobre Clientes/ Activo Total Líquido	81,99%	80,10%	-2,31%	77,57%	-3,16%
Transformação	91,36%	89,19%	-2,38%	86,08%	-3,48%

### Indicadores de Exploração

#### ANEXO 2

(em euros)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Margem Financeira	2.349.167	2.745.511	16,87%	3.116.551	13,51%
Produto Bancário	3.195.500	3.855.559	20,66%	4.573.575	18,62%
Resultados Líquidos	342.522	1.046.327	205,48%	503.304	-51,90%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Margem Financeira	2.507.166	2.497.532	-0,38%	2.780.636	11,34%
Produto Bancário	2.958.712	2.940.342	-0,62%	3.306.077	12,44%
Resultados Líquidos	333.883	253.499	-24,08%	181.556	-28,38%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira	2.677.093	2.934.802	9,63%	3.349.790	14,14%
Produto Bancário	3.356.568	3.636.955	8,35%	4.034.514	10,93%
Resultados Líquidos	761.797	781.973	2,65%	910.257	16,41%

## Indicadores de Rendibilidade

### ANEXO 3

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	73,51%	71,21%	-3,14%	68,14%	-4,31%
Rendibilidade do Activo	0,69%	1,30%	88,79%	0,62%	-52,23%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	5,82%	-86,85%	-1591,10%	-42,14%	-51,49%
Eficiência	50,71%	60,12%	18,56%	58,70%	-2,36%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	84,74%	84,94%	0,24%	84,11%	-0,98%
Rendibilidade do Activo	0,53%	0,35%	-35,42%	0,26%	-25,73%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	5,38%	3,90%	-27,52%	2,70%	-30,67%
Eficiência	62,97%	68,90%	9,42%	61,40%	-10,89%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	79,76%	80,69%	1,17%	83,03%	2,89%
Rendibilidade do Activo	1,06%	0,95%	-10,17%	0,99%	4,14%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	13,69%	11,76%	-14,06%	11,54%	-1,88%
Eficiência	52,50%	55,20%	5,14%	58,40%	5,80%

## Solvabilidade

### ANEXO 4

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM da Costa Alentejana</b>					
Rácio Solvabilidade	15,94%	12,25%	-23,15%	12,85%	4,90%
<b>CCAM do Baixo Sado</b>					
Rácio Solvabilidade	12,86%	13,11%	1,94%	13,36%	1,91%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Rácio Solvabilidade	12,90%	14,00%	8,53%	14,40%	2,86%

## Análise Comparativa da CCAM do Litoral Alentejano – Antes da Fusão

### Indicadores de Estrutura

### ANEXO 5

(em euros)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Activo Total Líquido	112.418.582	154.262.033	37,22%	152.199.022	-1,34%
Crédito sobre Clientes	76.893.840	100.969.900	31,31%	103.385.563	2,39%
Recursos de Clientes	95.256.887	135.845.382	42,61%	132.626.587	-2,37%
Situação Líquida	12.090.467	5.300.584	-56,16%	5.525.298	4,24%
Crédito sobre Clientes/ Activo Líquido	68,40%	65,45%	-4,31%	67,93%	3,78%
Transformação	80,72%	74,33%	-7,92%	77,95%	4,88%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Activo Total Líquido	71.754.000	81.993.000	14,27%	91.648.000	11,78%
Crédito sobre Clientes	58.833.237	65.676.856	11,63%	71.088.143	8,24%
Recursos de Clientes	64.398.466	73.639.604	14,35%	82.581.848	12,14%
Situação Líquida	5.566.602	6.649.099	19,45%	7.887.971	18,63%
Crédito sobre Clientes/ Activo Líquido	81,99%	80,10%	-2,31%	77,57%	-3,16%
Transformação	91,36%	89,19%	-2,38%	86,08%	-3,48%

### Indicadores de Exploração

#### ANEXO 6

(em euros)

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira	4.856.333	5.243.043	7,96%	5.897.187	12,48%
Produto Bancário	6.154.212	6.795.901	10,43%	7.879.652	15,95%
Resultados Líquidos	676.405	1.299.826	92,17%	684.860	-47,31%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira	2.677.093	2.934.802	9,63%	3.349.790	14,14%
Produto Bancário	3.356.568	3.636.955	8,35%	4.034.514	10,93%
Resultados Líquidos	761.797	781.973	2,65%	910.257	16,41%

