

A EFICIÊNCIA NAS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO

Licínio Manuel Prata Pina

Tese de

Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional

Orientador:

**Professor Doutor Sérgio Chilra Lagoa, Prof. Auxiliar, ISCTE Departamento de
Economia Política.**

Setembro de 2012

A EFICIÊNCIA NAS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO

Licínio Manuel Prata Pina

Tese de

Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional

Orientador:

**Professor Doutor Sérgio Chilra Lagoa, Prof. Auxiliar, ISCTE Departamento de
Economia Política.**

Setembro de 2012

Agradecimentos

Não seria justo da minha parte, finalizar esta tese sem que tivesse uma palavra de agradecimento para todos os que me ajudaram a construí-la.

Em primeiro lugar, são merecedores do meu reconhecimento e gratidão a minha família, a Maria, o Pedro e a Ana. Um beijo a todos vós.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Hugo, Bruno, Cristina e Ana, colegas de grupo que muitas vezes tivemos de organizar as nossas vidas para que os trabalhos das diversas cadeiras se fizessem, com a união e dedicação que nos caracterizou.

Aos meus professores, todos foram excelentes. Obrigado pelos ensinamentos.

Aos Dr. Fernando Matos e Madeira do Rosário, do departamento de fiscalização orientação e acompanhamento de caixas agrícolas, pelo grande contributo que tiveram no fornecimento de base de dados, fundamental para a construção desta tese.

Ao Dr. Nélcio Marques da Caixa da Serra da Estrela pelos seus sempre valiosos contributos.

Por fim expressar o meu agradecimento ao meu orientador de tese, Prof. Dr. Sérgio Lagoa, pela grande ajuda, sentido de orientação e competência colocada nesta tese. Muito, muito obrigado.

Resumo

O Crédito Agrícola é o único banco cooperativo em actividade no mercado português. Constituído actualmente por oitenta e cinco caixas agrícolas e a caixa central, que sustentam a base do grupo com presença em quase todo o território nacional, caracteriza-se pela prática de banca de proximidade e de grande envolvimento com as comunidades locais, tentando contrariar a tendência para a centralidade territorial.

O grupo Crédito Agrícola, embora tenha comemorado no passado ano 2011 o seu centenário, apresenta-se como um banco moderno e com bons indicadores económicos e financeiros, com capacidade para competir com os restantes concorrentes do mercado bancário, oferecendo aos seus clientes uma gama completa de produtos.

No percurso do crédito agrícola conta-se o movimento de fusões de caixas agrícola iniciado em 1986, motivadas por múltiplos factores. É atribuído a este movimento uma das razões para a sua consolidação e afirmação do Crédito Agrícola, constituindo unidades de dimensão mais competitivas, estruturadas tecnicamente com recursos humanos e materiais que mitigam riscos e potenciem o negócio.

No entanto a preservação das características de banca de proximidade e cooperativa que caracteriza este grupo, é considerada basilar para o seu sucesso.

A eficiência, medida como a obtenção do maior lucro com os menores custos, motiva este estudo sobre o comportamento das caixas agrícolas. A evidência estatística revela-nos que a dimensão de uma caixa agrícola influencia o seu ROA. No entanto, como a dimensão é explicada apenas em 8,86% da variabilidade do ROA existem outros factores que determinam a rentabilidade e que serão também objecto de análise explicativa.

Palavras-chave:

Crédito Agrícola, Cooperativismo, Eficiência, Fusões

Abstract

Crédito Agrícola is the only cooperative bank operating in the Portuguese market. Besides its central agency, it is organized in eighty five local agencies (agricultural banks) which sustain the group's customer basis spread across the country, offering proximity banking services and involving the local communities, trying to counteract the tendency to territorial centralism.

Having commemorated its centennial in 2011, Crédito Agrícola presents itself as a modern bank with good economical and financial indicators, competing in the banking market and offering its client a wide range of products.

In the path of Crédito Agrícola the movement towards the fusion of agencies has started in 1986 with several motivations. This is one of the reasons for the consolidation and affirmation of the group, constituting units with a more competitive dimension, technically structured with human and materials resources that mitigate risks and potentiate business.

The proximity and cooperative banking are two key characteristics of the group, which are considered essential for its success.

Efficiency, measured as profit obtained with least cost, motivates this study on the behavior of agricultural banks. Statistical evidence shows that the size of an agricultural bank influences its ROA. However, since only 8,86% of ROA variations are explained, other factors which determine profitability will also be analyzed and explained.

Keywords:

Crédito Agrícola, Cooperatives, Efficiency, Fusions

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Índice de figuras	V
Índice de tabelas	V
Índice de quadros	VI
Índice de anexos	VI
Lista de abreviaturas.....	VII
Sumário executivo.....	IX
Introdução.....	1
CAPITULO I – O CRÉDITO AGRÍCOLA E A BANCA COOPERATIVA	5
1 – Contextualização histórica do Crédito Agrícola em Portugal.....	5
2 – Constituição do sistema integrado do crédito agrícola mútuo (SICAM)	7
3 – Constituição e funções do fundo de garantia do crédito agrícola mutuo (FGCAM)	9
4 – Evolução do regime jurídico do crédito agrícola mútuo (RJCAM)	10
5 – Organização actual do grupo crédito agrícola.....	13
6 – Evolução do crédito agrícola e da economia do país	13
7 – Ambiente macroeconómico recente	15
8 – Crédito Agrícola – evolução económico-financeira recente	16
9 – Principais grupos cooperativos europeus	20
10 – Análise SWOT do crédito agrícola	22
11 – Contributo das caixas agrícolas para o desenvolvimento rural e regional	23
CAPITULO II – AS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO; SUA ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE FUSÃO.....	27
1 – Referencias introdutórias.....	27
1.1 – Riscos bancários de uma caixa agrícola.....	28
1.2 – Organograma funcional de uma caixa agrícola.....	29
1.3 – Organogramas societários	30
2 – Evidências assimétricas entre caixas.....	33
3 – Fusões de caixas agrícolas.....	34
4 – Evolução dos processos de fusão	35
CAPITULO III – DIMENSÃO E RENTABILIDADE NAS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA	38
1 – Referencias introdutórias.....	38
2 – Dimensão da empresa bancária e eficiência.....	39
3 – Determinantes da eficiência nas caixas de crédito agrícola	43
4 – Análise da relação entre rentabilidade e dimensão no caso das caixas agrícolas	44
4.1 – Apuramento dos resultados líquidos de um banco.....	44
4.2 – Análise financeira. O caso das caixas agrícolas.....	44
4.3 – Plano de análise e aspectos metodológicos: análises por correlação e regressão	47
4.4 – Estatística descritiva.....	48
4.5 – Análise de indicadores de rentabilidade em correlação e regressão	49
4.6 – Correlação e regressão de variáveis de proveitos	52
4.7 – Correlação e regressão de variáveis custos	56
4.8 – Outras correlação	60
5 – Análise multivariada	64
Conclusões.....	67
Bibliografia.....	69
Anexos.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução da margem financeira do SICAM e produto bancário	17
Figura 2 - Evolução do resultado líquido do SICAM	17
Figura 3 - Evolução do resultado líquido dos 8 maiores bancos (actividade doméstica)	18
Figura 4 - Rácio de transformação e core TIER I evolução 2010 / 2011	19
Figura 5 - Interligação do risco de Concentração com outros Riscos	29
Figura 6 - Organograma tipo de uma Caixa Agrícola	30
Figura 7 - Organograma societário Latino reforçado	31
Figura 8 - Organograma societário modelo germânico	32
Figura 9 - Evolução do número de fusões 2002 a 2010	36
Figura 10 - Evolução dos activos médios líquidos por Caixa 2002 a 2010	36
Figura 11 - Evolução do número médio de Balcões por Caixa 2002 a 2010	36
Figura 12 - Correlação ROA/ Activo Líquido 2009 / 2011	49
Figura 13 - Correlação ROA / Agências 2009 / 2011	51
Figura 14 - Correlação ROE / Activo Líquido 2009/2011	52
Figura 15 - Correlação Produto Bancário / Activo Líquido 2009/2011	53
Figura 16 - Correlação Margem Complementar / Activo Líquido 2009/2011	54
Figura 17 - Correlação Juros e Proveitos / Activo Financeiro 2009/2011	55
Figura 18 - Correlação Juros e Custos / Passivo Financeiro 2009/2011	56
Figura 19 - Correlação Custos Funcionamento / Activo Líquido 2009/2011	57
Figura 20 - Correlação Provisões / Activo Líquido 2009 / 2011	59
Figura 21 - Correlação Amortizações / Activo Líquido 2009 / 2011	60
Figura 22 - Correlação Quotas / Activo Líquido 2009/ 2011	61
Figura 23 - Correlação Empregados / Activo Líquido 2009 / 2011	61
Figura 24 - Correlação Clientes / Balcões 2009 / 2011	62
Figura 25 - Correlação Associados / Clientes 2009/2011	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Regressão explicativa do ROA em função da dimensão da caixa	50
Tabela 2 - Regressão explicativa do ROE em função da dimensão da caixa	52
Tabela 3 - Regressão explicativa do produto bancário em função da dimensão da caixa	53
Tabela 4 - Regressão explicativa da margem complementar e dimensão da caixa	54
Tabela 5 - Regressão explicativa dos juros e proveitos em função do activo financeiro	55
Tabela 6 - Regressão explicativa dos juros e custos em função do passivo financeiro	57
Tabela 7 - Regressão explicativa dos custos de funcionamento em função da dimensão da caixa	58
Tabela 8 - Regressão explicativa das provisões em função da dimensão da caixa	59
Tabela 9 - Regressão explicativa das amortizações em função da dimensão da caixa	60

Índice de Quadros

Quadro 1 - Contratos de assistência financeira (CAF) em 31-12-2011 unidade: mil euros.	9
Quadro 2 - Evolução do crédito agrícola 2005/ 2011	20
Quadro 3 - Indicadores de grupos financeiros europeus. ano 2010	20
Quadro 4 - Assimetria entre caixas agrícolas	33
Quadro 5 - Factores que levam a bancos de maior dimensão	43
Quadro 6 - Classes de provisões	46
Quadro 7 - Resumo estatística descritiva	48
Quadro 8 - Resumos das análises multivariadas	66

Índice de Anexos

Anexo 1 - Repartição das CCAM do sicam por fator multiplicativo.....	72
Anexo 2 - Diferenciação entre grupos financeiros cooperativos.....	73
Anexo 3- Organigrama do grupo crédito agrícola	74

Lista de Abreviaturas

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas.

ATM – *Automated Teller Machine*

Basileia III - *Basel Committee*

BCE – Banco Central Europeu

CA- Crédito Agrícola

CA Gest – Crédito Agrícola Gestora de Fundos Investimento Mobiliários.

CA Seguros – Crédito Agrícola Companhia de Seguros de Ramos Reais

CA Vida – Crédito Agrícola Companhia de Seguros do Ramo Vida.

CC – Custos com Comissões

CE- Comissão Europeia.

CE-MG- Caixa Económica Montepio Geral

CFB – *Cash-Flow* Bruto

CO – Custos Operacionais

CGD- Caixa Geral de Depósitos

CSC- Código das Sociedades Comerciais.

EACB – *European Association Of Co-operative Banks*.

EFTA – Associação Europeia de Comércio Livre. Do Inglês (*European Free Trade Association*)

FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

FGCAM – Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo.

FGD – Fundo de Garantia de Depósitos.

IFADAP – Instituto Financeiro de Apoio à Agricultura e Pescas

FMI – Fundo Monetário Internacional

GCA – Grupo Crédito Agrícola.

GE – Gastos Extraordinários.

JCE – Juros e Custos Equiparados

JPE – Juros e Proveitos Equiparados

LOF – Lucro de Operações Financeiras

MC – Margem Complementar

MF – Margem Financeira

NIC – Normas Internacionais de Contabilidade

OCE – Outros Custos de Exploração

OI – Outros Impostos

ONU – Organização das Nações Unidas

OPE – Outros Proveitos de Exploração

PAC – Política Agrícola Comum

PB – Produto Bancário.

PC – Proveitos de Comissões

PE – Perdas Extraordinárias

POF – Prejuízos em Operações Financeiras

RAI/ CPM – Resultado Antes de Impostos / Capitais Próprios Médios.

RB – Resultado Bruto

RBE/KP – Resultado Bruto do Exercício / Capitais Próprios.

RL – Resultado Líquido

RL/ALM – Resultados Líquidos / Activo Líquido Médio.

RL/KP – Resultados Líquidos / Capitais Próprios.

ROA – *Return on Assets*

ROC – Revisor oficial de contas.

ROE- *Return on Equity*

SICAM – Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo.

SI – Sistemas de Informação.

Swot – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. (Do ingles: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

TI – Tecnologias de Informação.

TIER 1 – Capital Ratio

TPA'S- Terminais de Pagamento Automático

Sumário executivo

O Crédito Agrícola em Portugal constitui um projecto de longo prazo, com características únicas no que diz respeito à prática de banca com atitude conservadora e prudente, cujos ensinamentos provêm do enraizamento que o mesmo tem junto das populações locais com uma relação continuada entre as caixas agrícolas e os seus clientes que ao mesmo tempo são seus associados. Esta relação, estabelece elos que efectivamente permitem a prática de banca de proximidade no sentido de as caixas retirarem das regiões onde se inserem, proveitos que depois retornam às regiões ou sob a forma de actividade creditícia ou sob a forma de investimento.

É a prática deste tipo de banca que ao longo de cem anos tem garantido a sobrevivência destas instituições de crédito e que lhes permitiu enfrentar a crise financeira presente, com uma resiliência ímpar. O Crédito Agrícola, apresenta rácios prudenciais muito acima dos determinados no Memorando de Entendimento negociado entre o governo português e a Troika (FMI/BCE/CE), provando que o Crédito Agrícola (CA) pratica uma banca com prudência mitigando os riscos inerentes à sua actividade.

As fusões de caixas, têm sido um movimento ímpar no sector cooperativo, onde as economias de escala e optimização de recursos têm contribuído para o crescimento do grupo Crédito Agrícola. Tem sido com este instrumento de concentração que se tem constituído um pouco por todo o território nacional, caixas agrícolas com fortes índices de capitalização e capazes de competir nos mercados locais com a restante concorrência.

Neste contexto, o nosso trabalho inicia-se com uma introdução, contextualizando o grupo financeiro, Crédito Agrícola e um primeiro capítulo dedicado ao Crédito Agrícola e à banca cooperativa. O enquadramento e contextualização histórica, reflecte a génese do grupo e a sua evolução, com destaque para a evolução mais recente dos últimos 30 anos, onde diversos acontecimentos quer legislativos quer políticos permitiram ao Crédito Agrícola dar saltos qualitativos para se apresentar hoje ao mercado e à sociedade como um dos mais importantes grupos financeiros, com capital exclusivamente privado e nacional e uma posição credora perante o mercado bancário nacional.

A evolução do grupo em paralelismo com a evolução da economia portuguesa, permite compreender as razões das alterações verificadas quer na legislação quer na gestão interna do grupo que lhe permite a sobrevivência. A análise *swot* permite concluir o potencial de evolução do grupo, terminando com os contributos para o desenvolvimento económico das

regiões onde se insere o grupo e as oportunidades que extrai dessa presença, com uma relação de mutualismo entre a instituição e as populações.

O segundo capítulo faz uma abordagem à organização interna das caixas agrícolas, demonstrando que as alterações legislativas, permitiram uma organização funcional e social com segregação de funções, essencial à mitigação de riscos e que tendencialmente impulsiona as caixas a criar dimensão por meio de fusões. O processo de fusões nas caixas agrícolas tem permitido esbater as assimetrias entre elas e criar instituições de carácter regional com capacidade financeira para competir e servir os mercados onde actuam. Considerando-se por isso, um movimento útil e necessário à afirmação do grupo.

O terceiro capítulo, faz uma abordagem de relação entre dimensão e rentabilidade nas caixas agrícolas, iniciando por uma apreciação à dimensão da empresa bancária e eficiência, focalizada na dimensão como vantagem competitiva, assente numa perspectiva de economias de escala e diluição dos riscos bancários. No que diz respeito à eficiência, é salientado como factor crítico no CA o conceito de nicho de mercado que pela sua característica se torna rentável. Como determinantes da eficiência nas caixas agrícolas, para além de outras que também se aplicam na banca em geral, as economias de escala levam a um aumento da dimensão.

As caixas apesar de empresas bancárias, possuem uma forte vertente social, desenvolvendo acções importantes que contribuem para o sucesso bancário, num esquema relacional e de proximidade com as populações que as colocam numa posição de vantagem nos mercados onde actuam.

O plano de análise utilizado para verificar se a dimensão das caixas agrícolas tem relação com o seu desempenho económico, levou-nos à utilização de análises por correlação e regressão. A análise é efectuada em primeiro lugar com uma análise estatística descritiva. Esta análise, agrupando caixas, levou-nos a resultados com perda de alguma informação sobre impactos da dimensão nas variáveis. Por isso, segue-se uma análise em termos contínuos, também com o mesmo método, iniciando a análise ao comportamento do ROA, ficando demonstrado que a dimensão da caixa agrícola influencia o ROA. Das restantes análises, conclui-se que a dimensão da caixa é favorável à obtenção de economias de escala e que as caixas de pequena dimensão, beneficiam do apoio centralizado da Caixa Central e de uma estratégia de nicho de mercado.

Admitindo por fim que a dimensão não é a única variável explicativa para a eficiência, é efectuada uma análise multivariada, que confirma os resultados já descritos e ainda a vantagem que as caixas têm em se manterem fiéis aos princípios cooperativos que lhes

garantem a fidelização de clientes e sustentação do negócio. O trabalho conclui com a evidência estatística a revelar que o ROA é influenciado pela dimensão da caixa e que esta não é a única variável que determina a eficiência das caixas agrícolas.

Introdução

O Crédito Agrícola em Portugal constitui um projecto de longo prazo, tendo em 2011, celebrado o seu centenário. Iniciado por pequenas unidades cooperativas locais de crédito, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo uniram-se num projecto comum e solidário, constituindo hoje uma realidade muito importante do sector financeiro nacional, afirmando-se pelas suas características cooperativas e com prática de banca de proximidade.

As cooperativas são a única forma de empresa em que a riqueza depende menos do capital, mas mais do compromisso dos indivíduos que nela participam. Os princípios cooperativos pilares das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, baseiam-se mais em valores do que em recursos, mobilizando os esforços dos seus membros para serviço da comunidade em que se inserem (Cabo et al, 2010).

O Cooperativismo capacita e qualifica os participantes, apoia e dá sustentação à geração de riqueza e cria a auto-sustentabilidade para o desenvolvimento social. O cooperativismo corrige desníveis sociais, e é um terceiro modelo de organização societária (Feijó, 2007). O sector cooperativo é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume correspondentes riscos em favor das comunidades onde se desenvolve. O cooperativismo de crédito é especialmente importante para a formação de poupança e de financiamento a iniciativas empresariais que se traduzem em benefícios evidentes em termos de criação de emprego e distribuição de riqueza.

A Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece o modelo de negócio cooperativo como um factor importante no desenvolvimento económico e social dos Países e a 64ª Assembleia-geral das Nações Unidas declarou o ano 2012 como o ano internacional das cooperativas.

Os princípios cooperativos no Crédito Agrícola, foram ao longo da sua história preservados e aprofundados, apoiados num esquema de banca de proximidade, que permite explorar os recursos e potencialidades locais e reinvestir os lucros no tecido produtivo. É esta a sua contribuição para o desenvolvimento da economia regional. As Caixas caracterizam-se por permanecerem, enraizadas nos seus territórios e não deslocalizarem, combinando segurança dos postos de trabalho com flexibilidade empresarial, aprofundando o combate ao êxodo da população das regiões economicamente mais débeis.

O Crédito Agrícola evoluiu também de acordo com os condicionalismos da legislação e hoje é constituído por uma rede capilar de 85 bancos cooperativos de responsabilidade

limitada, com 679 agências, um milhão e duzentos mil clientes, 400 mil associados cooperantes, 14 mil milhões de euros de balanço e com indicadores económicos e financeiros dos melhores ao nível da banca nacional, com 12% de rácio de solvabilidade e 90% de rácio de transformação.

O Crédito Agrícola é ainda a única instituição de crédito nacional com uma posição credora perante o mercado bancário e a sua missão de banca de proximidade, é patenteada pela exclusiva presença em 637 localidades do país, através da sua rede de balcões e *Automated Teller Machine* (ATM) o Crédito Agrícola está presente em 291 dos 308 concelhos (94%) e em 1.241 freguesias das 4.265 (29%).

Na tese de mestrado de Santos (2012), do mutualismo ao mercado, a autora refere que, *“foi fundamentalmente nas últimas três décadas que se deram os maiores “saltos evolutivos”, a partir da criação da Caixa Central e da sua actuação como organização central do SICAM. As alterações tecnológicas, a contenção e gestão de risco, o incremento das competências dos colaboradores, a padronização organizacional e de procedimentos, o aumento da dimensão de cada Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) e a correspondente diminuição do número de unidades autónomas, têm sido alguns dos focos de actuação da Caixa Central ao nível interno do SICAM”*. Esta autora salienta, assim a importância da Caixa Central na coordenação e organização do grupo crédito agrícola.

A banca cooperativa, está disseminada um pouco por todo o Mundo, com maior ou menor presença no mercado em função das políticas de cada País. Entre os 50 maiores grupos bancários mundiais, 5 são bancos cooperativos, *Credit Agricole* (França), *Rabobank* (Holanda), *Norinchukin Bank* (Japão), *DZ Bank* (Alemanha) e *Credit Mutuel* (França), (Fonte portal do cooperativismo de crédito, 2011).

Podemos ainda salientar pelas suas características especiais o *Irish Credit Unions*, da Irlanda e pela forma como se organiza dentro do sector cooperativo de crédito com um peso muito grande no sistema bancário daquele país. Segundo o último censo, 65,6% da população está ligada ao sector cooperativo de crédito que possui um sistema de administração voluntário. As cooperativas de crédito têm neste país regulamentação apropriada e no âmbito da união é efectuada uma supervisão de rácios que garante solidez financeira. Existe mesmo um sistema de pontuação que beneficia as Caixas que possuem melhores indicadores de crédito mal parado. Esta associação é uma história de sucesso bancário e associativismo responsável (Glass, 2010).

A maior parte dos bancos cooperativos da zona euro, estão associados na *European Association of Co-operative Banks* (EACB) que publica com alguma regularidade informação

financeira da iniciativa dos seus membros por intermédio do *Economic Research Department*, bem como análises do mercado bancário a nível mundial. Esta associação tem vindo a liderar algumas iniciativas de negociação com as autoridades monetárias europeias, cujo impacto é na globalidade do interesse de todos.

A banca cooperativa europeia é constituída por mais de 4.000 bancos locais e regionais, tem mais de 65.000 agências e empregam mais de 783.000 pessoas (Guider, 2009).

Na actualidade, um problema chave da banca, corresponde à desconfiança do público, mais tecnicamente chamada de risco reputacional. A este respeito, é necessário estabelecer uma distinção entre a banca de retalho e a banca de investimento. Os bancos cooperativos fazem parte da banca de retalho e local (Guider, 2010). Um estudo recente realizado pela EACB mostra que os bancos cooperativos têm sido extremamente resistentes à crise. O Rabobank manteve a sua notação de “AAA”, que corresponde a um desempenho notável em relação aos seus concorrentes. A primeira fase da crise, que corresponde à crise de liquidez, afectou menos os bancos cooperativos (Programa de Trabalho para 2012, EACB).