### Indicadores de Rendibilidade

#### ANEXO 7

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	78,91%	77,15%	-2,23%	74,84%	-2,99%
Rendibilidade do Activo	0,60%	0,84%	40,04%	0,45%	-46,60%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	5,59%	24,52%	338,33%	12,39%	-49,45%
Eficiência	58,02%	63,92%	10,17%	59,84%	-6,38%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	79,76%	80,69%	1,17%	83,03%	2,89%
Rendibilidade do Activo	1,06%	0,95%	-10,17%	0,99%	4,14%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	13,69%	11,76%	-14,06%	11,54%	-1,88%
Eficiência	52,50%	55,20%	5,14%	58,40%	5,80%

### Solvabilidade

#### ANEXO 8

	2004	2005	Δ 04/05	2006	Δ 05/06
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Rácio Solvabilidade	14,37%	12,64%	-12,04%	13,08%	3,48%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Rácio Solvabilidade	12,90%	14,00%	8,53%	14,40%	2,86%

## Análise Comparativa da CCAM do Litoral Alentejano – Depois da Fusão

### Indicadores de Estrutura

#### ANEXO 9

(em euros)

	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Activo Total Líquido	152.199.021	159.649.201	4,90%	171.549.899	7,45%
Crédito sobre Clientes	103.385.563	102.908.335	-0,46%	112.578.570	9,40%
Recursos de Clientes	132.626.587	138.473.524	4,41%	146.474.375	5,78%
Situação Líquida	5.525.299	6.933.391	25,48%	9.542.835	37,64%
Crédito sobre Clientes/ Activo Líquido	67,93%	64,46%	-5,11%	65,62%	1,81%
Transformação	77,95%	74,32%	-4,66%	76,86%	3,42%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Activo Total Líquido	91.648.000	105.656.070	15,28%	118.202.424	11,87%
Crédito sobre Clientes	71.088.143	74.674.410	5,04%	71.397.248	-4,39%
Recursos de Clientes	82.581.848	91.577.130	10,89%	101.965.095	11,34%
Situação Líquida	7.887.971	8.735.890	10,75%	11.478.540	31,40%
Crédito sobre Clientes/ Activo Líquido	77,57%	70,68%	-8,88%	60,40%	-14,54%
Transformação	86,08%	81,54%	-5,27%	70,02%	-14,13%

### Indicadores de Exploração

#### ANEXO 10

(em euros)

	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira	5.897.187	6.653.153	12,82%	7.086.681	6,52%
Produto Bancário	7.879.652	8.433.554	7,03%	9.820.932	16,45%
Resultados Líquidos	684.860	1.733.744	153,15%	2.564.263	47,90%
Custos de Funcionamento	4.311.342	4.720.936	9,50%	5.263.188	11,49%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira	3.349.790	3.870.510	15,54%	3.772.908	-2,52%
Produto Bancário	4.034.514	4.861.930	20,51%	4.744.054	-2,42%
Resultados Líquidos	910.257	1.133.300	24,50%	1.223.744	7,98%

### Indicadores de Rendibilidade

#### ANEXO 11

	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	74,84%	78,89%	5,41%	72,16%	-8,53%
Rendibilidade do Activo	0,45%	1,09%	141,34%	1,49%	37,64%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	12,39%	25,01%	101,74%	26,87%	7,46%
Eficiência	59,84%	59,72%	-0,20%	56,85%	-4,81%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Margem Financeira/Produto Bancário	83,03%	79,61%	-4,12%	79,53%	-0,10%
Rendibilidade do Activo	0,99%	1,07%	8,00%	1,04%	-3,48%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	11,54%	12,97%	12,42%	10,66%	-17,82%
Eficiência	58,40%	54,10%	-7,36%	54,44%	0,63%

## Solvabilidade

### ANEXO 12

	2006	2007	$\Delta$ 06/07	2008	$\Delta$ 07/08
<b>CCAM do Litoral Alentejano</b>					
Rácio Solvabilidade	13,08%	9,77%	-25,31%	9,60%	-1,74%
<b>SICAM (valores médios)</b>					
Rácio Solvabilidade	14,40%	14,40%	0,00%	16,10%	11,81%