Coelho (2011) conclui que *“o Crédito Agrícola não foi especialmente afectado pela crise financeira, devido fundamentalmente à vigilância que as autoridades monetárias têm efectuado às caixas agrícolas, dada a sua especificidade, ao contrário do que aconteceu em outros grupos financeiros. Esta vigilância levou os responsáveis do crédito agrícola a efectuar uma gestão mais conservadora e menos especulativa, conduzindo o grupo a índices de solvabilidade e liquidez superiores aos restantes bancos, reflectindo-se nos clientes e mercado numa imagem de credibilidade e estabilidade financeira, conferindo-lhe vantagem no eclodir da crise financeira”*.

A nível Europeu os dados dão-nos conta não apenas da dimensão que a banca cooperativa assume, mas também do forte enraizamento local e o seu contributo para o desenvolvimento da economia (Frois, 2007).

A banca cooperativa apresenta especificidades próprias que a distingue da outra banca comercial essencialmente porque:

- São controlados por processos democráticos.
- O objectivo não é maximizar o lucro mas sim servir o cliente / associado.
- Possuem uma orientação de longo prazo com perfil de risco moderado.
- Acesso limitado ao mercado de capitais.
- Os clientes são simultaneamente associados.
- O retorno de capital é modesto e estável.

- No entanto, os bancos cooperativos, entre si também diferem uns dos outros em diversos aspectos entre os quais: (Kuijpers, 2011)
- No nível de integração do grupo em que se incluem.
- No tamanho.
- No nível de sofisticação.
- No governo societário.
- Na diversidade de actividades.

Nesta tese ir-se-á estudar a relação entre a dimensão das caixas agrícolas e a sua rentabilidade. Na literatura este tópico tem sido longamente analisado com diversos métodos, tais como as fronteiras estocásticas ou fronteiras obtidas com o método *Data Envelopment Analysis*. Neste trabalho optou-se por uma abordagem simplificada, na qual o erro aleatório apenas tem uma componente. A razão de ser desta escolha prende-se com o facto de se pretender fazer uma análise detalhada das várias componentes do ROA, o que exige uma metodologia de mais fácil aplicação e interpretação.

Neste contexto, o nosso trabalho inicia-se com um primeiro capítulo dedicado à evolução do Crédito Agrícola e à banca cooperativa. O segundo capítulo faz uma abordagem à organização interna das caixas agrícolas, demonstrando que as alterações legislativas, permitiram uma organização funcional e social com segregação de funções, essencial à mitigação de riscos e que tendencialmente impulsiona as caixas a criar dimensão por meio de fusões. O terceiro capítulo faz uma abordagem quantitativa da relação entre dimensão e rentabilidade nas caixas agrícolas, iniciando com uma apreciação à dimensão da empresa bancária e eficiência, focalizada na dimensão como vantagem competitiva, assente numa perspectiva de economias de escala e diluição dos riscos bancários. Por fim elaboram-se as conclusões.

CAPÍTULO I – O CRÉDITO AGRÍCOLA E A BANCA COOPERATIVA

Este capítulo é especialmente dedicado à evolução histórica do crédito agrícola, à sua importância actual no âmbito da banca nacional e economia do País salientando o contributo do Crédito Agrícola no desenvolvimento local e regional.

A evolução do Crédito Agrícola, não poderá ser referenciada sem que se façam alguns apontamentos à evolução da legislação que o regula bem como às instituições que o suportam.

A organização actual do grupo CA está intimamente ligada à legislação regulamentar e à economia do País, salientando-se o ambiente macroeconómico que actualmente a enquadra. É com um contexto macroeconómico adverso que o CA, tem grandes oportunidades de crescimento e de afirmação, tirando partido da sua confortável posição de liquidez e de capital, salientada na análise *SWOT* que efectuamos.

O Crédito Agrícola, sendo uma instituição cooperativa, está associado a uma rede de bancos cooperativos europeus que importa preservar e aprofundar para defesa das suas especificidades junto das autoridades e contribuir para a sua competitividade.

Ao longo do capítulo são referenciados várias publicações que confirmam o contributo do CA no desenvolvimento das regiões onde actua, com um duplo efeito de criação de emprego e contribuindo para minimizar as assimetrias regionais.

A estrutura deste capítulo permite então uma compreensão mais abrangente do Crédito Agrícola e uma percepção da valia do grupo enquanto instituição de crédito com prática de banca de proximidade.

1 – Contextualização histórica do Crédito Agrícola em Portugal

O Crédito Agrícola em Portugal é, como já referido, uma instituição centenária. O primeiro instrumento da história moderna do Crédito Agrícola Mútuo (CAM) é o decreto de 1911 de Brito Camacho a quem se atribui a verdadeira constituição das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM).

No entanto se quisermos encontrar num passado mais longínquo, as verdadeiras raízes do crédito agrícola, podemos recuar aos finais do século XV com a criação das Santas Casa da Misericórdia. Em 1948, sob a égide da Rainha D. Leonor (mulher de D. Manuel I) e de Frei Miguel Contreiras, estas Santas Casas foram criadas, colocando Portugal na vanguarda do Crédito Agrícola na Europa. Cabe mesmo a Portugal ter sido o instituidor do Crédito Agrícola na Europa. Foi a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa que iniciou o crédito agrícola destinado à cultura de terras (Mansinho, 2007).

Os celeiros comuns instituídos por D. Sebastião, desempenharam também um importante papel na concessão de crédito à agricultura. Criados por iniciativa régia, eram no entanto de iniciativa privada, de municípios e de paróquias, funcionando com géneros. Os celeiros cediam as sementes e factores de produção e os agricultores pagavam com os produtos acrescidos de juros, também pagos em produtos agrícolas. Foram, então, os celeiros a primeira forma organizada de concessão de Crédito Agrícola de base mutualista que duraram praticamente três séculos. O primeiro celeiro de que há notícia foi fundado em Évora em 1576 por influência do Cardeal D. Henrique. Os resultados obtidos foram tão positivos que rapidamente se generalizaram a quase todo o país (Simão, 2011)

No século XIX deve assinalar-se o aparecimento do crédito fundiário no âmbito de uma campanha de crédito predial português que se organizava, concedendo empréstimos a particulares com garantia hipotecária rústica ou urbana (Mansinho, 2007).

Várias tentativas foram efectuadas no sentido de instituir as Caixas de Crédito Agrícola, mesmo por influência dos movimentos mutualistas que se geravam na Europa, com a criação de Bancos Rurais em França, Caixas na Alemanha e Bancos Populares em Itália.

Foi no entanto no reinado de D. Carlos que as primeiras CCAM foram criadas no âmbito dos sindicatos agrícolas. No entanto esta carta de lei não tem uma disciplina específica para as Caixas de Crédito Agrícola, limitando-se a estabelecer normas quanto ao seu âmbito no seio dos Sindicatos Agrícolas.

As Caixas de Crédito Agrícola tiveram a sua origem e desenvolveram-se na Primeira república a partir da legislação de Brito Camacho de 1911 onde, pela primeira vez se estabelece o primeiro quadro legal específico para as Caixas de Crédito Agrícola.

Na primeira República e na sequência desta legislação, as CCAM desenvolveram-se com alguma celeridade, mas muitas delas não sobreviveram. No entanto o decreto de 1 de Março de 1911, perdurou até 1982, num modelo misto que combinava a iniciativa privada com a tutela estatal, que assegurava o financiamento do sistema. Em 1969, com a extinção da Caixa Nacional de Crédito, e integrada na Caixa Geral de Depósitos (CGD), passou, esta a exercer a função de entidade de tutela do crédito agrícola (Simão, 2011).

Com um ambiente da nova democracia, após o 25 de Abril de 1974, as cooperativas em geral passaram a reger-se pelo código cooperativo e as caixas de crédito agrícola, contempladas como cooperativas de crédito, ficaram livres da onda de nacionalizações verificadas na banca. Nesta época foram criadas dezenas de Caixas e em 1978 a Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola (FENACAM), que passaria a ser o verdadeiro motor de desenvolvimento do sistema. Ao contrário das cooperativas, cujas estruturas de cúpula

nascem de um encadeamento progressivo das unidades de diferentes níveis – Cooperativas, Uniões, Federações e Confederações no crédito agrícola a FENACAM, os associados são directamente as caixas de crédito agrícola (Mansinho, 2007).

Foi em torno da FENACAM que o Regime Jurídico de 1982 (Decreto-lei nº 231/82) se construiu e libertou as caixas da tutela da CGD e permitiu a criação de outras instituições de cúpula como a Caixa Central (1984) e o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola (1987).

Foi também neste período criado o Instituto Financeiro de Apoio à Agricultura e Pescas (IFADAP), que se tornou fundamental para canalizar financiamentos à agricultura e onde as Caixas Agrícolas tomaram um papel de grande relevo. As Caixas neste período, cresceram e ampliaram-se, colocando-se à época questões ligadas com a sua consistência, risco associado a carteiras de crédito muito concentrado e capacidade de gestão dos seus dirigentes. Em 1985, é criada a Caixa Central, pelo menos em termos formais viria a assumir algum controlo sobre as suas associadas, embora lhe tivesse sido atribuída as funções de gestão de recursos excedentários, compensação, refinanciamento e alguma fiscalização por meio de um serviço de auditoria externa.

O Crédito Agrícola continuou a crescer e as preocupações das autoridades de supervisão também. Merece destaque a legislação e regulamentação entretanto produzida como; o Decreto-lei nº 318/85 de 2 de Agosto e o Decreto-lei nº 87/88 de 10 de Março. O primeiro limitava a concentração de crédito, o segundo enquadrava as operações de fusão das Caixas Agrícolas.

O enquadramento legal, não permitia à Caixa Central uma posição de actuação sobre a gestão das Caixas, só possível com o Regime Jurídico publicado em 1991. Tendo o crescimento vindo pela mão da Caixa Central, com tudo o que isso significou para o controlo local na gestão da liquidez e na condução dos negócios. As caixas abriram dezenas de balcões, e os processos de fusão de Caixas avançaram com o objectivo de ganhar economias de escala e solucionar desequilíbrios financeiros.

2 – Constituição do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM)

O Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) em Portugal, tem origem no Regime Jurídico do Crédito Agrícola (RJCAM) publicado pelo decreto-lei nº 24/91 de 11 de Janeiro. Este documento legislativo, atribui à Caixa Central o estatuto de organismo central do sistema e atribui-lhe funções de supervisão das suas associadas.

O SICAM é então definido como o conjunto formado pela Caixa Central e suas associadas.¹ No entanto a adesão à Caixa Central é livre, tendo à data cinco Caixas ficado fora do SICAM². Ao longo do tempo, outras Caixas saíram do SICAM³, no entanto as caixas de Mortágua, Vila Franca de Xira e S. Bartolomeu de Messines integraram o sistema, por manifesta falta de capacidade para sobreviverem isoladamente.

O referido diploma legal, institui que as caixas incluam obrigatoriamente nos seus estatutos alguns dispositivos que as regulam definidos no artigo 37º;

- a) A responsabilidade dos associados limitada ao capital social por eles subscrito;*
- b) O capital social mínimo obrigatório;*
- c) A declaração expressa de adesão à Caixa Central;*
- d) O reconhecimento e aceitação da competência da Caixa Central em matéria de orientação e fiscalização;*
- e) A aceitação do regime de responsabilidade previsto nos artigos 78.º a 80.º*

A alínea (e) do artigo citado, responsabiliza a caixa central pela boa gestão das caixas suas associadas e permite-lhe efectuar intervenções na gestão afastando os directores eleitos pelas Assembleias Gerais das Caixas, por motivos de má gestão. Ao longo da sua história a Caixa Central já utilizou o instrumento legal previsto nos artigos 77º e 77º-A- em mais de 30 caixas que posteriormente incorporou noutras, por fusão⁴.

A criação do SICAM veio também permitir às caixas agrícolas a concessão de crédito em contrato de agência com a caixa central, designadamente para operações que a legislação impedia às mesmas de o fazerem directamente.

A constituição do SICAM foi o passo mais importante dado no seio do crédito agrícola que o transformou em grupo financeiro, com um esquema de responsabilização mútua e solidária entre as Caixas Agrícolas e a Caixa Central. Permitiu também a gestão centralizada da tesouraria do grupo e a condução dos negócios de forma uniforme e lógica. A instituição de um sistema informático único e ligado em rede com todos os balcões permitiu tirar partido das novas tecnologias, colocando-as ao serviço do negócio bancário das Caixas e permitiu instituir regras de supervisão, auditoria e controle de risco que não seria possível se esta interligação não existisse.

¹ Artigo 36º nº1 do RJCAM

² Bombarral, Chamusca, Mortágua, S. Bartolomeu de Messines e Vila Franca de Xira.

³ Mafra, Leiria e Torres Vedras.

⁴ A Caixa Central tem nesta data ainda três caixas intervencionadas.

O Crédito Agrícola hoje é visto como grupo financeiro, estando na sua base a criação do SICAM instituído pelo Regime jurídico de 1991.

3 – Constituição e Funções do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM)

A constituição do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM) foi um importante passo para a consolidação e acreditação do crédito agrícola em Portugal. Criado pelo decreto-lei nº 182/87 de 21 de Abril, foi redefinido pelo Decreto-lei nº 345/98 de 9 de Novembro, com as alterações introduzidas pelos Decreto-lei nº 126/2008 de 21 de Julho, Decreto-lei nº 211-A/2008, de 3 de Novembro e Decreto-lei nº 162/2008 de 20 de Julho, tendo-lhe sido atribuídas as seguintes funções: Garantir o reembolso,⁵ nos termos e condições legalmente definidos, de depósitos constituídos na Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e nas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo participantes no Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), entidades que entregam anualmente ao FGCAM uma contribuição de valor determinado nos termos do aviso nº3 /2010 do Banco de Portugal.⁶

Promover e realizar as acções consideradas necessárias para assegurar a liquidez e a solvabilidade das Caixas participantes⁷.

No âmbito do seu objecto, e desde a sua fundação o crédito agrícola já beneficiou de empréstimos subordinados do fundo de garantia no valor de 240 milhões de euros e de 91 milhões de créditos adquiridos via empresa de gestão de créditos Credivalor – Sociedade Parabancária de Valorização de Créditos, S.A., geralmente associados a fusões de Caixas Agrícolas com situação patrimonial negativa no global em 45 casos e a Caixa Central com 4 empréstimos subordinados.

Quadro 1 - Contratos de Assistência Financeira (CAF) em 31-12-2011 Unidade: mil euros.

CAF	Nº CCAM	FGCAM (Emp. Sub.)	Credivalor
Em vigor	8	86.434	16.971
Terminados	36	153.295	74.075
Total	44	239.728	91.046

Fonte: Relatório e contas FGCAM 2010

Actualmente, o FGCAM está dotado de fundos cujo rácio é superior ao do Fundo de garantia de depósitos (FGD) no valor de 2,01% enquanto que o FGD é de 0,88%, revelando, grande solidez do crédito agrícola. (Relatório e Contas 2010 FGCAM). A contribuição para o

⁵ Actualmente a garantia é de 100 mil euros por depositante.

⁶ Exclui depósitos constituídos pelos membros da administração e órgão de fiscalização e seus familiares.

⁷ Sob a forma de empréstimos subordinados para assegurar fundos próprios suficientes.

FGCAM é diferenciada em função do rácio de solvabilidade de cada uma das caixas sendo influenciada por um factor multiplicativo, conforme demonstra a tabela do Anexo 1.

Este anexo, revela uma evolução positiva do grupo crédito agrícola com reforço do rácio de solvabilidade das caixas a evoluir muito favoravelmente, permitindo ao longo dos últimos 3 anos uma redução da contribuição.

O segundo braço de acção do FGCAM não tem sido utilizado nos últimos 5 anos e não se prevê que venha a sê-lo dada a situação patrimonial das Caixas Agrícolas.

4 – Evolução do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo (RJCAM)

O Crédito Agrícola viveu, desde a sua fundação em 1911 sem regulamentação própria e sem enquadramento legislativo adequado. O primeiro Regime Jurídico do Crédito Agrícola foi aprovado pelo Decreto-lei nº 231/82 de 17 de Junho, que consagrou, entre outras duas alterações fundamentais:

A atribuição às Caixas de Crédito Agrícola Mútuo do estatuto de instituições especiais de crédito, superando simplesmente categoria de cooperativas com funções de crédito que detinham até à data.

A extinção da tutela administrativa da Caixa Geral de Depósitos e a sujeição à supervisão do Banco de Portugal nos mesmos termos das demais instituições de crédito.

No entanto, embora tenha sido um importante passo de autonomia, este regime jurídico não dava ainda resposta à necessidade de organizar o crédito agrícola mútuo, adaptando-o às novas exigências logo após a adesão às Comunidades Europeias. Era, então necessário encontrar um enquadramento legal que permitisse ao crédito agrícola adquirir uma nova consistência organizativa, tanto de ponto de vista jurídico como operacional (Moreira, 2001)

Esse enquadramento surgiu com decreto-lei nº 24/91 de 11 de Janeiro que aprovou o novo regime jurídico do crédito agrícola mútuo. Entre outras novidades do Regime jurídico, foram consagradas duas grandes alterações:

1. Instituição do Sistema Integrado do Crédito agrícola mútuo, estabelecendo um regime de co-responsabilidade de duplo sentido, entre a Caixa Central e as Caixas Agrícolas⁸
2. Designação da Caixa Central como organismo central do SICAM, com múltiplas funções.

⁸ Artigo 80 do RJCAM.

O RJCAM foi ao longo do tempo objecto de várias alterações legislativas, com aditamentos e revogações que modificaram significativamente o diploma inicial, tanto pelas alterações introduzidas como pela dispersão dessas alterações.

Para além desta lei fundamental, o crédito agrícola regula-se ainda pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e das Sociedades financeiras, aprovado pelo Decreto-lei nº 298/92 de 31 de Dezembro; pelo código cooperativo aprovado pela lei nº 51/96 de 7 de Setembro e pelo Estatuto fiscal cooperativo aprovado pela lei nº 85/98 de 16 de Dezembro. A este conjunto de normativos, podemos acrescentar as normas reguladoras do FGCAM.

Das alterações subsequentes podem ser referidas as introduzidas pelos decretos-lei nº 230/95 de 12 de Setembro, nº 320/97 de 25 de Novembro e nº 102/99 de 31 de Março. Na introdução ao decreto-lei 230/95 é referido, “... *com base na experiencia adquirida, de forma a alcançar um equilibrado desenvolvimento do sector, inserido num quadro normativo que tem agora de considerar, como diploma fundamental nesta matéria, o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo decreto-lei nº 298/92 de 31 de Dezembro*”. Este novo diploma veio, ajustar então o RJCAM à lei geral dos bancos. Entre outras destacamos alterações relacionadas com a distribuição de resultados pelos associados, o alargamento da intervenção creditícia das caixas, a possibilidade dos órgãos sociais das caixas obedecerem às mesmas regras constantes no RGICSF, proibição dos órgãos de gestão poderem financiar-se nas próprias instituições. Quanto à Caixa Central, alarga-se o conjunto de operações financeiras admitidas no âmbito da sua actividade podendo mesmo o banco de Portugal autorizá-la a exercer as mesmas operações permitidas aos bancos.

A introdução do decreto-lei nº 320/97 refere, “... *as alterações introduzidas pelo presente diploma visam criar condições que proporcionem o aumento dos fundos próprios das caixas agrícolas para níveis adequados, alargar a possibilidade de diversificação sectorial do risco de crédito e reforçar os mecanismos de intervenção da Caixa Central...*”. Assim este diploma veio instituir como mínimo para admissão de novos associados a importância de 100.000\$00. Alargou o âmbito da actividade das Caixas agrícolas, podendo ser autorizadas a efectuar operações de crédito com finalidades distintas das previstas no artigo 27º.

O poder da caixa central foi alargado no âmbito das intervenções com a possibilidade de suspender o todo ou em parte a direcção e conselho fiscal de uma caixa agrícola, após verificação de desequilíbrios graves.

⁹ Sectores, agrícolas, silvícola, pecuário, caça, pesca, aquicultura, agro-turismo, e indústrias extractivas.

O decreto-lei nº 102/99 de 31 de Março teve em vista o reforço da solvabilidade das caixas agrícolas e do sistema integrado do crédito agrícola mútuo. Este diploma veio esclarecer as participações de capital das caixas na caixa central e permitir que outras entidades possam aí subscrever capital.

As alterações efectuadas ao RJCAM por força da publicação do decreto-lei nº 142/2009 de 16 de Junho foram as mais ousadas quanto à aproximação das condições de exploração das Caixas aos Bancos Comerciais. Este é o documento mais recente que enquadra actualmente o funcionamento do Crédito Agrícola. As alterações mais profundas, são as relacionadas com o modelo de governação, e alterações ao nível das condições de associado e de operações de crédito. Refere o decreto-lei nº 142/2009 de 16 de Junho, no seu preâmbulo:

“...o presente decreto-lei visa adaptar o modelo de governação das caixas de crédito agrícola às estruturas previstas no Código das Sociedades Comerciais, sem prejuízo das competências da assembleia geral que caracterizam o modelo cooperativo, ao mesmo tempo que autoriza um alargamento da respectiva base de associados. Vem, assim, permitir-se a associação a uma caixa de crédito agrícola mútuo de qualquer pessoas singulares ou colectivas até ao limite de 35% do número total de associados dessa caixa, sem prejuízo da possibilidade de em casos excepcionais devidamente justificados, esse limite ser elevado até 50% mediante autorização do Banco de Portugal, sob proposta da Caixa Central no caso das caixas agrícolas suas associadas.

Consequentemente, o presente decreto-lei vem alargar a possibilidade, actualmente prevista, de as caixas agrícolas realizarem operações de crédito com não associados ou com finalidades de âmbito não agrícola até ao referido limite de 35% podendo, igualmente, esse limite ser elevado, nos mesmos termos, até 50%, mediante autorização do Banco de Portugal, precedida de proposta da Caixa Central no caso das caixas agrícolas suas associadas.”

Como facilmente se percebe, as caixas agrícolas estão a um passo de serem consideradas Bancos universais, essa é aliás a grande ambição dos seus dirigentes que prepararam nova proposta de alteração de RJCAM, recentemente presente às autoridades, permitindo-lhes assim competitividade semelhante aos outros operadores de mercado financeiro nacional.

5 – Organização actual do Grupo Crédito Agrícola

Conforme se pode observar pelo Anexo 3 o grupo Crédito Agrícola, apresenta hoje um organograma complexo. Não fazendo uma análise exaustiva das funções de cada uma das instituições do grupo, iremos apenas dar uma ideia da sua interligação e participação de cada uma delas. Podendo dividir-se o grupo em três subgrupos em função da sua missão.

O primeiro, está ao nível das Caixas Agrícolas e Caixa Central que constituem em si o denominado SICAM. Este constitui o núcleo central de todo o grupo. Bem como a FENACAM que, não fazendo parte do SICAM é no entanto o órgão de representação cooperativa institucional. Temos depois um segundo grupo constituído por empresas de “negócios e empresas de seguros, CA-Seguros e CA – Vida, bem como os fundos de investimento imobiliário e mobiliário e a CA Gest. O terceiro grupo é constituído por unidades de apoio e prestação de serviços ao grupo onde se destaca as CA Informática e a CA Serviços assumindo esta a forma de Agrupamento Complementar de Empresas (ACE).

6 – Evolução do Crédito Agrícola e da Economia do País

Como já se referiu, a fundação do Crédito Agrícola, como cooperativas de crédito remonta ao ano de 1911, mesmo no início da Primeira República, numa época em que o país vivia em autarcia e a população era essencialmente camponesa e vivendo da agricultura, pobre e sem perspectivas de desenvolvimento.

Fora do país a revolução industrial, encontrava-se já em pleno desenvolvimento com a indústria do ferro e do aço como suporte do desenvolvimento. Entretanto, Portugal vivia os tempos ainda conturbados do final da Monarquia e princípio de República.

O Crédito Agrícola, embora já tivesse sido criado, era no entanto constituído por pequenas unidades de apoio creditício à agricultura, sem autorização para efectuar operações bancária mais gerais, nem tão pouco receber depósitos. Viveu até à revolução de 1974, quase em estado de hibernação, apoiou a campanha do trigo, entretanto promovida pelo Estado Novo, com os seus planos de fomento, subordinado à Caixa Geral de Depósitos. O CA satisfazia-se apenas com os créditos que a CGD não pretendia fazer ou da boa vontade do gerente de zona da referida instituição. Até à revolução de 25 de Abril de 1974, o Crédito Agrícola, sofreu com a imigração em massa, essencialmente da população rural, desertificando o meio rural e abandonando os campos, para os países europeus entretanto flagelados pela guerra. Como medida de recurso, na tentativa de abrir a economia, o governo de 1960, aderiu à *European Free Trade Association* (EFTA) e iniciou-se um período de

grande expansão económica, com diversos planos de fomento, assentes em investimento público e crescimento dos perímetros urbanos das grandes cidades.

As alterações provocadas na sociedade e no ambiente económico com o 25 de Abril, com uma nova organização do poder de Portugal no Mundo por independência das colónias que até então eram o principal parceiro comercial, as alterações políticas nas mesmas fez subir em muito pouco tempo a estrutura demográfica do País com o retorno de mais de 600 mil pessoas. Em ambiente de revolução a banca foi nacionalizada. No entanto as caixas agrícolas não o foram. Em 1976, foi consagrado o cooperativismo de crédito na constituição portuguesa e as caixas começaram a organizar-se e a pedir a libertação da tutela da CGD. A fundação do IFADAP em 1977, veio dar ao Crédito Agrícola a alavanca de que necessitava para crescer e até 1992, foram criadas 94 caixas agrícolas, por todo o continente e em 1978 constituída a FENACAM, primeira organização de topo do que viria a ser o grupo crédito agrícola. No ano seguinte, a economia portuguesa era abalada com um segundo e forte choque petrolífero que faria disparar o preço dos bens transaccionáveis.

Foi em contexto de grande inflação que em 1982, as autoridades aprovaram para o Crédito Agrícola o primeiro regime jurídico, que enquadrou as instituições como cooperativas de crédito. No ano seguinte, Portugal solicitava o segundo apoio financeiro ao Fundo Monetário Internacional (FMI) para equilibrar as contas públicas, obrigando as autoridades a tomar medidas cambiais e monetárias, com forte desvalorização da moeda.

No ano da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986 foi efectuada a primeira fusão de caixas agrícolas, Ponta Delgada com Lagoa, e em 1987 criado o fundo de garantia do Crédito Agrícola com a dupla missão de garantir depósitos e a solvabilidade das caixas agrícolas. Logo no ano de 1991, foi aprovado o regime jurídico do Crédito Agrícola que viria a instituir o SICAM, criando a caixa central como organismo de cúpula com a missão de agregar em seu torno as caixas agrícolas. Assistiu-se em 1992 à fundação da última caixa agrícola como unidade autónoma e não resultante de fusão, a caixa de Serras de Ansião. Foi neste ano que se iniciou uma nova política agrícola comum que viria a alterar profundamente o nosso tecido produtivo agrícola e obrigar o Crédito Agrícola a solicitar alterações legislativas que lhe permitissem sobreviver efectuando negócio em áreas distintas do sector primário.

Agora, a economia portuguesa não dependia exclusivamente de si mas tinha orientações comunitárias que a obrigavam a cumprir critérios que entretanto tinham sido definidos para a adesão ao euro que se institucionalizaria em 1999. Assistiu-se a uma fase da economia do país de grande consumo em especial no crescimento do crédito das famílias para

aquisição de habitação permanente e outros bens duradouros, apoiados numa moeda forte e numa banca agressiva e em crescente endividamento. Neste contexto o Crédito Agrícola acompanha a tendência da banca, concedendo mais crédito à economia, garantindo sempre um volume de liquidez confortável.

Em 2008, a crise do subprime e a queda do banco Lehman Brothers provocaram ondas de choque que chegaram a toda a Europa, e em 2009 o Crédito Agrícola, viu aprovado um novo regime jurídico, que lhe permitiu alterar os modelos de governação e o equiparou aos bancos comerciais. Foi em contexto de crise económica e financeira que em 2011, o Crédito Agrícola comemorou o seu centenário e o país solicitou ajuda financeira ao FMI, BCE e Comissão Europeia, sujeitando a economia portuguesa e os portugueses a um forte programa de ajustamento económico, agora com medidas fiscais e orçamentais, com redução de salários nominais e forte crescimento da carga fiscal.

É em contexto de grande dificuldade económica com um crescente desemprego e orçamentos diminutos das famílias, que o Crédito Agrícola, assiste em 2012 às comemorações do ano internacional das cooperativas determinado pelas Nações Unidas.

7 – Ambiente macroeconómico recente

Para melhor interpretação do enquadramento do crédito agrícola, importa verificar numa primeira fase, o que aconteceu nos últimos tempos nos mercados financeiros. A crise “subprime” restringiu o mercado financeiro a nível mundial, dificultando o financiamento da Banca Portuguesa e colocando a tónica na gestão da liquidez. As intervenções do BCE, quer ao nível das taxas de juro directoras e da disponibilização de liquidez no mercado monetário através de leilões a taxas de juro reduzidas e por prazos alargados, levou o sistema a taxas de juro historicamente baixos.

A degradação continuada das notações de risco e dos *outlooks* da República Portuguesa e, consequentemente, dos bancos nacionais, reflectiu-se nos respectivos custos de financiamento da dívida.

Apesar da introdução de medidas de emergência decididas pelo BCE para suportar o sistema financeiro da Zona Euro e estimular a actividade económica, tem existido, para além de outras razões, contracção económica e retracção do investimento (Oliveira, 2010).

Os consumidores portugueses têm um dos maiores rácios de endividamento da Europa e os actuais níveis das taxas de juro colocam uma enorme pressão na rentabilidade bancária, com dificuldades por parte destes em renegociar spreads de stock de crédito face à sua rigidez. A

falta de liquidez provoca custos acrescidos na remuneração dos depósitos, disputados no mercado doméstico (Oliveira, 2003)

Os *ratings* dos bancos portugueses encontra-se sob vigilância negativa e a conjuntura macroeconómica desfavorável conduz a que não existam condições propícias para a expansão do negócio bancário na vertente creditícia, uma vez que a diminuição no nível de actividade origina uma retracção da procura por parte das empresas e das famílias, verificando-se também a menor procura dos particulares, em virtude dos baixos níveis de confiança.

A nível internacional, poderá existir a eventual necessidade de se reforçar a reestruturação de instituições financeiras. Parte da banca europeia, incluindo a nacional, está muito exposta ao sector imobiliário dos respectivos países, estando a ser afectados pela estagnação do sector e pela redução dos valores dos activos.

A menor taxa de crescimento do crédito face ao passado recente, o crescimento dos custos de financiamento e a necessidade de provisionamento do crédito em incumprimento deverão resultar em lucros reduzidos. As carteiras de crédito da banca nacional apresentam elevados índices de concentração sectorial, nos empréstimos concedidos, pelo que se torna necessária uma diversificação da carteira de crédito.

Em 2010, as pressões sobre a expansão da actividade e rendibilidade do sistema bancário nacional foram de natureza diversa. Por um lado, o início de ano foi marcado por quedas nos mercados accionistas e fortes tensões nos mercados de dívida pública na área do euro, que levaram à adopção de um conjunto de medidas por parte das autoridades da União Europeia. Não obstante, os mercados financeiros continuam caracterizados por uma elevada volatilidade e permanece uma diferenciação significativa do risco soberano a nível global. Por outro lado o crescimento da economia portuguesa será negativamente condicionado, no curto prazo, pela concretização do processo de ajustamento orçamental, com impactos negativos na rendibilidade do sistema bancário português (Coelho, 2011).

No crédito agrícola é definido como uma oportunidade, os processos de fusão de caixas no sentido de obterem alianças estratégicas com vista a potenciar o seu crescimento e desenvolvimento da região onde actuam.

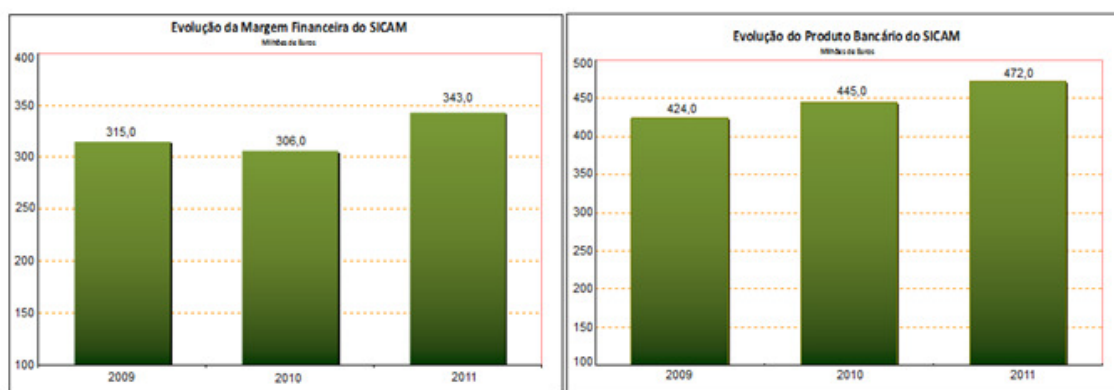
8 – Crédito Agrícola – Evolução económico-financeira recente

Neste ponto vamos descrever brevemente a situação financeira do CA no passado recente. O Crédito Agrícola registou na sua actividade bancária, no ano de 2011 um resultado líquido acima de 53,3 milhões de euros, tendo, prudentemente reforçadas as provisões em relação ao exercício anterior. Embora, como instituição cooperativa, o Crédito Agrícola não

tenha como objectivo central da sua actividade o lucro, a realização de resultados positivos é fundamental para o grupo reforçar o seu capital e a sua situação financeira, capacitando-o para agir, a nível local, como parceiro de desenvolvimento das comunidades em que as Caixas Agrícolas se integram. O nível de resultados apurado em 2011 foi superior (+46,8%) ao realizado no ano de 2010, no qual as condições de exploração do Crédito Agrícola foram penalizadas pela evolução adversa que se verificou na margem financeira, provocada pelo nível anormalmente baixo das taxas Euribor, referencial para as carteiras de crédito e para o mercado interbancário.

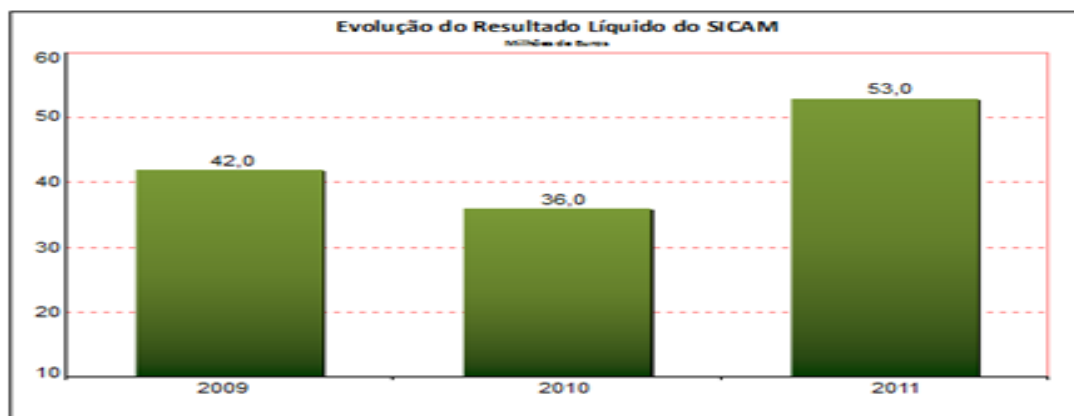
Foi a margem financeira que principalmente contribuiu para a recuperação dos resultados em 2011, ao registar um incremento de mais de 37 milhões de euros (+12,1%) relativamente ao ano de 2010.

Figura 1 - Evolução da margem financeira do SICAM e produto bancário



Fonte: Relatório e contas Caixas 2011

Figura 2 - Evolução do resultado líquido do SICAM

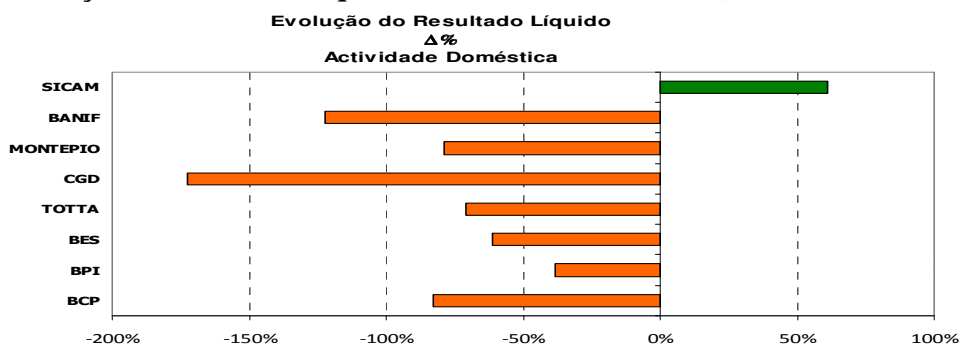


Fonte: Relatório e contas Caixas 2011

O crescimento do produto bancário no seu todo foi menos expressivo, situando-se em 5,9%, uma vez que se observou um abrandamento na evolução de outras rubricas, sendo de referir, especialmente, o saldo de comissões, cuja expansão se cifrou em 5,4%, contra 21,3% no ano transacto. Os custos de funcionamento, por sua vez, registaram no período um crescimento de 2,0%, com um acréscimo nos gastos gerais administrativos de 2,9% e uma subida nos custos de pessoal de 1,6%. Considerando a evolução ao nível do balanço, destaca-se a redução no valor global dos depósitos de clientes em 2,8% em termos homólogos, e sensivelmente da mesma ordem de grandeza em relação ao fecho do último exercício, essencialmente em consequência do clima concorrencial extremamente agressivo, no qual as instituições do SICAM mantiveram de modo geral uma postura reactiva e defensiva, justificada pela sua confortável posição de liquidez. A defesa da base de depósitos apresenta-se, no entanto, como imperiosa para o Crédito Agrícola, pois dela depende a manutenção da actual posição de liquidez, que é um dos pontos fortes do Grupo no actual contexto do mercado bancário. Comparando a evolução do Crédito Agrícola com outras instituições, designadamente as que foram abrangidas pelo Programa para o sector financeiro decorrente do acordo com a *troika*, e que são os principais bancos do nosso sistema financeiro, verificamos que só o Crédito Agrícola, de entre essas instituições, conseguiu aumentar o seu resultado líquido em 2011.

Na verdade, todas as demais instituições evidenciaram, no primeiro semestre, uma redução dos resultados, que nalguns casos foi muito expressiva, com resultados negativos na actividade doméstica.

Figura 3 - Evolução do resultado líquido dos 8 maiores bancos (actividade doméstica)

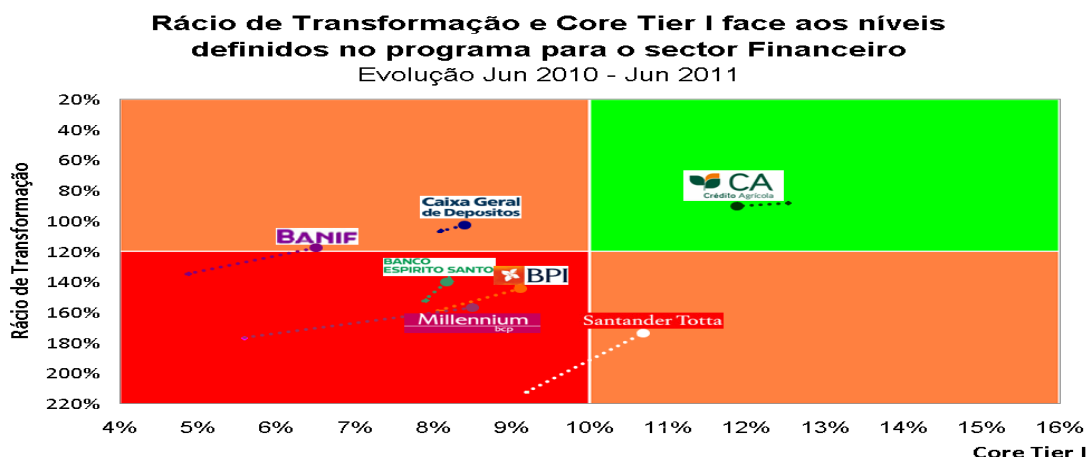


Fonte: Relatório e contas Caixas 2011

Igualmente, o Crédito Agrícola é a única instituição que já satisfazia os dois principais parâmetros definidos para o programa de ajustamento das instituições financeiras, a saber, o rácio *Core Tier 1* – que deve ser, no mínimo, de 10% até final de 2012 – e o rácio de

transformação, o qual não pode exceder 120% a partir de 2014, como se referiu no ponto anterior. O diagrama ilustra a posição do Crédito Agrícola com outras instituições de referência no respeitante a estes dois parâmetros chave.

Figura 4 - Rácio de transformação e core TIER I evolução 2010 / 2011



Fonte: Relatório e contas Caixas 2011.

(Nota: Os pontos indicam a posição actual (Junho/11) das instituições, e a linha pontuada o sentido da evolução desde Junho/10)

Esta posição de partida do Crédito Agrícola, numa altura em que os restantes bancos portugueses de maior relevância no nosso sistema financeiro iniciam um imperativo e severo programa de ajustamento, confere uma posição de vantagem assinalável em termos estratégicos, que o Grupo poderá aproveitar para consolidar a sua posição no sistema financeiro português. Na verdade, o Crédito Agrícola é o único grupo bancário que dispõe de uma almofada de liquidez e nível de solvabilidade que lhe permitem continuar a desenvolver a actividade creditícia sem constrangimentos de balanço, embora esta vantagem deva ser usada com ponderação, pois a actual conjuntura obriga a redobradas cautelas na avaliação dos factores de risco das operações de crédito. É importante referir que em épocas de expansão, um rácio de transformação inferior a 100% pode ser interpretado como falta de audácia ou de dinamismo a nível do negócio. No entanto, com o deflagrar da crise de confiança e de liquidez em final de 2008 este mesmo factor revelou-se numa força inquestionável do grupo (Coelho, 2011). Considerando o Grupo Crédito Agrícola no seu todo – incluindo, portanto, para além do SICAM, as empresas especializadas e instrumentais – a evolução em 2011 apresentou-se também favorável, sendo de referir em especial os resultados das duas seguradoras, CA Vida e CA Seguros, que em conjunto registaram em 2011 resultados positivos de cerca de 8 milhões de euros.

Quadro 2 - Evolução do Crédito Agrícola 2005/ 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Depósitos de clientes	8.174	8.671	9.158	9.613	10.070	9.989	9.883
Crédito Sobre clientes	7.290	7.464	7.467	8.373	8.859	8.606	7.988
Activo Liquido	9.319	10.044	10.566	11.447	10.097	13.213	14.240
Situação Líquida	738	828	874	979	1.000	1.026	1.042
Margem Financeira	326	352	387	403	315	306	380,7
Produto Bancário	404	424	486	513	424	445	334
Resultados Líquidos	87	96	113	121	42	36	53,3
Rácio solvabilidade	14%	14,40%	14,40%	13,30%	12,7%	13,40%	12,66%
Tier 1	10,5%	11,60%	11,50%	12%	11,80%	12,60%	12,68%
Rácio Transformação	89,2%	86,10%	81,50%	87,10%	88%	86,2%	88,7%
Rácio eficiência	55,20%	58,40%	54,10%	55,50%	69,4%	67,10%	64,5%
ROE	11,80%	11,50%	13,00%	12,40%	4,20%	3,60%	3,2%
ROA	0,90%	1,00%	1,10%	1,10%	0,30%	0,3%	0,3%
Leverage	12,60%	12,10%	12,10%	11,70%	12,10%	12,90%	12,55%
Rácio cobertura C.V.	105,40%	113,60%	108,9%	136%	127,40%	127,80%	116,8%
Nº de CCAM	111	105	100	92	88	85	85
Nº de Balcões	628	632	647	670	680	689	690

Fonte: Relatório e contas Sicam 2011

Quadro Elaboração própria, valores em milhões de euros

9 – Principais Grupos Cooperativos Europeus

O Quadro 3 pretende revelar alguns indicadores distintivos de seis grupos bancários europeus que por serem os mais importantes na Europa se seleccionaram e passamos a referir alguns indicadores para cada um deles podendo efectuar-se um *benchmark* com o grupo cooperativo português, o Crédito Agrícola.

Quadro 3 - Indicadores de Grupos Financeiros Europeus. Ano 2010

Grupos Cooperativos	Activos*	Tier 1	Lucros Liq*.	ROE	Rácio Efic.	Nº bancos	Quota Mercado
Op-Pohjola	84	12,80%	440	6,80%	59%	220	33%
Caja Rural	119	n.a.	n.a.	4,60%	53%	80	6,60%
Rabobank	653	15,70%	2.772	8,60%	65%	141	40%
Crédit Agricole	1.731	10,30%	3.611	4,70%	61%	39	25%
RZ Bank	131	9,70%	1.087	12,50%	55%	535	29,30%
Dz Bank	383	10,60%	1.125	10,70%	58%	n.a.	n.a.
Crédito Agr.	13	12,6%	36	3,6%	67%	85	4,7%

Quadro elaboração própria. Fonte Economic Research Department Rabobank, * (bilhões de euros)

Pode assim efectuar-se uma breve resenha com um exercício comparativo entre estes seis grupos financeiros, quanto à estrutura societária e caracterização das principais entidades, modelo e órgão de governação, detalhe das funções das estruturas centrais do grupo, principais indicadores financeiros e mecanismos de financiamento interno.

Excluindo as empresas participadas todas as estruturas centrais assumem as funções de holding e prestação de serviços, total ou parcial. Também estão parqueadas nas estruturais centrais a coordenação do grupo, a representação institucional, a supervisão e gestão de riscos na perspectiva de Basileia e a gestão de participações do grupo.

A formalização da prestação de serviços aos bancos regionais / locais está também presente em todos (e.g. gestão de liquidez, TI, serviços de *back-office*). As unidades centrais têm foco na banca *wholesale* – banca distribuída, *corporate*, institucionais e negócio internacional.

No entanto existem diferenças ao nível da existência de estruturas regionais, presença no negócio de retalho, internacionalização da função, “gestão da liquidez” do grupo e externalização da prestação de serviços.

Como podemos observar pelo Quadro do Anexo 2 as funções dos organismos centrais não são totalmente coincidentes e diferem das funções da Caixa Central no caso do grupo Crédito Agrícola.

Dadas as diferenças que se encontram entre os bancos cooperativos, actualmente e a propósito da Regulação que se pretende para os Bancos com os acordos de Basileia III, no seio da EBA, existe muita preocupação no sentido de não se legislar de forma horizontal, sem atender às especificidades dos vários bancos cooperativos. O principal diferendo relaciona-se com as questões de capital. O capital dos bancos cooperativo é tratado como capital TIER I ou não? Dadas as dificuldades encontradas, levou a afirmar-se que “*this must be the most highly regulated industry known to man, except perhaps for nuclear power*” (Luke Johnson, Financial Times 16-11-2011.)

10 – Análise SWOT do Crédito Agrícola

A análise SWOT é uma metodologia de análise, com o objectivo de analisar o posicionamento estratégico do Crédito Agrícola face à sua envolvente interna externa.

A envolvente interna é analisada com base nos seus pontos fortes e fracos e a envolvente externa é analisada com base nas oportunidades e ameaças do mercado onde actuam.

Ameaças	Fraquezas
• Conjuntura internacional. • Instabilidade no sistema financeiro. • Política Monetária do BCE • Conjuntura macroeconómica desfavorável Queda da margem financeira • Crescimento de crédito malparado • Baixo nível das taxas Euribor • Pressão da concorrência. • Adaptação a Basileia III.	• Dependência da margem de intermediação • Crescimento do provisionamento. • Custos operacionais elevados. • Sistema informático dependente de operações manuais • Constrangimentos ao nível do controlo interno.
Pontos Fortes	Oportunidades
• Níveis de liquidez e solvabilidade. • Sólida estrutura financeira do grupo. • Níveis de cobertura do FGCAM superiores à restante banca. • Prática de banca de proximidade. • Forte presença no mercado local. • Profundo conhecimento da realidade económica e social das regiões • Ampla oferta de produtos. • Marca consolidada e com notoriedade. • Fidelização dos clientes.	• Promoção da imagem do CA. • Reforço e posicionamento do grupo no sector financeiro • Promover a fidelização de clientes. • Agilizar processos administrativos. • Revisão do RJCAM para alargamento de actividades. • Fusões entre CCAM para alianças estratégicas.

11 – Contributo das Caixas Agrícolas para o desenvolvimento rural e regional

As caixas agrícolas como organizações enraizadas nas comunidades locais, convertem-se num elemento imprescindível para o desenvolvimento das regiões onde actuam, constituindo um exemplo de empresa que simultaneamente perseguem objectivos sociais e empresariais.

A existência, no sistema financeiro, de entidades como as caixas agrícolas, com marcada tendência territorial permite compensar a tendência centrípeta do negócio bancário desenvolvido em mercados amplos e globalizados. A sua presença em ambiente rural, limita os desequilíbrios entre o campo e a cidade ao mesmo tempo que abre o acesso das populações rurais ao sistema bancário.

As caixas agrícolas, são organizações inspiradas em ideais democráticos e no elemento social, devendo os seus dirigentes, ter em atenção não só o desempenho económico mas também a sua vocação social, factor diferenciador que as inclui na economia social e do qual depende a sua sobrevivência como cooperativas (Cabo e Rebelo, 2010).

As caixas agrícolas, ao estarem mais presentes em zonas economicamente desfavorecidas, contribuem para a inclusão no circuito financeiro das pessoas cujo acesso lhes é dificultado pelo seu isolamento e conhecimento. Assume, neste contexto, a banca de proximidade uma função importante de inclusão de estratos sociais mais baixos nos processos de modernização bancária. As caixas, assumem aqui um papel importante de inclusão com a sua rede capilar com quotas de mercado em muitas regiões do País superior a 30% da rede bancária (Relatório de sustentabilidade, 2010).

O Crédito Agrícola, tem vindo a transformar em oportunidade o que outros vêm como ameaça. Em contexto de crescente despovoamento rural e concentração populacional nos grandes centros urbanos, com o sector público e privado a deslocalizar, as caixas agrícolas apostam em manter e fazer crescer a sua rede nas regiões do interior tirando partido das economias locais. Mesmo em contexto de crise, desde 2008 o crédito agrícola aumentou em mais 20 a sua rede, fixando-se em final de 2011 em 679 agências.

A contribuição das cooperativas de crédito em manter e criar emprego é dupla, dada a capacidade de emprego na própria instituição e a dinamização da capacidade de emprego das comunidades locais através do apoio de projectos empresariais geradores de emprego (Chaves e Solar, 2004).

Contrariamente à tendência da restante banca, em que o fenómeno de concentração é acompanhado pela dispensa de colaboradores, as CCAM têm mantido e mesmo aumentado o

número de colaboradores (Cabo, 2003). De facto, é preocupação das CCAM, após fusão manter os postos de trabalho, promovendo a criação de novos pontos de venda ou de novas funções resultantes da concentração de caixas.

A educação e formação cooperativa, constitui outro desígnio das caixas agrícolas, que obrigatoriamente devem destinar uma pequena percentagem¹⁰ dos seus lucros anuais líquidos a reserva que promova a educação e formação cooperativa, dos seus associados.

O contributo das diferentes caixas para a actividade em prol das comunidades, para apoio a iniciativas das comunidades locais pode ser bem evidenciada pelo montante a elas destinado em 2010 cujo valor global atingiu os 2,2 milhões de euros, (Relatório de sustentabilidade, 2010) revelando assim um contributo importante do crédito agrícola na responsabilidade social. A tese de mestrado de (Silva, 2008) evidencia a satisfação e fidelização de clientes de uma caixa agrícola, concluindo que após análise das relações existentes entre a satisfação e fidelização, verificou correlação positiva entre estas duas variáveis, revelando um elevado índice no caso da caixa agrícola.

O Crédito Agrícola, é pois, uma organização empresarial com uma dualidade de objectivos, obter sucesso económico e responder a propósitos sociais.

Um “paper” elaborado por Barradas et al (2011) estabelece as principais diferenças entre a banca comercial e a banca sem fins lucrativos, em particular o CA e o CE-MG. Salientam, também os autores que o principal objectivo de um banco cooperativo não é maximizar o lucro, mas fornecer o melhor serviço e produtos aos seus membros. O mesmo é referido por outros autores como Groeneveld and Fa (2009), que afirmam não ser o lucro o principal objectivo das cooperativas de crédito.

Conclui ainda Barradas et al (2011) que o CA, comparado com bancos cooperativos europeus, posiciona-se acima da média em termos de rentabilidade, eficiência operacional e de capital e que os bancos sem fins lucrativos em Portugal, como outros bancos cooperativos europeus apresentam características especiais que contribuem para a diversidade no sistema bancário, podendo melhorar o impacto económico e social do sector bancário, bem como a sua resiliência.

A preocupação em entender como o conceito de coesão territorial evoluiu dentro da UE, destacando a participação das comunidades locais, nomeadamente a relação com a política de desenvolvimento rural, foi a motivação de um trabalho elaborado por Ferreiro,

¹⁰ . De acordo com os estatutos e RJCAM até ao máximo de 5% dos resultados líquidos

Lagoa e Pina (2012). Tomando como referência o caso português do, Crédito Agrícola (CA), no reforço da coesão territorial.

A ausência do território na política de desenvolvimento rural foi referenciada na conferência de Cork, em 1996. O Comissário Fischler referiu a necessidade de mudar o foco da política agrícola para uma política de desenvolvimento rural adaptada às necessidades locais, proporcionando um desenvolvimento sustentável e integrado.

O Crédito Agrícola é o único banco cooperativo português a operar no seu território e tem uma ligação histórica com a agricultura, mas hoje é um banco universal. CA é um grupo financeiro que ocupa a sétima posição no mercado doméstico Português, com uma quota de mercado em 2010 de cerca de 3% no crédito e 5% nos recursos. No entanto, sua presença é desproporcionalmente grande nas regiões rurais, com uma quota de mercado de mais de 30% em algumas regiões e com uma fraca presença urbana. À semelhança de outros bancos cooperativos europeus, tem algumas características distintas dos bancos comerciais (Barradas et al, 2011). O CA está mais ligado ao desenvolvimento de regiões rurais.

Referem Ferreira, Lagoa e Pina (2012) que *o papel do Crédito agrícola, no desenvolvimento local pode ser sistematizado em torno de quatro pontos: 1) o banco tem uma grande presença em todo o território e um envolvimento estreito com as comunidades locais (proximidade), 2) CA tem um modelo de governação que promove a sustentabilidade económica das comunidades locais (governança), 3) CA é consultado na formulação do plano de desenvolvimento rural, participa no seu financiamento e em parcerias locais (parcerias) e 4) CA financia parcialmente projectos que envolvem financiamentos europeu e nacional com participação pública (compromisso e confiança)*.

Em Portugal, a evidência econométrica indica que a presença do CA tem um efeito positivo no crescimento económico, sendo este efeito mais forte do que o efeito de outros bancos não cooperativos e com menor proximidade (Ferreiro et al, 2012). O caso do CA mostra que as instituições locais podem desempenhar um papel importante na promoção do desenvolvimento rural, validando a evolução da política europeia de coesão de favorecer o envolvimento dos actores locais e o modelo de desenvolvimento local.

Em Portugal não existem bancos regionais, mas a presença regional de bancos não é homogênea. Um indicador dessa evidência é o coeficiente de variação do PIB per capita entre as regiões é de 0,108, enquanto para o indicador de crédito sobre o PIB é 0,619 (Ferreiro et al, 2012)

Atendendo a esse alto grau de variabilidade de crédito por regiões, (Ferreiro et. al. 2012), procuram apurar, se o desenvolvimento financeiro regional está relacionado com o

crescimento económico regional, utilizando uma amostra composta de 26 regiões portuguesas (NUTS3). O crescimento económico foi medido pelo crescimento do PIB per capita num período de quatro anos. A presença de bancos na região foi obtida através do número de agências dos bancos per capita e do rácio entre crédito e PIB nominal. A escolha destes indicadores foi feita considerando que o crédito é um indicador importante da disposição dos bancos no financiamento da economia local e as agências bancárias per capita podem dar uma ideia da presença física no território, traduz o acesso dos habitantes de uma região aos serviços financeiros oferecidos pelos bancos, incluindo crédito, depósitos e contractos de seguro.

Aqueles autores concluíram que um aumento de 1 p.p. do rácio de crédito sobre o PIB para os bancos não cooperativos aumenta a taxa de crescimento em 4 anos de 0,13, p.p. enquanto que o crédito cedido pelo CA tem um impacto maior no crescimento económico regional, um aumento de 1 p.p. na relação crédito / PIB aumenta o crescimento económico em 0,56 p.p. O caso do CA mostra assim que as instituições locais podem desempenhar um papel importante na promoção do desenvolvimento rural, validando a evolução da política europeia de coesão de favorecer o envolvimento dos actores locais e o modelo de desenvolvimento local.

Em síntese, podemos referir, que o Crédito Agrícola em Portugal, apesar de ser uma instituição secular, teve um percurso de afirmação autónoma, criou o seu espaço no mercado financeiro, organizou-se por forma a chegar aos dias de hoje como um banco moderno e capaz de competir com os restantes bancos, e em contexto de crise, provou que o seu modelo de gestão conservadora permitiu-lhe, tal como aos seus parceiros mundiais uma enorme resiliência, contribuído fortemente para o desenvolvimento das áreas rurais, invertendo a tendência centrista dos grandes aglomerados populacionais, evitando a desertificação mais acentuada do interior, criando emprego directo e indirecto com impacto demonstrado pela relação crédito/PIB das áreas onde o crédito agrícola actua.

CAPITULO II – AS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO; SUA ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE FUSÃO

As caixas de crédito agrícola mútuo, são a base de sustentação do grupo Crédito Agrícola e a sua principal rede de negócio.

O crescimento do negócio e das novas regras regulamentares e prudenciais têm vindo a contribuir para que as caixas se tenham movido no sentido de criar dimensão que suporte estruturas de segregação de funções e respondam aos desafios do mercado.

Este capítulo pretende contribuir para a compreensão dos movimentos de fusão que têm sido efectuadas no grupo Crédito Agrícola, contribuindo para a criação de unidades de maior dimensão. Iremos descrever a sua organização interna funcional e social, que contribui para a mitigação dos diversos riscos inerentes à actividade.

Da análise que se efectuou às diversas caixas, verificam-se grandes assimetrias. O movimento de fusões verificado nos últimos anos tem sido o instrumento encontrado para dar resposta à minimização destas assimetrias. No entanto, a dimensão da caixa pode não ser um factor importante para o seu melhor desempenho empresarial e social, como iremos discutir mais à frente.

1 – Referências Introdutórias

Como resulta da evolução do regime jurídico, as caixas agrícolas ao longo da sua história tiveram vários estágios evolutivos, tendo as autoridades alterado a legislação em função do nível organizativo e de controlo de riscos que as caixas foram adoptando. A legislação produzida pelo Banco Central, foi impondo ao crédito agrícola em termos consolidados, as mesmas condições de supervisão que impõe aos outros bancos. De forma consolidada, o crédito agrícola responde às entidades de supervisão com todas as obrigações solicitadas à restante banca, no entanto ao nível individual, por caixa, as obrigações são diferenciadas designadamente em função da dimensão dos activos. Esta é no fundo a grande diferença existente entre as caixas e a sua organização funcional interna.

Face à dimensão diminuta, algumas funções, designadamente de controlo de risco e auditoria interna, são efectuadas pela caixa central em regime de prestação de serviço. No entanto esta relação não pode ser duradoura, devendo as caixas optar por se fundirem de forma a ganharem escala que suportem estruturas funcionais autónomas.

Importa referir que após a crise do *Subprime* as instituições de supervisão, emanaram para a banca uma grande quantidade de novas normas e no caso português foram criadas

novas estruturas de supervisão, nomeadamente a supervisão comportamental. Esta nova postura das entidades veio obrigar os bancos a avultados investimentos e custos acrescidos para dar resposta quer às entidades quer aos clientes.

O aviso nº 5 de 2008 do Banco de Portugal, veio obrigar ao reporte semestral de um relatório de controlo interno que exige às instituições uma organização com controlo de diversos riscos bancários, cujas instituições devem mitigar através de segregação de funções de modo que seja clara a decisão, separada da análise ou da comercialização.

A regulamentação exige também às instituições o reporte de diversa informação como relatórios de *reverse stress testing*, definido na instrução nº4 de 2011, a gestão de risco de concentração, definida pelo aviso nº5 de 2011, um processo de auto-avaliação da adequação do capital interno definido pela instrução 15/2007 e 32/2010 e um relatório sobre disciplina de mercado instituído pelo aviso 10/2007. Percebe-se assim a necessidade de reporte e mitigação de risco das Caixas Agrícolas.

1.1 – Riscos Bancários de uma Caixa Agrícola

A actividade bancária constitui em si uma actividade de gestão de diversos riscos. As entidades de supervisão atentas aos diversos riscos bancários têm emanado várias orientações no sentido das instituições controlarem e reportarem a adequada gestão de risco. Actualmente, o risco que se pretende mais mitigado é o de concentração. A instrução nº 5 de 2011, como referido, determina que as instituições devem documentar e operacionalizar uma prática recorrente de gestão de risco de concentração, identificando a concentração nas vertentes de risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez e risco operacional (Gabinete de Riscos Caixa Central, 2011).

Entende-se por risco de concentração a exposição em risco com potencial para produzir perdas de tal modo significativas que ponham em causa a solvabilidade da instituição ou a capacidade para manter as suas principais operações.

O risco de concentração está presente nas diversas categorias de risco, Figura 5:

- 1) Intra-risco: risco de concentração originado por diferentes exposições dentro de um mesmo tipo de risco (assinalado com o nº 1 na Figura 5)
- 2) Inter-risco: risco de concentração que resulta da exposição simultânea a diferentes riscos relacionados entre si (assinalado com o nº 2 na Figura.5).

Figura 5 - Interligação do risco de Concentração com outros Riscos



Fonte: Relatório de gestão de riscos Caixa Central 2011

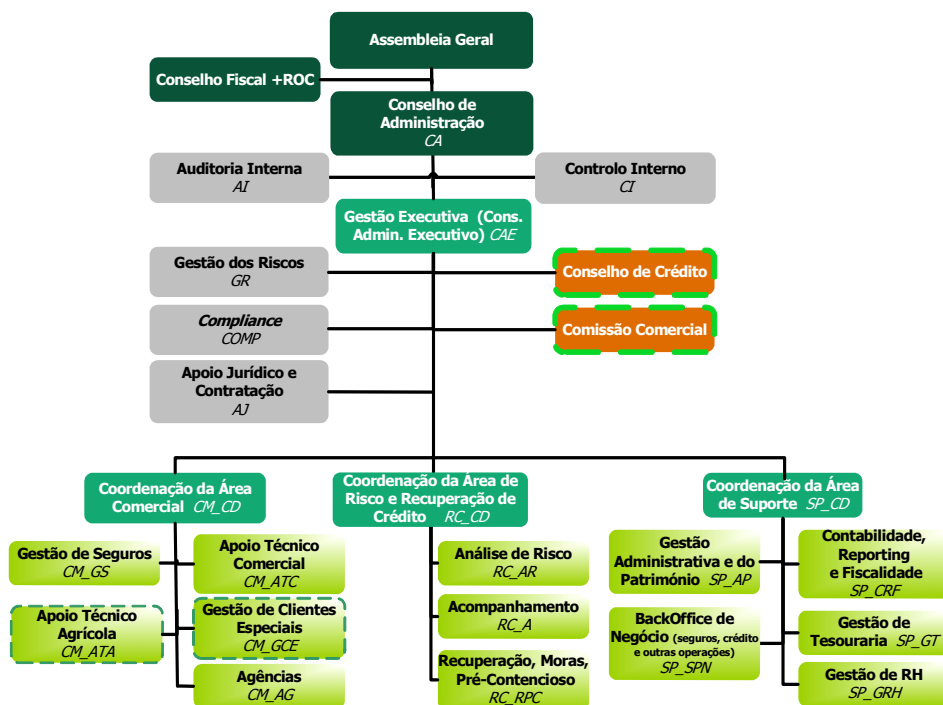
Tendo em conta a ligação entre o risco de concentração e os demais riscos inerentes à actividade bancária, importa referir ainda que o aviso nº 6 / 2007 determina que nenhuma instituição pode concentrar numa única entidade ou grupo, responsabilidades superiores a 25% dos seus fundos próprios. No caso do crédito agrícola, esta limitação, por caixa agrícola, pode ser ultrapassada até 40% dos fundos próprios com autorização prévia da Caixa Central.

As fusões das Caixas agrícolas constituem em si também um bom instrumento para mitigação de riscos (Batista, 2010).

1.2 – Organograma funcional de uma caixa agrícola

A constatação de que a segregação de funções e a excessiva concentração de poderes na figura do presidente de Caixa Agrícola, tem levado a Caixa Central, como organismo de cúpula do sistema com poderes de supervisão sobre as caixas agrícola, a preparar um modelo de organograma e respectiva relação funcional para que fosse adoptado em cada uma das suas associadas definido na Figura 6. Na tese de mestrado de Trindade (2010) o autor identifica a missão e funções de cada área de responsabilidade e relações que cada uma delas estabelece com o negócio e que serviu de modelo para o organograma tipo construído e adoptado pela Caixa Central como referencia para as Caixas Agrícolas.

Figura 6 - Organigrama tipo de uma Caixa Agrícola



Fonte: Modelo organizacional Caixa Central 2010

Não se pretende ser exaustivo na explicação deste organograma tipo, devemos no entanto efectuar algumas observações que nos parecem pertinentes. Antes de mais verificamos que o organograma identificado na Figura 6 vai ao encontro de uma exigência dos organismos de supervisão quanto à segregação de funções, identificando com clareza a função de cada estrutura e sua relação funcional.

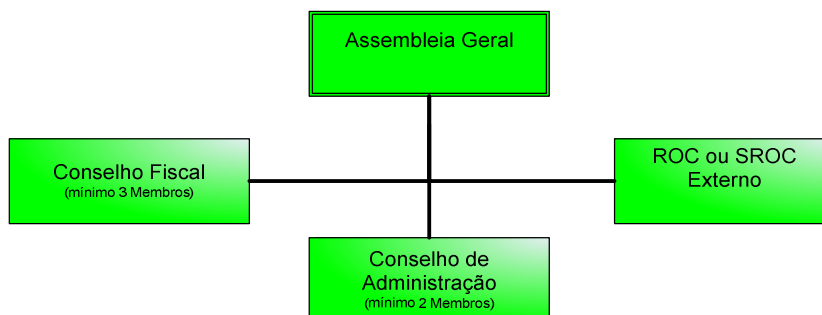
Por outro lado, resulta claramente que uma caixa agrícola para implementar esta estrutura terá de ter uma dimensão que lhe permita gerar *cash flow* suficiente que a suporte. Em estruturas centrais, na minha opinião, uma caixa agrícola necessita de um quadro de pessoal eminentemente técnico superior a 30 pessoas. Este será já um valor a considerar para efeitos de eficiência.

1.3 – Organogramas societários

Com a publicação do decreto-lei nº 142/2009 de 16 de Junho que produziu alterações ao RJCAM, designadamente quanto ao modelo de governação das Caixas Agrícolas remetendo esta matéria para as possibilidades em aberto no código das sociedades comerciais.

A maioria das Caixas adoptou o modelo de governação denominado latino reforçado (Figura.7); constituído pela Assembleia-geral, um conselho de administração, órgão de fiscalização e ROC.

Figura 7 - Organograma societário Latino reforçado



Fonte: Modelos societários. DFOA 2010

As funções da assembleia-geral estão definidas na lei, é o órgão máximo da instituição, com poderes deliberativos. A composição do órgão é feita por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos, podendo reunir em sessões ordinárias e extraordinárias, sendo que obrigatoriamente reunirá duas vezes por ano uma até 31 de Março para apreciação e votação do Relatório e contas do órgão de administração, balanço, demonstração de resultados, proposta de aplicação de resultados, da certificação legal de contas bem como parecer do órgão de fiscalização, e outra até 31 de Dezembro para apreciação e votação do plano de actividades e orçamento para o exercício seguinte.

Quanto ao órgão de fiscalização, neste modelo é constituído pelo conselho fiscal e pelo ROC. O conselho fiscal é composto por um mínimo de três membros efectivos. É obrigatórios terem experiência profissional adequada às suas funções e pelo menos um tem de possuir obrigatoriamente formação superior adequada¹¹ de acordo com o decreto-lei 225/2008.

Se uma caixa agrícola ultrapassar por dois anos consecutivos dois dos três indicadores aludidos no artigo 413º nº3 alínea a) do Código das Sociedades Comerciais¹² pode facultativamente dotar o seu órgão de fiscalização de uma maioria de membros independentes¹³.

O artigo 424º - A do CSC define um conjunto de incompatibilidades para o exercício dos membros do órgão de fiscalização.

¹¹ Licenciatura em: economia, auditoria, gestão, contabilidade ou similar.

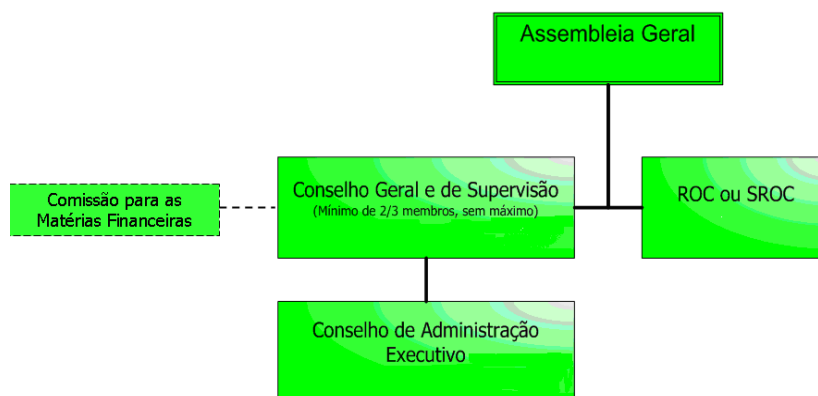
¹² Total de balanço 100.000.000 Euros; total de vendas líquidas de 150.000.000 Euros; Nº de empregados de 150.

¹³ Considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na CCAM.

O órgão de administração tem como finalidade administrar e representar a Caixa Agrícola, interna e externamente. O Conselho de administração é constituído por um número ímpar de membros efectivos, no mínimo de três e de um suplente, cuja idoneidade dê garantias de gestão sã e prudente. Os administradores suplentes não podem ser em número superior a um terço dos administradores efectivos¹⁴. Até 200.000 Euros de capital, um ou mais administradores¹⁵, a partir de 200.000 Euros, possibilidade de designação de administradores em número par (mínimo 2)¹⁶. Os poderes de gestão definidos na lei e nos estatutos das Caixas Agrícolas, estão definidos no artigo 406º do CSC, podendo os mesmos ser delegados em profissionais qualificados, podendo esta delegação ser efectuada para algum ou alguns dos membros do conselho.

Outras caixas adoptaram um modelo distinto denominado modelo germânico, figura 8 que para além de ter um conselho de administração possui um conselho geral e de supervisão com uma comissão para as matérias financeiras. Neste modelo organizacional, vamos apenas descrever as funções mais importantes do conselho geral e supervisão que se distingue do modelo anterior.

Figura 8 - Organograma societário modelo germânico



Fonte: Modelos societários DFOA 2010

A composição do conselho geral e supervisão é por um número superior ao número de administradores (art. 434º do CSC). A comissão para as matérias financeiras, deve ser constituída nos termos previstos no Artigo 444º do Código das Sociedades Comerciais. (*Decreto-Lei 225/2008, de 20 de Novembro*) Deve incluir pelo menos um membro que tenha

¹⁴ Nº 5 do artigo 390º do CSC.

¹⁵ Artigo 390º nº 2 CSC

¹⁶ Com obrigatoriedade de voto de qualidade do presidente.

curso superior adequado ao exercício das suas funções e conhecimentos em auditoria ou contabilidade e que seja independente. Considerando-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na CCAM nem se encontre em alguma circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão. As incompatibilidades previstas no artigo 434º do CSC aplicam-se às CCAM.

As Competências gerais do Conselho Geral e de Supervisão são definidas no (art. 441º CSC) entre as quais se destaca, nomear e destituir os Administradores, se tal competência não for atribuída nos estatutos à Assembleia-geral.

Este modelo societário, presentemente adoptado apenas por duas CCAM¹⁷, tem a vantagem de incluir nos órgãos sociais da caixa um elevado número de associados representativos das forças sociais das áreas onde operam, sendo aconselhado para caixas com áreas sociais muito alargadas.

2 – Evidências assimétricas entre caixas

A heterogeneidade de dimensão entre caixas agrícolas é bem evidente entre as diversas dimensões que se podem considerar, contribuindo para essas assimetrias o mercado local onde cada uma delas opera, factores exógenos que determinam a dinâmica económica de cada uma das regiões do País ou mesmo o dinamismo incutido à gestão de cada uma das caixas.

Como podemos observar pelo quadro 4 representativo de algumas dimensões, verificamos heterogeneidades de valores superiores a 30 vezes, entre a mais pequena e a maior. Relacionando, estes valores com o organigrama representativo de uma caixa para responder a todas as exigências e obrigações prudenciais e de negócio, facilmente concluímos que a caixa mais pequena não cumpre os requisitos mínimos de capital necessários.

Quadro 4 - Assimetria entre caixas agrícolas

Indicadores	Caixa com maior valor	Caixa com menor valor
Activo líquido	452,5 Milhões euros	14,2 Milhões de euros
Número de colaboradores	161	6
Número de agências	27	1
Fundos Próprios	50,5 Milhões de euros	1,5 Milhões de euros
Situação líquida	59,2 Milhões de euros	(- 6,7 Milhões de euros)
Número de clientes	48.758	2.114
Área Social	13 Concelhos	1 Freguesia
Produto Bancário	10,3 Milhões de euros	0,45 Milhões de euros
Rácio solvabilidade	45,22%	8,24%

Fonte: Indicadores DFOA. Dezembro 2011
Elaboração própria

¹⁷ Caixa de Noroeste e da Zona do Pinhal.

Por outro lado, também a maior, ou os valores maiores, podem estar desajustados do conceito de banca de proximidade e de relação cooperativa que o grupo crédito agrícola pretendem manter e incentivar.

Parece, assim dever caminhar-se no sentido das caixas pequenas não serem tão pequenas mas as maiores também não serem tão grandes, desenvolvendo o conceito de “ *tão grandes quanto necessário tão pequenas quanto possível*”.

3 – Fusões de caixas agrícolas

As fusões entre caixas agrícolas têm sido potenciadas, essencialmente por duas ordens de razão, por problemas económico-financeiros de algumas, com desequilíbrios graves ao nível das suas estruturas de capital, que impedem o cumprimento de rácios obrigatórios e, por dificuldades de dimensão crítica para cumprimento de regulamentação. A caixa central tem promovido fusões entre caixas, sendo que o número de caixas evoluiu de um nº de 120 para 85. Mesmo com este movimento de diminuição de caixas, ainda persistem algumas cuja dimensão não suportam as obrigações legais conforme referido no ponto anterior, tendo de recorrer à contratação de serviços externos.

Os problemas financeiros das Caixas Agrícolas, principalmente ao nível da equidade, forçaram um intenso movimento de fusões. As razões económicas que levaram as caixas a fundir-se podem resumir-se em rentabilidade, melhor decisão de crédito, aligeiramento da estrutura de custos e melhoria do rácio de solvabilidade (Cabo e Rebelo, 2005).

Na actualidade persistem ainda algumas caixas com apoio do fundo de garantia do crédito agrícola mútuo que lhes sustenta os fundos próprios através de empréstimo subordinado.

Importa neste âmbito indicar as modalidades e fases de fusão de uma caixa agrícola. O artigo 45º, nº 1 do RJCAM refere “ *É permitida a fusão de duas ou mais Caixas Agrícolas desde que, para além dos requisitos previstos na demais legislação aplicável, estejam sediadas na mesma Região Autónoma ou no mesmo Município ou em Municípios contíguos*”.

As modalidades previstas na legislação, permitem duas formas de fusão. Por integração em que é constituída uma nova CCAM com extinção da personalidade jurídica de todas as intervenientes, e por incorporação de uma CCAM (incorporada) noutra CCAM a (incorporante) e extinção apenas da CCAM incorporada. Esta última modalidade, que é aconselhada pela Caixa Central, envolve menos burocracia e salvaguarda o histórico dos registos contabilísticos e dos clientes de ambas as caixas. As vantagens desta modalidade poderão definir-se como manutenção do código bancário da CCAM incorporada,

continuidade do histórico contabilístico e dos clientes da CCAM incorporante, manutenção da personalidade jurídica e processo burocrático simples.

Após determinação da modalidade de fusão, seguem-se várias fases e etapas iniciando-se por uma reunião preparatórias dos órgãos sociais para definição de; composição dos órgãos sociais e número de elementos de cada uma das CCAM em cada um dos órgãos e definição do modelo de governação (modelo latino reforçado; modelo germânico e modelo anglo-saxónico). Seguem-se ainda reuniões preparatórias para definição da sede da caixa, estatutos e estrutura organizacional, marcação de assembleias-gerais de fusão e formalização do registo e integração contabilística. Serão ainda dados outros passos no sentido da formalização jurídico-legal da fusão.

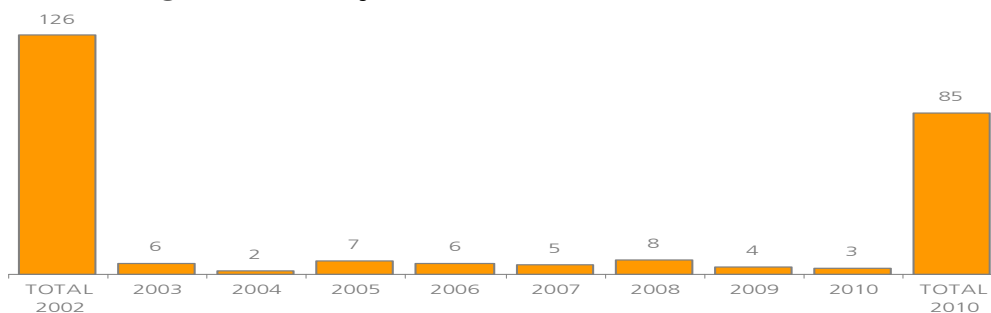
O processo terminará com as comunicações pela CCAM incorporante ou pela nova caixa às entidades, Caixa Central, Fenacam e Fundo de Garantia do início de actividade (Gonçalves, 2011)

4 – Evolução dos processos de fusão

Como já se referiu, o nº de caixas agrícolas foi já de 220, quase uma por concelho no continente e na região autónoma dos Açores. A primeira fusão de caixas agrícolas operada em Portugal, remonta ao ano de 1986 que resultou na integração da caixa de Lagoa na Caixa de Ponta Delgada. Por outro lado, a criação de caixas agrícolas por iniciativa de agricultores, como geração espontânea remonta ao ano de 1992 com a criação da Caixa de Crédito Agrícola de Serras de Ansião, que ainda se mantêm como uma das mais pequenas em termos de activos.

Os processos de fusão, criaram dinamismo à consolidação de caixas e nos últimos dez anos 2003 / 2011, o número reduziu-se de 120 para 85 (CA Consult, 2011). A Figura 9 identifica o processo evolutivo das fusões de caixas desde 2002 até hoje, identificando-se o número de caixas envolvidas em processos de fusão em cada um dos anos.

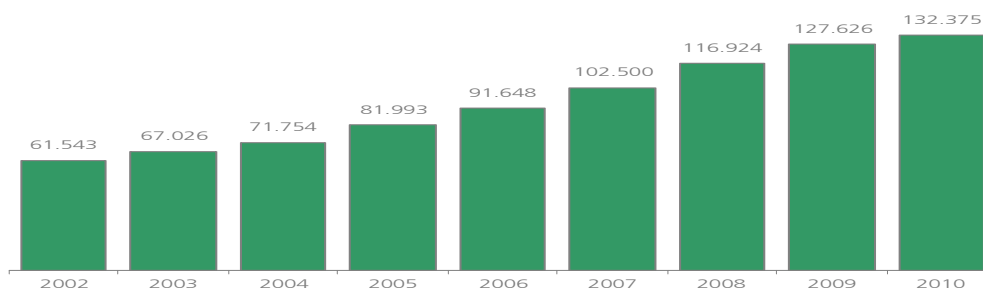
Figura 9 - Evolução do número de fusões 2002 a 2010¹⁸



Fonte: CA Consult. Centenário do CA: 2011

O processo de consolidação tem permitido ao crédito agrícola a constituição de caixas com maior activo e consequentemente mais robustas e mais capazes de enfrentar quer a concorrência quer as exigências legais, figura 10.

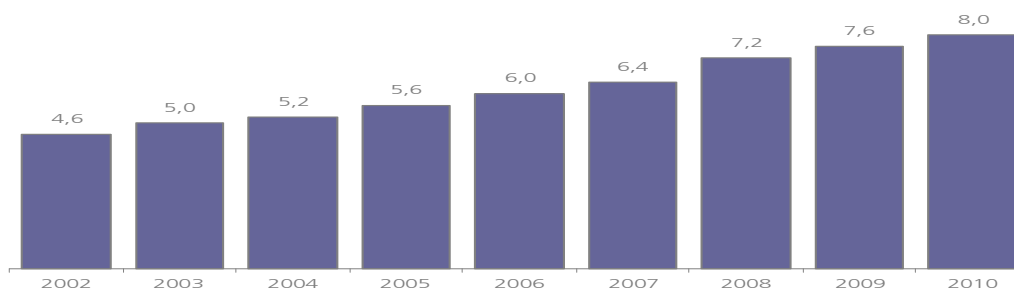
Figura 10 - Evolução dos activos médios líquidos por Caixa 2002 a 2010



Fonte : CA Consult Centenário do CA. 2011

Por outro lado também o nº de balcões por caixa tem vindo a aumentar. Conforme se observa pela figura 11 podemos constatar que o nº médio aumentou de 4,6 em 2002 para 8 em 2010.

Figura 11 - Evolução do número médio de Balcões por Caixa 2002 a 2010



Fonte: CA Consult. Centenário CA 2011

As fusões no SICAM têm sido um importante instrumento de reorganização e crescimento do grupo Crédito Agrícola Batista (2009) refere na sua tese de mestrado sobre

¹⁸ No gráfico, "Total": indica o número de caixas existentes naquele ano.

fusões no Crédito Agrícola, que as fusões têm permitido o fortalecimento da competitividade, sinergias e economias de escala, mediante a harmonização de políticas económicas e financeiras. Concluindo para o caso em análise que a fusão foi um sucesso, já que a Caixa do Litoral Alentejano se consolidou como uma das maiores do SICAM, considerando-se que a fusão foi o instrumento útil para o seu crescimento.

Em síntese, refira-se que o Crédito Agrícola tem na sua base as Caixas locais. A evolução quer da economia Portuguesa e mundial quer do próprio Crédito Agrícola, implicou vários ajustamentos legislativos que o regulam, com consequências ao nível organizativo e social. As assimetrias entre caixas agrícolas, que foram surgindo ao longo dos anos, provocadas quer por movimentos de concentração quer por dinamismos diferenciados ao nível comercial, provocaram um sentimento de necessidade de aumentar a dimensão que tem vindo a acentuar-se no sentido da fusão de diversas caixas. Este movimento permite-lhes serem mais competitivas nos mercados onde operam e cumpridoras dos regulamentos de segregação de funções, com maior mitigação de riscos.

CAPITULO III – DIMENSÃO E RENTABILIDADE NAS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA

No presente capítulo, pretende-se efectuar análises estatísticas relacionando a dimensão como vantagem competitiva, numa perspectiva de economias de escala e mitigação de riscos bancários.

Inicia-se por uma apreciação sobre a dimensão da empresa bancária, partindo do pressuposto de que as caixas agrícolas são empresas bancárias e assim obrigadas aos mesmos critérios contabilísticos que a restante banca. A dimensão dos activos de um banco pode influenciar a sua rentabilidade e pode também permitir economias de várias grandezas, designadamente as de escala.

A eficiência medida como a melhor rentabilidade com o menor custo determina os pontos desenvolvidos neste capítulo, com o objectivo de verificar quais os factores determinantes para a eficiência nas caixas agrícolas.

A análise estatística inicia-se com uma análise de estatística descritiva, seguida de uma análise em correlação e regressão de indicadores de rentabilidade, especialmente ao comportamento do ROA.

Com base nos resultados desta análise, verifica-se que a explicação sobre o comportamento eficiente das caixas não é apenas pela sua dimensão, pelo que se analisam outros factores. Neste contexto o capítulo é concluído com uma análise multivariada que permite obter uma explicação adicional sobre o comportamento eficiente das caixas agrícolas.

1 – Referências Introdutórias

O comportamento empresarial é sustentado no objectivo da maximização do lucro, segundo a ideia neoclássica. Outras teorias, têm como princípio a separação da gestão da empresa e da sua propriedade. A autonomia dos gestores para perseguirem objectivos próprios não coincide com os interesses dos accionistas. A consequência da maximização do lucro, assenta na gestão da empresa numa perspectiva de aumento da eficiência, quer na utilização de recursos ou no aproveitamento das condições de mercado, por via da redução dos custos ou por acréscimo de proveitos. A maximização da receita total e a minimização do custo total, terá como consequência a maximização do lucro total.

As fusões podem resultar na melhoria da eficiência custo, reduzindo o custo de produção unitário, para um determinado nível de output, como resultado duma melhoria

eficiente na utilização dos recursos, quer através de economias de escala, economias de variedade ou eficiência de gestão.

Acréscimos na eficiência rendimento (receitas) poderão resultar em acréscimo da escala de produção, quer da prática de preços mais favoráveis, justificada por uma diferenciação do produto ou pelo exercício de poder de mercado. Da mesma forma, o aumento de escala associado à consolidação pode criar economias rendimento porque alguns clientes podem precisar ou preferir os serviços de instituições maiores (Berger et. al., 2000).

2 – Dimensão da empresa bancária e eficiência

As empresas bancárias podem ser diferenciadas, entre outras, pelas suas dimensões estratégicas. Vários autores têm diferenciado as dimensões em função da sua orientação de natureza competitiva. Para Ballarín (1985) na base de uma pormenorizada análise das mudanças do sector bancário, agrupa as modalidades de comportamento em torno de três dimensões estratégicas básicas; estratégia de produto mercado, valor criado pela estratégia, âmbito territorial de actuação. A primeira, define as formas extremas de banca, a banca universal e a banca especializada. A segunda diz respeito às funções de índice de solvência e políticas de distribuição de resultados, ponderando a relação entre rentabilidade e risco e os custos associados com expansão da actividade. A terceira, a definição de mercado por área geográfica que pode ser global, nacional, regional ou local (Vaz, 1999). No caso do crédito agrícola, a tendência é para uma banca universal, com políticas de incorporação de resultados em valor das próprias instituições, sem distribuição de dividendos e num conceito de privilégio de banca regional e local.

A vantagem competitiva de uma empresa, é sustentada através de uma actividade de longo prazo que no caso dos bancos, é assegurada pelas pessoas, (características humanas e profissionais), pelos recursos financeiros (recursos próprios, depósitos) e activos fixos, (agências e SI) activos intangíveis (marca, capacidades directivas, capacidade de serviço e produtos) (Vaz, 1999).

O comportamento da empresa bancária de um ponto de vista tradicional, adopta a dimensão como uma vantagem competitiva, assente numa perspectiva de economias de escala e de diluição dos riscos bancários (Jones, 1988).

Se no funcionamento dos mercados financeiros, as instituições bancárias existem por imperfeições do próprio mercado, então deve-se aprofundar a procura de posições competitivas dominantes que permitam a obtenção de resultados extraordinários derivados do exercício do poder de mercado. O poder de mercado, pode definir-se como a capacidade de

que gozam as empresas de maior dimensão para aumentar os preços, acima dos que obteriam em concorrência perfeita, isto é praticando uma política monopolista em mercados concentrados e protegidos. A dimensão absoluta das instituições seria a vantagem competitiva mais importante no sector bancário e as economias de escala e de alcance associadas ao processo de transformação de fundos garantiriam os resultados dos intermediários e a defesa da posição sectorial (Vaz, 1999).

Outras justificações para a dimensão no sector bancário, estão relacionados com a capacidade de diversificação em mercados mais complexos e sofisticados ou a capacidade de absorver riscos da actividade. Diversos estudos, não têm encontrado relação positiva entre dimensão e rentabilidade, ou entre quota de mercado e rentabilidade, tendo mesmo Jordi Canals¹⁹, verificado uma relação negativa entre dimensão (volume de activos) e rentabilidade (ROE) numa amostra de 24 bancos europeus em 1988.

A Eficiência

A eficiência assenta num princípio de maximização do lucro, quanto mais eficiente for a empresa na prossecução da sua actividade menores os custos por unidade produzida e consequentemente maior o benefício.

No entanto uma solução eficiente caracteriza-se por duas propriedades: ser realizável e não haver nenhuma outra solução que permita melhorar alguns aspectos da mesma, sem diminuição de outros.

Com alguma regularidade se afirma que a empresa é mais eficiente dentro do seu sector, se transformar com menores custos as matérias-primas que adquire para produção dos seus produtos que pretende colocar no mercado. O objectivo de qualquer empresa, não é a de produzir a custos mais baixos mas de alcançar a maior rentabilidade sustentável a longo prazo.

No mercado, a rentabilidade e a eficiência relacionam-se já que os produtores se obrigam a adoptar estruturas de custos mais baixos possíveis, ao que definem como mais eficientes. Mas esta regra deixa de se aplicar quando se passa de produtos indiferenciados para produtos especializados. Aparece assim o conceito de nicho de mercado, que oferecendo produtos que pela sua originalidade são rentáveis ainda que suportem custos de produção mais altos.

Na concorrência bancária, a oferta de produtos diferenciados aumenta a procura da diferenciação, aumentando também a capacidade de oferecer produtos especializados. Alguns

¹⁹ Canals, Jordi, op. Cit. Pp. 222-228.

bancos procuram uma imagem específica ou um nicho especial de mercado, ou um tipo particular de clientela que lhes permita manter-se nele como especialista. Um banco pode apresentar um melhor historial de rentabilidade sobre os activos e sobre os fundos próprios e não ser precisamente o que tem menores custos de transformação sobre activos totais médios. Pode então significar mais custos na elaboração de produtos mais sofisticados e diferenciados com custos acrescidos na sua transformação mas também maiores margens.

A procura da eficiência, é um objectivo comum, tendo abordagens distintas. Enquanto uns procuram alcançar uma dimensão mínima para atender a procura de grandes clientes, praticando banca internacional e sindicada, outros sustentam o seu crescimento na qualidade de gestão e não tanto na dimensão.

A sofisticação dos mercados financeiros e a alteração dos padrões de financiamento directo dos agentes económicos valorizou outras explicações do fenómeno relacionado com a actividade de mediação das instituições bancárias. A mediação financeira, determina um comportamento estratégico, tendente ao aproveitamento dos recursos e capacidades das instituições para o desempenho e potenciação da sua capacidade para a administração de informação.

O sucesso da empresa bancária não deve estabelecer-se em termos de dimensão absoluta mas de dimensão mínima eficiente, associando os resultados à obtenção de sinergias informativas e de riscos relacionados com o conhecimento e experiência da organização.

A noção de eficiência, foi definida inicialmente no domínio particular da economia da produção e encontra-se associada fundamentalmente, a uma comparação entre custos e resultados. Os bancos são instituições cujo produto é imaterial e heterogéneo, pois são empresas multiproducto (Vaz, 1999).

Na indústria bancária, podem ser observadas algumas barreiras à entrada, designadamente economias de escala e de alcance. Estas são formas das empresas bancárias se tornarem mais eficientes. As economias de escala dizem respeito à redução nos custos unitários dos produtos finais à medida que o volume de produção aumenta. Estas, são normalmente resultado da especialização e da experiência acumulada. As economias de escala são particularmente importantes designadamente se uma escala mínima eficiente constitui uma fracção significativa da capacidade total da indústria ou se os custos unitários são significativamente elevados para volumes abaixo da escala mínima eficiente. As economias de escala são factores decisivos nas indústrias que utilizam intensivamente o capital. No entanto a existência de economias de escala no sector bancário é duvidosa (Canals, 1990).

As economias gama ou de alcance, surgem quando o custo de produção conjunta de um grupo de bens ou serviços é menor que a soma dos custos de produção de cada um destes, obtidos separadamente. A causa para estas economias está na distribuição relacionada com a distribuição dos custos fixos por uma maior produção de produtos diferentes.

A experiência bancária, diz-nos que se podem obter importantes economias de alcance dentro do sector (Vaz, 1999). O exemplo mais evidente é a utilização dos sistemas de informação, com a possibilidade de utilização de informação de clientes para o cross-selling. Pode assim concluir-se que as economias de alcance podem desempenhar um papel importante na eficiência e na rentabilidade do sistema bancário. No caso do Crédito Agrícola as economias de escala e de gama são evidentes pela utilização conjunta das 85 caixas dos serviços disponibilizados pelos organismos centrais (Marketing, SI, TI, gestão centralizada de activos).

A medição de fronteiras de eficiência na captação de depósitos em empresas financeiras de características mutualistas na Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, foi a motivação de um estudo desenvolvido por Worthington (2009), referindo que os economistas desenvolveram três medidas principais de eficiência nas empresas mutualistas financeiras. Em primeiro lugar, a eficiência refere-se à utilização dos recursos da maneira mais eficiente do ponto de vista tecnológico. No âmbito dos serviços financeiros, a eficiência técnica pode ser vista pela relação física entre recursos utilizados (por exemplo, capital, trabalho e equipamento) e alguns resultados de serviços, incluindo juros, empréstimos e aplicações financeiras. Em segundo lugar, a eficiência alocativa preocupa-se com a escolha entre as diferentes combinações técnicas de inputs utilizadas para produzir o máximo possível. Considerando por exemplo a utilização de internet *banking* pode precisar de menos factor trabalho mas exige o uso de tecnologia. Uma vez que diferentes combinações de inputs estão a ser utilizadas, e não obstante as diferenças na quantidade e qualidade dos produtos, a escolha da prestação de serviços é, então com base em custos relativos.

Finalmente, quando utilizamos em conjunto eficiência alocativa e técnica determina-se o grau de eficiência produtiva (também conhecida como eficiência económica total). Assim, se uma entidade financeira de características mutualistas utiliza os seus recursos de forma total, locativa e tecnicamente eficiente, pode dizer-se ter alcançado a eficiência económica total.

3 – Determinantes da Eficiência nas Caixas de Crédito Agrícola

As caixas de crédito agrícola, como instituições bancárias, embora com características especiais quanto à governação e estrutura societária, são geridas segundo parâmetros bancários e sob a vigilância apertada da Caixa Central supervisionada pelo Banco de Portugal. Conforme já se referiu, com a abertura da legislação que é aplicável às Caixas Agrícolas foi também ampliado os níveis de exigência quanto a reportes e enquadramento prudencial.

Assim, os determinantes de eficiência da banca não cooperativa, aplicam-se com toda a amplitude às caixas agrícolas. No entanto, dadas as suas características especiais subsistem algumas dimensões que afectam menos as caixas que a restante banca, designadamente no que se refere à detenção do capital próprio das instituições e sua rentabilidade. No crédito agrícola não existe pressão accionista sobre os gestores no sentido de rentabilizarem os capitais investidos, dada a sua característica cooperativa. O capital social das caixas agrícolas é essencialmente detido por elas próprias que o foram acumulando com a incorporação de resultados nos seus fundos próprios.

A eficiência quanto à relação existente entre lucros e custos de produção são mais evidentes na banca não cooperativa, ao passo que na cooperativa, o objectivo principal não é a maximização do lucro, pelos motivos já abordados anteriormente.

No quadro 5, procuramos sistematizar algumas dimensões de eficiência e a sua importância para cada um dos grupos bancários.

Quadro 5 - Factores que levam a bancos de maior dimensão

	Na Banca em Geral	Nas Caixas Agrícolas em particular
Economias de escala	++	+++
Requisitos prudenciais	+	++
Economias de Rendimento	+	++
Riscos de crédito	++	++
Maximização do lucro	+++	0
Pressão accionista	+++	0
Concorrência	++	++
Lógica relacional / clientes	-	-
Controlo democrático	0	-
Rendibilidade / Produto B.	+	+

Elaboração própria.

Legenda:

+, Leva a um aumento da dimensão

0, Não tem efeito na dimensão

-, Leva a uma diminuição da dimensão

A eficiência bancária está assim muito associada à dimensão do banco.

As fusões nas caixas de crédito agrícola, têm sido um instrumento fundamental para ganhos de economias de escala que suportem investimentos em tecnologia e recrutamento de pessoal qualificado (Cabo, 2003). Considera-se assim fundamental a relação entre eficiência e dimensão. Por outro lado, como já foi referido, os requisitos prudenciais exigidos pelas autoridades às caixas agrícolas obrigam-nas a tomar dimensão suficiente que suportem uma estrutura técnica capaz de dar resposta quer em termos de conhecimento quer tempestivamente. As economias de escala são visíveis em particular nos S.I. dado que a mesma plataforma de comunicação e informação tanto pode suportar uma dimensão como duplicar essa mesma base sem custos acrescidos.

Por outro lado o risco de crédito está presente em toda a actividade bancária pelo que a sua mitigação é essencial no exercício da actividade. Quanto maior for a área de influência da caixa, maior será o potencial de clientes, maior a diversificação do risco e menor a dependência das flutuações da economia local.

Todavia as fusões de instituições, tenderão a afastar delas o relacionamento mais personalizado que normalmente é aprofundado em instituições de pequena dimensão. Especialmente, porque as fusões de caixas podem afastar os centros de decisão dos clientes. No caso das caixas agrícolas a muito grande dimensão, permite ao público em geral identificar a caixa como um banco igual aos outros, sem identidade relacional de banca de proximidade, salvaguardada apenas na presença de agências em localidades onde a única instituição bancária é o crédito agrícola, identificando aí os seus habitantes como um serviço de proximidade (Cabo, 2010). Igualmente, a participação na actividade societária das caixas também fica prejudicada quando as fusões transformam as caixas em unidades de grande dimensão, havendo um desinteresse dos associados na condução das questões associativas. Neste caso, o efeito de andar à boleia aumenta. A muito grande dimensão pode prejudicar a prática de banca de proximidade e cooperativa, daí que no seio do banco cooperativo Holandês (Rabobank) se utilize a fórmula de considerar os seus bancos locais, tão grandes quanto necessários e tão pequenos quanto possível.

4 – Análise da relação entre rentabilidade e dimensão no caso das Caixas Agrícolas

4.1 – Apuramento dos Resultados Líquidos de um banco

A composição dos resultados do exercício de uma caixa agrícola segue os mesmos passos e componentes de qualquer instituição financeira e é apurada da seguinte forma. Em primeiro lugar, é apurada a margem financeira (MF), resultante da diferença entre o valor dos juros e proveitos equiparados (JPE) e juros e custos equiparados (JCE)

$$MF = JPE - JCE$$

Em segundo lugar, calcula-se a margem complementar (MC) resultante da equação:

$$Proveitos\ de\ comissões\ (PC) - Custos\ com\ comissões\ (CC) + Lucros\ de\ operações\ financeiras\ (LOF) - Prejuízos\ de\ operações\ financeiras\ (POF) + Outros\ proveitos\ de\ exploração\ (OPE) - Outros\ custos\ de\ exploração\ (OCE) - Outros\ impostos\ (OI).$$

Apura-se em seguida o resultado da adição da margem financeira com a margem complementar, a que se designa de Produto Bancário (PB). Correspondente ao somatório dos proveitos gerados pela instituição.

Para se obter o *Cash-flow Bruto*, efectua-se a seguinte equação:

$$CFB = Produto\ bancário - Custos\ operacionais\ (CO) + Gastos\ extraordinários\ (GE) - Perdas\ Extraordinárias\ (PE).$$

Para o apuramento do resultado bruto da instituição efectua-se a seguinte equação:

$$RB = Cash-flow\ bruto - Amortizações\ (A) - Provisões\ (P) + Reposição\ de\ Provisões\ (RP)$$

Por fim depois de se subtraírem os impostos sobre os lucros (IRC e Derrama) é apurado o resultado líquido (RL)

4.2 – Análise Financeira: O caso das Caixas Agrícolas

A análise financeira que subjaz ao trabalho que iremos efectuar, assenta numa população de 85 caixas existentes no final de 2011, com análise ao último triénio comparando dados de grandes caixas e de caixas com reduzida dimensão. Por este facto não seria sensato comparar valores absolutos mas sim comparações feitas calculando rácios.

Os dois indicadores de rentabilidade frequentemente usados são a rendibilidade do activo (ROA) = (Resultado Líquido / Activo Líquido) e a rendibilidade dos capitais próprios (ROE) = (Resultado Bruto / Capitais Próprios). O ROA mede o resultado Líquido em percentagem do activo líquido.

$$ROA = (Resultado\ Liquido) / (Activo\ Líquido)$$

Por seu lado, o ROE mede o resultado líquido em percentagem dos capitais próprios:

$$ROE = (\text{Resultado líquido}) / (\text{Capitais Próprios})$$

Neste trabalho, interessa-nos sobretudo apurar o ROA resultante de:

$$ROA = R / A = (PB - CF - \text{Provisões} - \text{Amortizações}) / (\text{Activo Líquido})$$

Sabendo que o PB = (JPE – JCE + MC)

A variável explicativa é a dimensão da caixa medida pelo activo líquido. Começamos por relacionar a dimensão da caixa com o ROA e o ROE, sendo dada mais importância ao ROA, uma vez que o objectivo das caixas não é maximizar a rentabilidade para o accionista. Depois procuramos explicar como a dimensão se relaciona com cada um dos rácios que afectam o ROA.

Produto Bancário / AL. Composto pela adição da margem financeira com a margem complementar.

Custos de Funcionamento /AL. Que inclui os custos com o pessoal e os gastos gerais administrativos.

Provisões/AL. Composto pelo saldo líquido entre constituição de novas provisões e reposição por anulação de provisões do exercício. Esta rubrica pela importância que tem na composição de resultados, é fundamental e obedece a regras estipuladas em aviso do Banco de Portugal, designadamente do Aviso nº 3 de 95 e nº 8 de 2003, em função dos prazos de incumprimento e garantias, com as seguintes regras:

Quadro 6 - Classes de Provisões

Classes	SEM GARANTIA	COM GARANTIA				
		Pessoal	Não Hipotecária	Real		
				Outros fins	Hipotecária	
					Crédito à habitação	
					Crédito >= 75% garantia	Crédito < 75% garantia
I	1	1	1	1	0,5	0,5
II	25	10	10	10	10	10
III	50	25	25	25	25	25
IV	75					
V	100	50	50	50		
VI		75			50	
VII		100	75	75		50
VIII					75	
IX			100	100		75
X						
XI					100	
XII						100

Fonte: Aviso 8/2003 do BP

Assim o peso das provisões no balanço é tanto maior quanto menores forem as garantias obtidas para o crédito e quanto mais velha for a carteira.

Amortizações/AL Nas caixas agrícolas, as amortizações do imobilizado seguem as regras das normas internacionais de contabilidade, no entanto o peso do equipamento de desgaste rápido como o equipamento informática, obedece a um sistema de aluguer de equipamento, contabilizado em fornecimento e serviços de terceiros, pelo que esta rubrica é especialmente afectada pelos imóveis de serviços próprios.

Juros e proveitos equiparados/ Activo Financeiro = taxa activa média. Nesta rubrica essencialmente são registados os juros recebidos de crédito concedido a clientes e juros das aplicações na Caixa Central, que como se sabe é a instituição que gere a liquidez do grupo. A variável explicativa, correlacionada com esta variável é o activo financeiro.

Juros e custos equiparados/ Passivo Financeiro = taxa passiva média. Nesta rubrica são registados os juros pagos pelas Caixas Agrícolas aos clientes que lhes confiam os depósitos, ou pagos à Caixa Central, quando esta cede liquidez. A variável explicativa a correlacionar com esta rubrica é o passivo financeiro

4.3 – Plano de análise e aspectos metodológicos: análises por Correlação e Regressão

A análise que vamos utilizar, no sentido de explicar se a dimensão das caixas agrícolas tem relação com o seu desempenho económico, compreende a análise de dados amostrais reais da população de 85 caixas existentes em 31 de Dezembro de 2011 para o último triénio, 2009/2011. A base de dados foi obtida junto da Caixa Central, facilitada pelas funções que o autor exerce no Crédito Agrícola.

Por uma questão de melhor interpretação, dividimos a análise em 4 grupos: análise geral do ROA, proveitos, custos e outras correlações.

Observaremos em primeiro lugar a evidência de estatística descritiva que resume e confirma os resultados obtidos das correlações e regressões.

Em seguida passaremos à utilização de variável explicativa, o activo líquido, e variáveis explicadas, o ROA e ROE, como primeira análise sectorial. Será dada mais importância ao ROA por ser uma medida que não é afectada pela alavancagem da caixa e ao mesmo tempo é uma medida global da performance da caixa.

Seguidamente, utilizando também como variável explicativa o activo líquido utilizaremos algumas variáveis de proveitos; produto bancário, margem complementar e juros e proveitos equiparados.

Um terceiro grupo de análises será constituído por variáveis de custos explicadas, (amortizações, provisões líquidas e custos de funcionamento) com variável explicativa activo líquido, e ainda os juros e custos equiparados com o passivo financeiro como variável explicativa.

O quarto e último grupo pretende evidenciar outras variáveis que podem pesar no desempenho económico de uma caixa agrícola bem como avaliar o desempenho nas suas características cooperativas e de banca de proximidade. O activo líquido será utilizado como variável explicativa na correlação com empregados e com quotas de mercado. A última correlação permite analisar a eficiência comercial, isto é, a capacidade das caixas terem elevadas quotas de mercado. O número de agências com o número de clientes, para se apreciar a banca de proximidade. Por fim a variável explicativa será o número de clientes e a explicada o número de associados (em percentagem de clientes) para se verificar se a dimensão beneficia ou não a vertente cooperativa das instituições.

As análises de regressão e correlação estudam o relacionamento entre uma variável dependente ou explicada e outras variáveis independentes ou explicativas, designando-se por modelo de regressão. Utilizamos, regressões não lineares com termo ao quadrado, sempre que

a significância deste termo for válida (*t-value* em valor absoluta superior a 1,65, caso em que é considerada estatisticamente significativa). Sempre que o *t-value* da variável explicativa ao quadrado em valor absoluto for inferior a 1,65 consideraremos apenas a regressão linear. No primeiro caso o diagrama de dispersão revelará uma linha polinomial e no segundo caso o diagrama revelará uma recta.

4.4 – Estatística Descritiva

A evidência estatística revela-nos alguns dados de acordo com o resumido no quadro 7. Para melhor análise optou-se por dividir as caixas em três grupos, com activos menores que 150 Milhões de euros, entre 150 e 350 milhões e ainda as muito grandes com mais de 350 milhões.

Quadro 7 - Resumo Estatística Descritiva

Indicadores	<150 Milhões	150 / 350 Milhões	> 350 Milhões	Média Geral
Roa	0,493%	0,280%	0,377%	0,429%
Taxa Activa	4,140%	4,056%	4,017%	4,115%
Taxa Passiva	1,457%	1,466%	1,574%	1,467%
PB/ Activo	3,516%	3,329%	3,142%	3,441%
MC/ Activo	0,811%	0,761%	0,748%	0,794%
CF/Activo	2,230%	2,141%	1,810%	2,179%
Prov/Activo	0,562%	0,704%	0,570%	0,600%
Amort/Activo	0,124%	0,129%	0,120%	0,125%
Quota Mercado	0,198%	0,190%	0,168%	0,193%
Clientes/Sócios	4,670	4,78	5,243	4.74

Elaboração própria

Como podemos observar, as caixas mais pequenas em muitos dos indicadores apresentam melhor desempenho que as caixas grandes, com excepção dos custos de funcionamento. A rentabilidade do activo das caixas pequenas é superior à das caixas grandes em cerca de 0,116%. Também se verifica que este valor está influenciado pela margem financeira no montante de 2,683% enquanto que nas caixas grandes a margem é de 2,443% e a margem complementar nas caixas pequenas é de 0,811% e nas caixas grandes de 0,748%. Por este motivo o produto bancário nas caixas pequenas é melhor. O efeito da pequena dimensão, provoca um aumento de margem por cobrarem mais juros no crédito e pagarem menos juros nos depósitos, sustentadas por uma clientela mais fidelizada e menos exigente.

Por outro lado as caixas grandes obtêm mais economias de escala com menor custo de funcionamento e uma percentagem inferior de amortizações. As caixas médias não são melhores em nenhum dos indicadores.

No que diz respeito à eficiência comercial medida pela quota de mercado, as caixas mais pequenas são mais eficientes. O mesmo acontece na prática de banca cooperativa onde as caixas pequenas, garantem um melhor desempenho.

A análise que fizemos agrupando as caixas por grupos de dimensão leva à perda de alguma informação sobre o impacto da dimensão nas variáveis. Por isso, de seguida vamos fazer uma análise em termos contínuos, não agrupando as caixas por dimensão.

4.5 – Análise De Indicadores de Rentabilidade em Correlação e Regressão

Iniciaremos as análises pela correlação do ROA / Activo líquido, de cada uma das caixas evidenciadas na Figura 12 e Tabela 1.

O *Return on assets* (ROA) é um rácio financeiro que mostra a capacidade dos activos gerarem resultados, dando ideia da rentabilidade da empresa, neste caso, da caixa agrícola. A questão de investigação é em que medida a dimensão da caixa agrícola é determinante quanto ao retorno em resultados do exercício e acrescenta valor à instituição.

Figura 12 - Correlação ROA/ Activo Líquido (2009 – 2011)

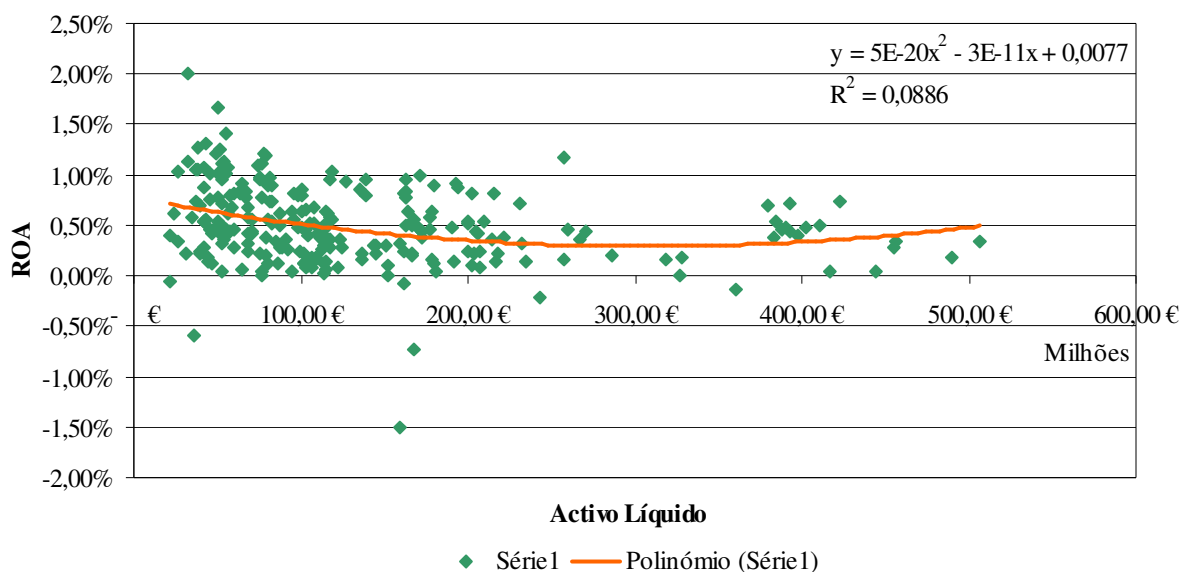


Tabela 1 - Regressão Explicativa do ROA em Função da Dimensão da Caixa

Variáveis	Coefficiente	Desvio padrão	t-value	P-value
Constante	0,007721	0,000669	11,54183	8,01E-25
Activo	-3,1E-11	8,11E-12	-3,85824	0,000147
Activo ao quadrado	5,09E-20	1.9E-20	2,853793	0.004696
Obs.:243		R2=0.088558		
F= 11,70805		R2 ajustado =0.080994		
Significância de F: 1,4E-05				

Elaboração própria

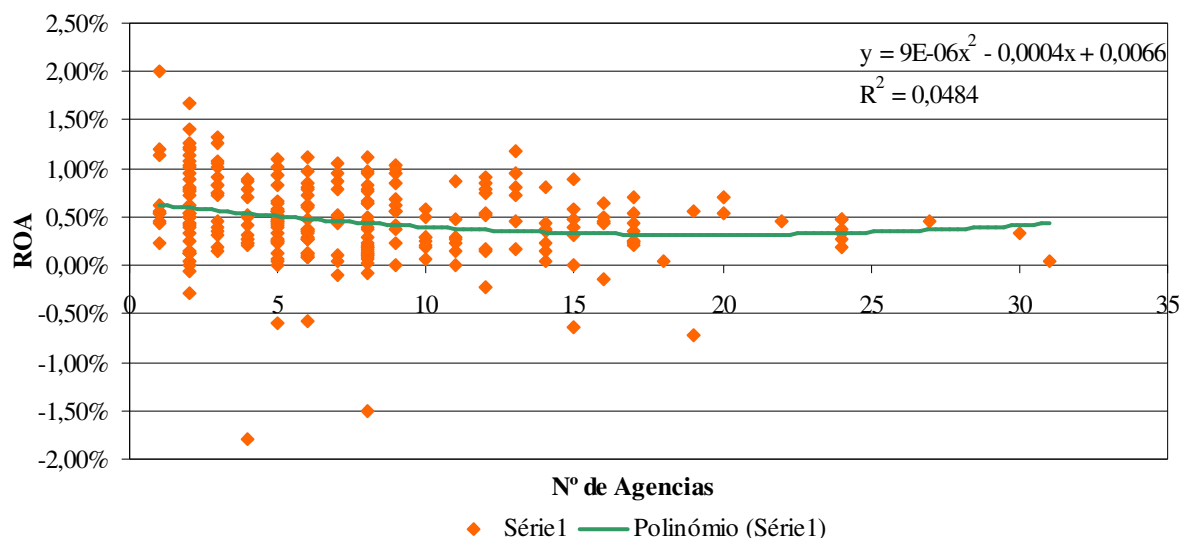
Analisando os resultados verificamos que, seis das oitenta e cinco caixas se distinguem pela sua dimensão e que consideraremos como as de muito grande dimensão. Neste indicador financeiro verificam-se individualmente bons desempenhos por parte de caixas pequenas. A linha de tendência, polinomial, parece indiciar uma relação em “U” entre a dimensão de activos e o ROA. Inicialmente, a dimensão da caixa, reduz o ROA, mas a partir de certa dimensão (300 milhões de euros, aproximadamente) um aumento da dimensão parece aumentar a rentabilidade. De referir que nos exercícios em análise apenas 8,86% da variabilidade da ROA é explicada pela dimensão, significando que existem outros factores que determinam a rentabilidade das caixas.

Observando os dados da regressão verificamos que as duas variáveis são estatisticamente significativas como seja a variável 1 (activo) com *t-value* de 3,85 e a variável 2 (activo ao quadrado) com *t-value* de 2,85 o que quer dizer que a dimensão da caixa agrícola influencia o ROA. Se observarmos o coeficiente da variável activo, este apresenta um valor bastante pequeno de -3.1×10^{-11} . O reduzido valor deste coeficiente explica-se pelo facto de o activo estar medido em euros (e apresentar valores muito grandes) e o ROA ser uma variável com valores muito pequenos (em média 0.004946, o que multiplicado por 100 origina 0.4976%). Em termos de interpretação (e ignorando por simplicidade o termo ao quadrado), um aumento de 100.000.000 euros no activo reduz o ROA em 0.0031 (ou 0.31%).

Vamos de seguida utilizar outro indicador de dimensão: número de agências. Correlacionando o ROA com o número de agências por caixa, verifica-se na Figura 13 que existe um cluster de caixas com poucas agências que possuem uma melhor rentabilidade dos activos e as caixas com maior número de agências não incorporam mais valor que outras com um número de agências inferior, provavelmente devido a maior custos de funcionamento para sustentarem um maior número de estabelecimentos, com maiores custos de pessoal e de informática a pesarem na estrutura. No entanto a tendência da linha parece evidenciar uma

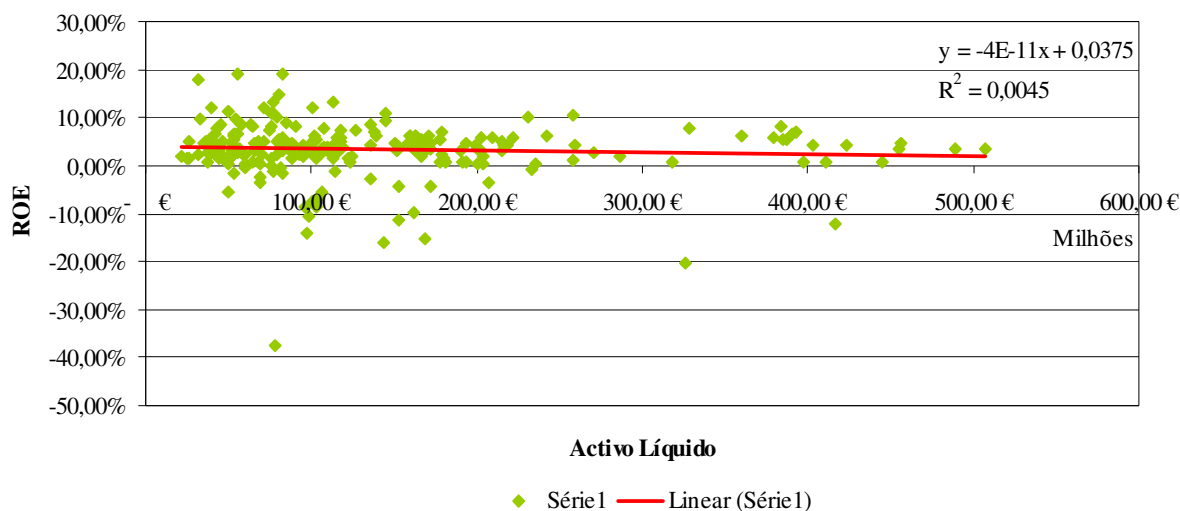
relação em U entre dimensão da rede e a rentabilidade da instituição. Isto confirma a análise que foi feita utilizando o activo como variável de dimensão.

Figura 13 - Correlação ROA / Agências (2009 – 2011)



Ainda para se encontrar explicação para a relação da dimensão com a rentabilidade vamos verificar para os mesmos exercícios qual o comportamento do *Return on equity* (ROE) nas caixas agrícolas. O ROE é um indicador financeiro que se refere à capacidade de uma empresa agregar valor a ela própria utilizando os seus recursos.

Observando a Figura 14 e Tabela 2 verificamos que neste indicador financeiro a correlação é mais fraca e as seis caixas grandes destacam-se apenas em dimensão do activo e não pelo retorno dos seus capitais próprios, com caixas pequenas a terem melhor desempenho neste indicador. Não se podendo claramente, afirmar, pelos dados revelados, que o ROE é explicado pela dimensão da caixa. A linha de tendência é uma recta e a regressão da tabela 2 revela que o *t-value* não é estatisticamente significativo, com um valor em termos absolutos muito inferior a 1,65. Provavelmente, esta constatação está relacionada com as características do capital próprio das caixas, capital cooperativo e que é essencialmente agregado pela incorporação de resultados do exercício em reservas e não pelas subscrições de associados, dadas as características cooperativas deste capital, normalmente não remunerado. De referir também que este indicador é muito afectado pelo grau de alavancagem de cada caixa.

Figura 14 - Correlação ROE / Activo Líquido (2009-2011)**Tabela 2 - Regressão Explicativa do ROE em Função da Dimensão da Caixa**

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão.	t-value	P-value
Constante	0,037503	0,000669	6,136757	3,45E-09
Activo	-3,1E-11	3,64E-11	-1,04489	0,297125
Obs.:241		R2=0.004529		
F- 1,091797		R2 ajustado =0.000381		
Significance – F- 0297125				

Elaboração própria

Estas duas correlações entre dimensão e indicadores de rentabilidade, são neste trabalho como que as referências principais para se observarem outras variáveis que possam explicar o desempenho das caixas agrícolas em função da sua dimensão. Na procura de explicação para a relação dimensão / eficiência, contribuindo para a procura da dimensão óptima de caixa agrícola, vamos efectuar outras análises desagregadas, para se encontrarem outras explicações que complementem as análises dos indicadores de rentabilidade anteriormente referidos.

4.6 – Correlação e regressão de variáveis de proveitos

O produto bancário, constitui o acumulado dos proveitos de uma instituição de crédito, resultantes da margem financeira e da margem complementar. Efectuando a correlação e regressão entre o produto bancário e o activo líquida, ver Figura 15 e Tabela 3 - verificamos que as caixas que geraram mais produto bancário, proveitos de margem financeira e

comissões, em função da dimensão do activo líquido, não foram as caixas grandes, verificando-se mesmo uma tendência decrescente em função da dimensão das caixas. Nesta correlação há uma acentuada dispersão entre os 3 e 5%., com evidência de máximo desempenho em caixas com activos líquidos da ordem dos 150 milhões de euros. O mesmo se pode constatar com a regressão apresentada na Tabela 3. Efectuados os cálculos ao quadrado verificamos que o valor não era estatisticamente significativo pelo que se optou pela regressão simples.

Os resultados parecem indicar que são as caixas de menor dimensão que usam melhor o seu activo para gerar mais receitas de produto bancário.

Figura 15 - Correlação Produto Bancário / Activo Líquido (2009-2011)

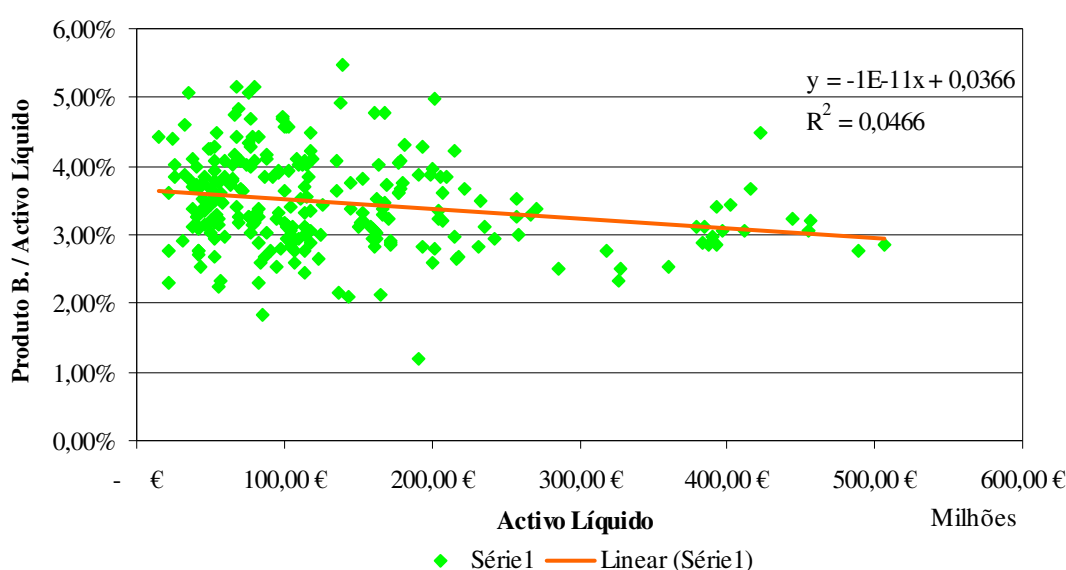


Tabela 3 - Regressão explicativa do Produto Bancário em Função da Dimensão da Caixa

Variáveis	Coefficiente	Desvio padrão.	t-value	P-value
Constante	0,036565	0,000685	53,38988	1,1E-138
Activo	-1,4E-11	4,11E-12	-3,4945	0,000562
Obs.:251		R2=0.0046571		
F- 12,2115		R2 ajustado =0.042757		
Significance-F- 0,000562				

Elaboração própria

Para se verificar a capacidade de cada uma das caixas em obter resultados com base em economias de variedade, efectuamos a correlação e regressão entre a margem complementar e o activo líquido, Figura 16 e Tabela 4. A margem complementar dá-nos a margem não financeira, resultante de comissões cobradas pela actividade bancária e ainda comissões

originárias em negócio fora do balanço, como comissões de seguros, contrato de agência ou gestão de carteiras de activos mobiliários e imobiliários que possa explicar o comportamento do produto bancário.

Pela trajectória da linha de tendência, verifica-se que existe uma ligeira tendência para as caixas de menor dimensão gerarem mais MC, se bem que o efeito não é estatisticamente significativo (confirmado pelo *t-value* da regressão que estatisticamente não é significativo). O R2 muito baixo (apenas 0,5%) também confirma que a influência da dimensão da caixa na captura de margem é muito pequena.

Provavelmente o melhor desempenho de caixas pequenas na venda de produtos fora do balanço e que geram mais comissões obtidas com a venda de seguros, pode ser explicado por terem iniciado essa actividade ainda recentemente não tendo o mercado saturado.

Figura 16 - Correlação Margem Complementar / Activo Líquido (2009-2011)

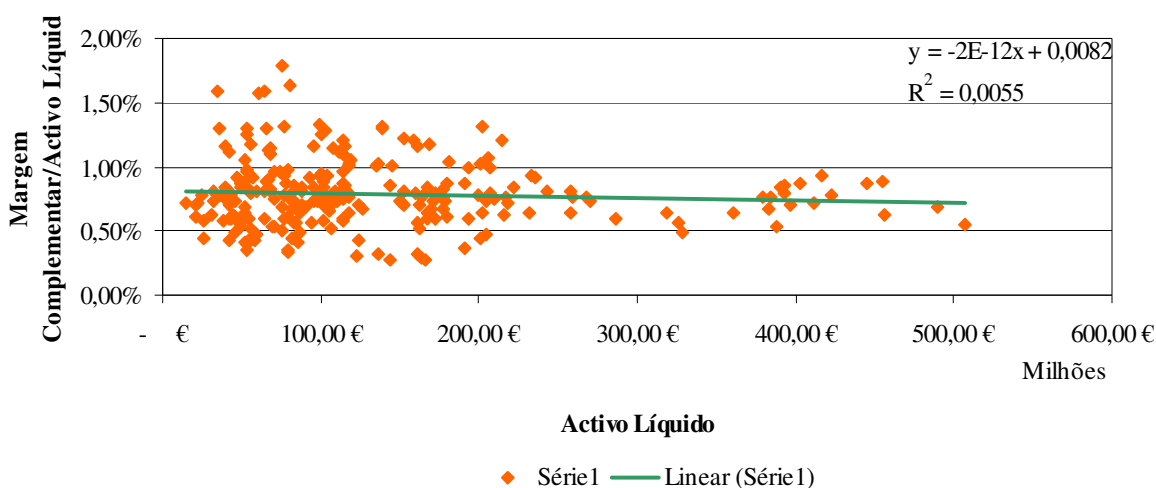


Tabela 4 - Regressão Explicativa da Margem Complementar em Função da Dimensão da Caixa

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	<i>t-value</i>	<i>P-value</i>
Constante	0,008166	0,000268	30,44124	6,78E-86
Activo	-1,9E-12	1,61E-12	-1,16842	0,243756
Obs.:251		R2=0.005453		
F- 1,365196		R2 ajustado =0.001459		
Significance-F- 0,243756				

Elaboração própria

Para se encontrar alguma explicação para o efeito da margem financeira no produto bancário, correlacionamos as taxas de juros e proveitos equiparados com o activo financeiro e as taxas de juros e custos equiparados com o passivo financeiro. A hipótese de partida é que as caixas de maior dimensão poderão, tendo maior poder de mercado, pagar taxas passivas menores e cobrar taxas activas maiores.

Na Figura 17 verificamos que as caixas pequenas geram maior margem financeira por aplicação de taxas mais elevadas no crédito. De certa forma esta atitude é uma forma de sobrevivência, já que a dimensão não lhes permite diversificação de negócio nem volume. Então esta correlação revela que a pequena dimensão das caixas pode ser negativa para os clientes. Poderá haver aqui a explicação para o comportamento do produto bancário analisado anteriormente. Analisada a linha de tendência, revela-se uma recta com R² muito baixo e uma regressão com *t-value* muito pouco significativo.

Figura 17 - Correlação Juros e Proveitos / Activo Financeiro (2009-2011)

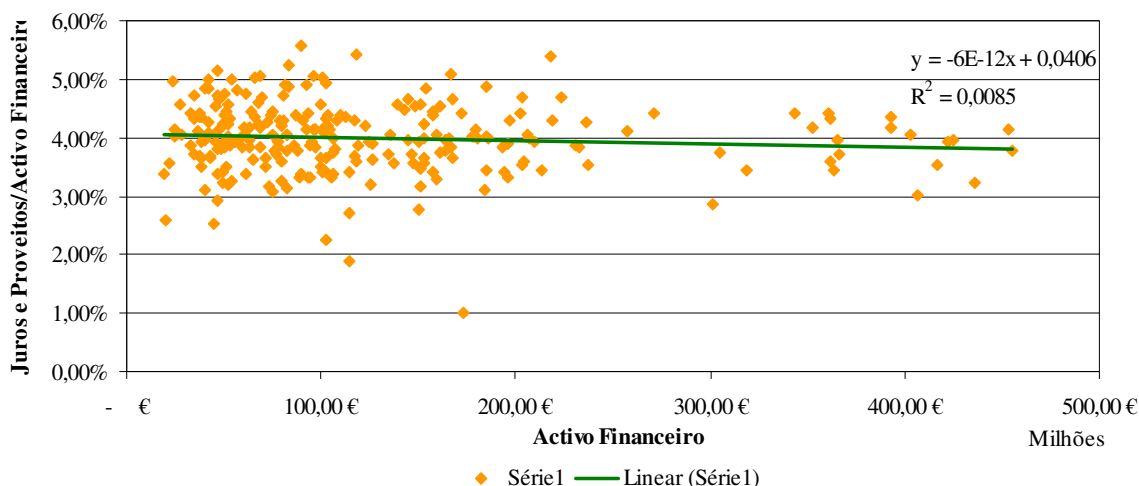


Tabela 5 - Regressão Explicativa dos Juros e Proveitos em Função do Activo Financeiro

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão.	<i>t-value</i>	<i>P-value</i>
Constante	0,040623	0,000622	65,28134	1,2E-158
Activo	-5,7E-12	3,94E-12	-1,45813	0,146064
Obs.:250		R2=0.008466		
F- 2,126148		R2 ajustado =0.004484		
Significance-F- 0,146064				

Elaboração própria

Identificamos e analisamos um conjunto de correlações relacionadas com proveitos concluindo-se que não é pelo lado dos proveitos que a rentabilidade das caixas aumenta com a dimensão.

4.7 – Correlação e regressão de variáveis custos

Na tentativa de encontrar uma relação entre a eficiência das caixas agrícolas e a sua dimensão, vamos observar algumas regressões relacionadas com a componente de custos, já que a eficiência é medida pelos melhores desempenhos em termos de proveitos com os menores custos.

A Figura 18 revela-nos a correlação existente entre juros e custos equiparados com o passivo financeiro (a taxa passiva média). Verificamos também que as caixas pequenas praticam taxas de juro mais baixas numa relação paralela à dos juros e proveitos. As caixas mais pequenas por uma questão de sobrevivência praticam margem financeira superior. No entanto, essa relação não é estatisticamente significativa, como demonstra o pequeno *t-value* do coeficiente do passivo financeiro, bem como o pequeno R^2 .

Figura 18 - Correlação Juros e Custos / Passivo Financeiro (2009-2011)

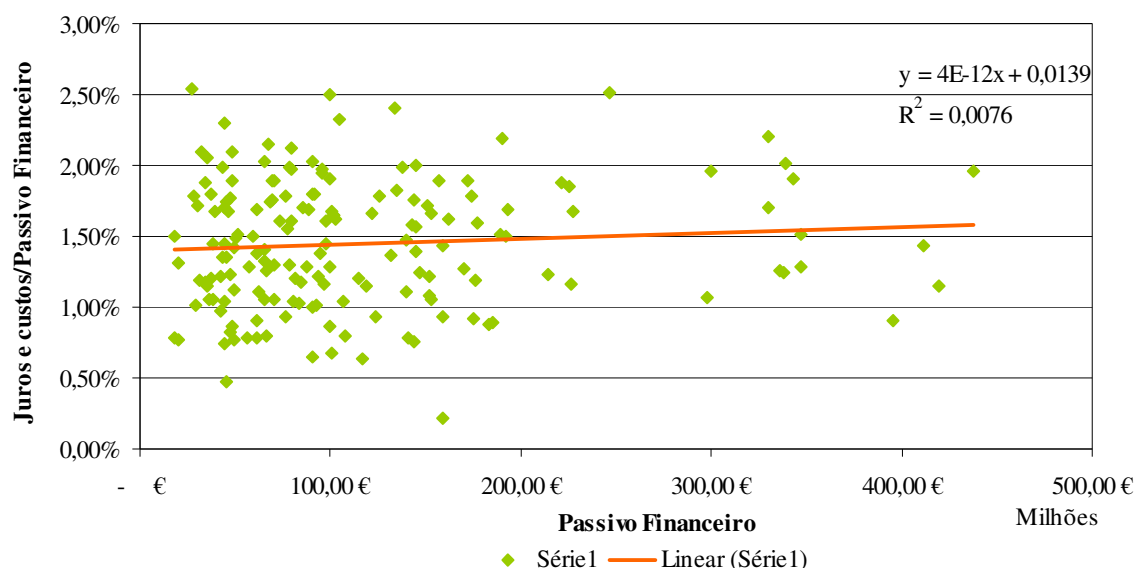


Tabela 6 - Regressão Explicativa dos Juros e Custos em Função do Passivo Financeiro

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	t-value	P-value
Constante	0,013947	0,000573	24,35817	1,09E-56
Activo	4,41e-12	3,91E-12	1,128695	0,260654
Obs.:167		R2=0.007616		
F- 1,27396		R2 ajustado =0.001638		
Significance – F- 0,260654				

Elaboração própria

Analizamos agora a correlação entre custos de funcionamento e activo líquido, na tentativa de obter explicação para a obtenção de economias de escala com a dimensão do activo. Com a observação dos dados revelados pela Figura 19, um grupo significativo de caixas pequena apresentam elevados custos de funcionamento. Denota-se mesmo uma melhoria global na eficiência custo, relacionada com a dimensão, a tendência da linha que neste caso é polinomial, indica que a dimensão de activo, beneficia a eficiência custo, quanto maior o activo da caixa menores os custos de funcionamento, havendo uma clara explicação de economias de escala em função da dimensão. Todavia, a partir de uma dimensão de 312 milhões de activo verifica-se um ligeiro aumento dos custos de funcionamento.

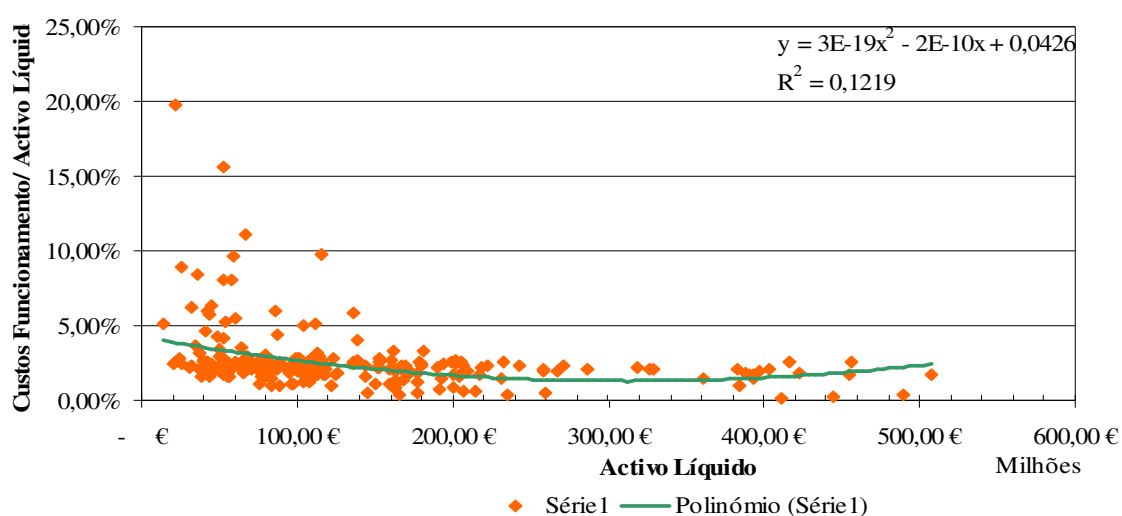
Figura 19 - Correlação Custos Funcionamento / Activo Líquido (2009-2011)

Tabela 7 - Regressão Explicativa dos Custos de Funcionamento em Função da Dimensão da Caixa

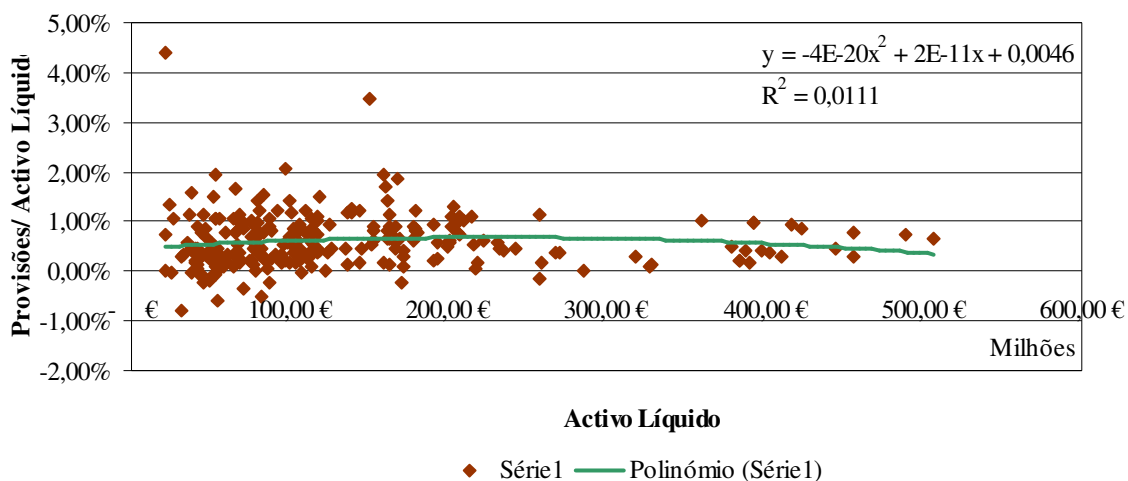
Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	<i>t-value</i>	<i>P-value</i>
Constante	0,042585	0,0034	12,5263	3,76E-28
Activo	-1,9E-10	4,16E-11	-4,57081	7,71E-06
Activo ao quadrado	3,04E-19	9,21E-20	3,296536	0,001124
Obs.:247		R2=0.121937		
F- 17,01166		R2 ajustado =0.114769		
Significance –F- 1,21E-07				

Elaboração própria

A observação da regressão, identifica também claramente um *t-value* de elevada significância, bem como um R2 consideravelmente elevado comparativamente às regressões anteriores. Pelo que esta variável é fortemente influenciada pela dimensão da caixa.

Uma das componentes custo que mais influencia a conta de resultados de uma instituição de crédito, são as provisões sobre as imparidades e a sua flutuação pode determinar a fronteira entre o lucro e o prejuízo. Esta componente, está intimamente ligada ao que vulgarmente se chama gestão de risco. Para se observar o impacto da dimensão nesta, área de gestão na Figura 20 efectuamos correlação e regressão entre os valores das provisões constituídas e activo líquido.

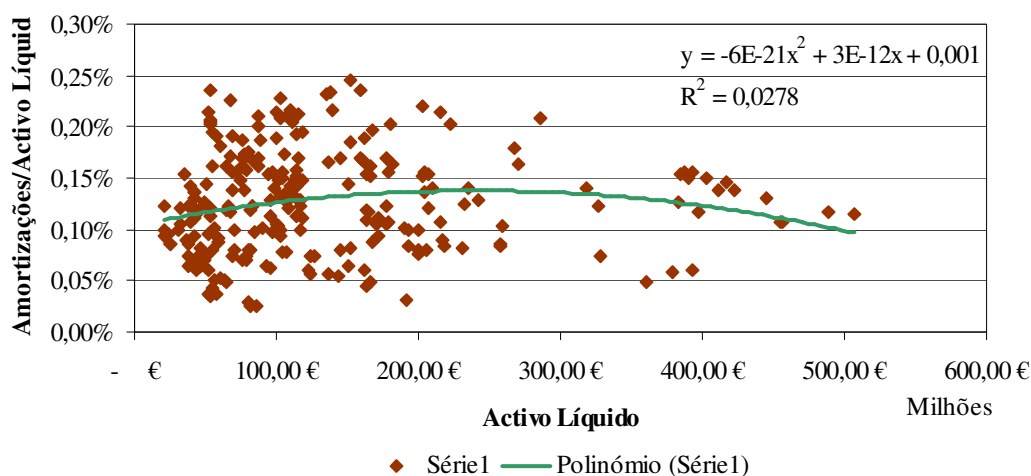
Nesta correlação, verificamos um bom desempenho por parte de caixas grandes. O rácio de provisões parece aumentar até uma dimensão de activo entre 200 e 250 milhões e depois desce. Isto parece indicar que as caixas pequenas conseguem gerir bem o risco devido ao seu intenso conhecimento da economia local, ao passo que as caixas muito grandes beneficiam da diversificação do risco que resulta de terem uma carteira de crédito de maior dimensão. No entanto o R2 é muito baixo e os *t-values* da regressão são próximos de 1,66, demonstrando que as variáveis se encontram na fronteira da significância estatística a 10%.

Figura 20 - Correlação Provisões / Activo Líquido (2009 – 2011)**Tabela 8 - Regressão Explicativa das Provisões em Função da Dimensão da Caixa**

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	t-value	P-value
Constante	-0,00459	0,000967	-4,74391	3,53E-06
Activo	-2E-11	1,18E-11	-1,66274	0,097623
Activo ao quadrado	4,28E-20	2,6E-20	1,64234	0,101782
Obs.:252		R2=0.011106		
F- 1,398163		R2 ajustado =0.003163		
Significance-F- 0,248983				

Elaboração própria

A variável, amortizações é também na rubrica de custos muito significativa pelo que se efectuou a correlação das amortizações dos exercícios bem como a respectiva regressão. Os resultados obtidos são revelados pela Figura 21 e pela Tabela 9. Como se pode observar o R2 é relativamente elevado e os *t-values* apresentam um valor que é estatisticamente significativo. Assim, esta variável é fortemente influenciada pela dimensão da caixa, sendo a relação em U invertido. Em particular, é possível ver que aproximadamente a partir de 250 milhões de activo existem ganhos resultantes da dimensão. As caixas de maior dimensão conseguem diluir mais os custos com o seu activo devido aos seus elevados volumes de negócio. Por outro lado também se verifica que as caixas pequenas possuem um menor rácio de amortizações que caixas médias essencialmente por funcionarem em instalações de arrendamento ou funcionam em edifícios mais pequenos com custos de amortização mais baixos.

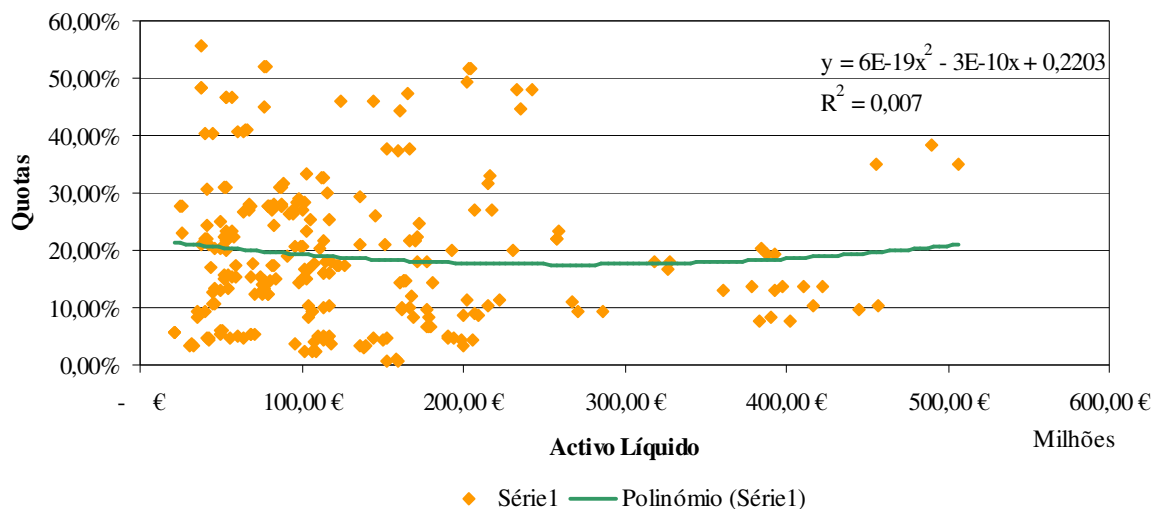
Figura 21 - Correlação Amortizações / Activo Líquido (2009 – 2011)**Tabela 9 - Regressão Explicativa das Amortizações em Função da Dimensão da Caixa**

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	t-value	P-value
Constante	0,001039	8,67E-05	11,98627	1,95E-26
Activo	2,81E-12	1,06E-12	2,665468	0,008191
Activo ao quadrado	-5,8E-21	2,33E-21	-2,50312	0,012952
Obs.:251		R2=0.027838		
F- 3,565093		R2 ajustado =0.02003		
Significance- F- 0,029748				

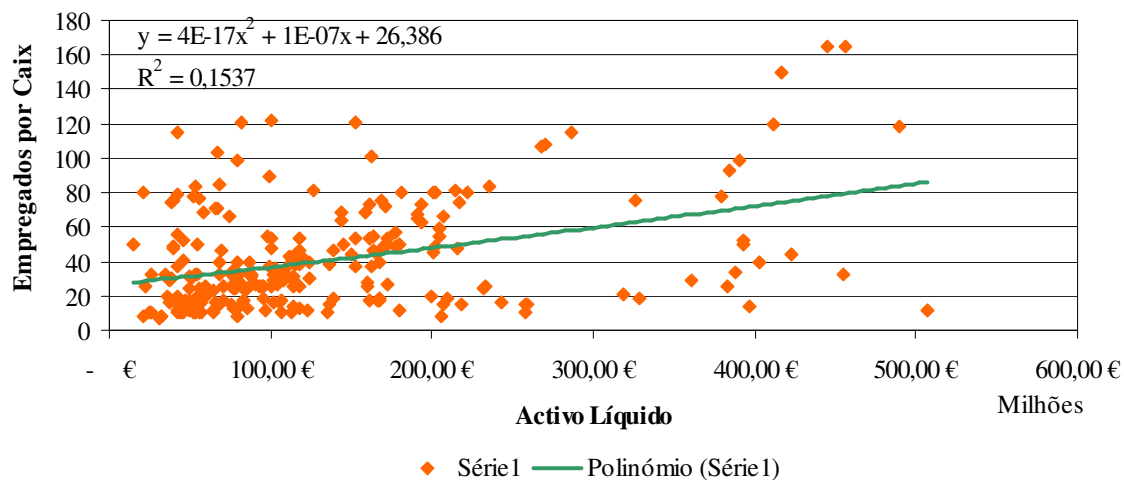
Elaboração própria

4.8 – Outras Correlação

É também importante, verificar a eficiência comercial, medida pela presença nos mercados locais das caixas através da sua quota de mercado. Observa-se um cluster de caixas de menor dimensão com um desempenho comercial bastante bom. Apesar da dispersão ser muito elevada, a linha de tendência parece efectuar uma trajectória em U: as caixas mais pequenas e as maiores são as que apresentam melhor performance comercial. Revela-se ainda que há caixas que capturam mais de 50% do mercado em função do seu activo líquido o que denota grande penetração e envolvimento dos agentes económicos regionais com as caixas agrícolas, evidenciando a prática de banca de proximidade. Pela análise do gráfico, as grandes caixas também capturaram bastante negócio, aumentando a sua relação com base no suporte de robustez financeira, embora a correlação seja fraca.

Figura 22 - Correlação Quotas / Activo Líquido (2009- 2011)

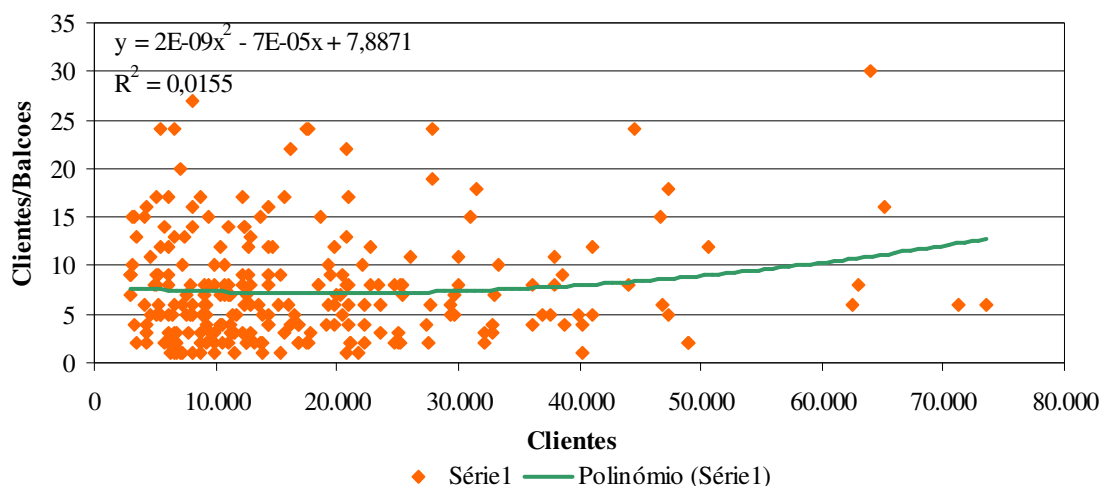
Podemos ainda verificar a relação existente entre a dimensão dos activos por caixa e o nº de colaboradores na Figura, 23. Na dispersão podemos observar que caixas com a mesma dimensão não têm o mesmo número de colaboradores. Esta evidência resulta também dos processos de fusão que como já se disse, no crédito agrícola não se tem optado pela dispensa de colaboradores, mas antes pelo seu enquadramento. Facilmente se verifica que grande parte dos custos de estrutura está associada a esta evidência. Este indicador também revela a possibilidade de existirem níveis de eficiência baixos nalgumas caixas. Verificamos uma elevada correlação de dados evidenciada pelo elevado R2.

Figura 23 - Correlação Empregados / Activo Líquido (2009 – 2011)

A banca de proximidade, tem sido identificada na literatura como sendo uma vantagem comparativa do Crédito Agrícola. Importa efectuar algumas análises que nos possam explicar as vantagens referidas.

Para se aprofundar a análise de banca de proximidade, as Figura 24 pode observar-se a correlação existente entre o número de clientes e o número de clientes por balcão. Será de esperar que quanto menor for o número de clientes por balcão maior será a proximidade entre clientes e a caixa. Assim, nota-se que quando as caixas ficam maiores (avaliadas pelo nº de clientes) tendem a ter mais clientes por balcão, sendo assim particularmente notório acima dos 40 mil clientes. Isto pode significar uma perda da proximidade com o cliente. No entanto, devemos salvaguardar o número de empregados por balcão que pode suprir esta deficiência. Um balcão pode ter muitos funcionários que garantam um serviço personalizado de qualidade, mantendo-se a qualidade e a proximidade.

Figura 24 - Correlação Clientes / Balcões (2009 – 2011)



As caixas agrícolas, como cooperativas que são, têm na sua base associativa a sustentação social e determinante para a execução da banca de proximidade. É através da base associativa que as caixas se ligam à economia local e estabelecem uma relação de cumplicidade com as populações que servem. A preservação dos princípios cooperativos, é uma orientação para os gestores das caixas agrícolas e a razão da sua sustentabilidade como instituições locais, enraizadas nas comunidades.

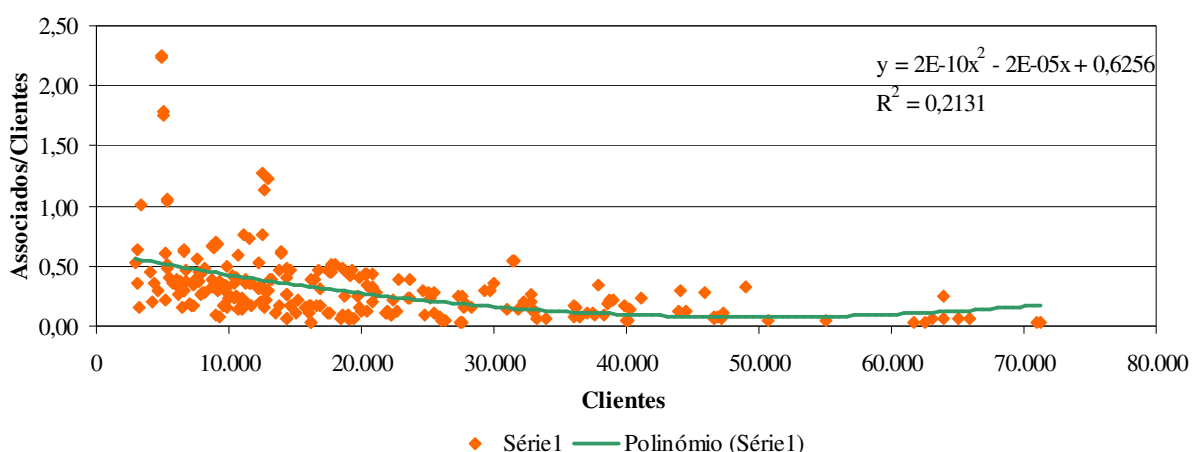
Importa perceber se o movimento de fusões de caixas, criando unidades de grande dimensão, que do ponto de vista comercial, podem servir clientes que não se compaginam com a pequena dimensão, tem efeitos negativos na preservação dos princípios cooperativos.

Para tal irá analisar-se a relação entre o número de clientes de uma caixa e o rácio associados/clientes.

A observação das Figura 25 indica que quantos mais clientes menor o rácio associados/ clientes invertendo-se para as caixas muito grandes. Ou seja quanto mais clientes existem numa caixa menor a percentagem de clientes associados. Em termos associativos as caixas médias são as piores. Significando isto que a rendibilidade do activo e a eficiência cooperativa são piores para as caixas de média dimensão.

Podemos assim concluir que a muito grande dimensão não é prejudicial à relação associativa. Podemos referir pelo conhecimento que temos que existem caixas muito grandes que privilegiam a qualidade de associado, fazendo parte das acções comerciais, objectivos para a captura de novos associados, promovendo iniciativas, inclusivamente em Assembleias gerais para a participação massiva dos associados que chegam a ter duas mil presenças.

Figura 25 - Correlação Associados / Clientes (2009-2011)



5 – Análise Multivariada

Na análise feita anteriormente considerou-se a dimensão da caixa como única variável explicativa da eficiência. No entanto, outros determinantes da rendibilidade das caixas devem ser considerados, se pretender ter uma visão mais geral. De seguida, vai-se introduzir mais variáveis como forma de fazer uma análise de sensibilidade aos resultados obtidos anteriormente. De entre as variáveis disponíveis, considerámos as seguintes como sendo importantes para explicar a rendibilidade das caixas: quota de mercado, solvabilidade, salário médio, rácio de provisões de crédito, balcões por activo, produto bancário por trabalhador, rácio clientes/associados e o poder de compra concelhio médio.

Vejamos qual a racionalidade de incluir cada uma das variáveis mencionadas. Primeiro, espera-se que as caixas com maior quota de mercado possam exercer maior poder de mercado sobre os seus clientes e que por isso cobrem taxas de juro activas maiores e paguem taxas de juro passivas menores, concorrendo estes dois factores para uma rendibilidade superior.

Relativamente à solvabilidade, espera-se que as caixas com pouca solvabilidade percam oportunidades lucrativas de concessão de crédito devido aos seus capitais insuficientes, ao mesmo tempo que têm mais dificuldade em atrair depósitos, porque inspiram menos confiança aos seus clientes.

As caixas com salários mais altos podem ter capital humano de qualidade superior, mas por outro lado podem ser menos eficientes na contenção dos seus custos salariais. Daí não ser claro qual o sinal que será de esperar desta variável, deixando-se à análise empírica decidir qual a hipótese que melhor descreve os dados.

Introduziu-se também um indicador de produtividade dos recursos humanos: produto bancário por trabalhador. Sendo o factor humano crucial nas operações bancárias, espera-se que as caixas com maior produtividade do factor trabalho sejam também as que têm maior ROA.

O rácio de provisões de crédito sobre o activo líquido foi introduzido para medir a qualidade de gestão do risco de crédito de cada caixa. Este indicador não só tem um impacto directo no ROA, como é um indicador da qualidade de gestão geral da caixa.

De igual modo, introduzimos o rácio número de balcões por activo, uma vez que as caixas que têm muitos balcões podem ser menos rentáveis devido aos custos adicionais que estes acarretam.

O rácio clientes / associados foi utilizado para medir o grau de envolvimento associativo na gestão da caixa. Se uma caixa tem muitos associados em percentagem do número de clientes (caso em que a variável utilizada, clientes sobre associados, será menor), será de esperar um maior controlo sobre a gestão da caixa e uma maior proximidade entre a gestão e os beneficiários dos serviços da caixa. Adicionalmente, a existência de uma percentagem elevada de associados também significa que a fidelização dos clientes em geral é maior, beneficiando a rendibilidade da caixa.

Finalmente, foi introduzido o poder de compra médio dos concelhos servidos por cada caixa (em 2009 e obtido do INE) como forma de captar se o grau de desenvolvimento da economia local afecta a rendibilidade das caixas.

Os resultados obtidos podem ser analisados no Quadro 8, e confirmam uma relação em U entre a dimensão da caixa e a rendibilidade do seu activo. Até uma dimensão de 317 milhões de euros de activo o ROA diminui com a dimensão, mas a partir daquela dimensão aumenta.

Vejamos agora o impacto das outras variáveis explicativas. A quota de mercado tem um impacto negativo na rendibilidade (com um *t-value* de -1.64), indicando que aquelas caixas com maior poder de mercado têm menos incentivos para serem rentáveis uma vez que defrontam menos concorrência. Por sua vez, o salário médio tem um efeito negativo no ROA, confirmando a hipótese de que aquelas caixas que pagam salários mais altos fazem-no não para contratar trabalhadores de melhor qualidade, mas porque são geridas de forma menos eficiente. Todavia, a produtividade dos trabalhadores é um factor importante na rendibilidade do activo das caixas. Confirmando a importância do factor humano, as caixas que gerem de forma menos eficiente o seu risco de crédito são também aquelas que têm menor rendibilidade do activo. Adicionalmente, as caixas que têm mais balcões em proporção do seu activo têm também um ROA maior (com um *t-value* de 1.74), possivelmente porque praticam mais a banca de proximidade típica da banca cooperativa. Aquelas caixas que têm proporcionalmente mais associados são também mais lucrativas, o que chama a atenção para o facto de que estas instituições devem dar muita importância às suas raízes cooperativas. Finalmente, é curioso que o poder de compra concelhio não parece afectar a rendibilidade das caixas, o mesmo acontecendo com o rácio de solvabilidade.

Quadro 8 - Análise multivariada

Variáveis	Coefficiente	Desvio Padrão	t-value	P-value
Activo	-0.002548	0.0006541	-3.90	0.000
Activo ao quadrado	4.02E-06	1.40E-05	2.87	0.005
Quota de mercado	-2534207	1545166	-1,64	0,102
Solvabilidade	0.3276035	0.409212	0,80	0,424
Salário Médio trab.	-9.34e-06	4.10e-06	-2.28	0,024
Rácio Provisões/Credito	-0333144	0.0109475	-3.04	0.003
Rácio Balcões /Activo	1782486	1023037	1,74	0,083
Rácio Produtividade	6.13e-06	7.99e-07	7,67	0.000
Rácio clientes/Associados	-.0199526	.0100368	-1.99	0.048
Poder de compra médio	-0.0015212	0.0013067	-1.16	0.246
Obs.:235		R2=0.3723		
F (10,224) =13.29		R2 ajustado =0.3446		
Probo> F=0.0000		Root MSE=0.2725		

Elaboração própria

Conclusão

O presente trabalho, relata a evolução do grupo Crédito Agrícola, a sua organização actual e a posição no mercado bem como a sua relação com outros parceiros de banca cooperativa.

O Crédito Agrícola, constitui um caso de sucesso no sector cooperativo, essencialmente motivado por ideais sociais e não pela exclusiva visão empresarial de acumulação de riqueza para os detentores de capital. A proximidade às populações que serve e das quais retira a sua rentabilidade e sobrevivência, patenteada pela rede capilar de mais de 600 balcões dos quais mais de 200 em funcionamento em localidades onde o único estabelecimento bancário é o do CA. Acresce que em mais de 400 povoações o único ponto de contacto com o sistema bancário é uma ATM do CA.

O movimento de fusões de caixas agrícolas tem contribuído nas últimas décadas para a criação de unidades de negócio de maior dimensão. Importa perceber se a eficiência das caixas agrícolas está associada à sua dimensão.

O nosso trabalho para obter resposta a esta questão, efectua várias análises estatísticas, iniciando-se com uma análise à evidência estatística descritiva, verificando-se que apenas os custos de funcionamento são favorecidos com o aumento da dimensão da caixa, notando-se aqui claras poupanças de economias de escala. Evidencia, também outros indicadores mais favoráveis com a dimensão como por exemplo o rácio de amortização.

A análise de regressão evidencia que o ROA é afectado pela dimensão da caixa, sendo esta relação em “U”: inicialmente a dimensão diminui o ROA, mas a partir de uma dimensão de 300 a 350 milhões de euros de activo, a dimensão afecta favoravelmente o ROA. A mesma relação em “U” é obtida quando o indicador de dimensão é o número de agências da caixa. Por outro lado o outro indicador de rentabilidade, o ROE, não é particularmente influenciado pela dimensão. A nossa análise sugere que de algum modo as caixas de pequena dimensão só conseguem ter rentabilidades tão grandes porque têm o apoio da Caixa Central, que permite muitas economias de custos.

Passou-se depois a uma análise mais pormenorizada. No conjunto de variáveis de proveitos analisadas, verificamos que as caixas pequenas geram mais proveitos em função do seu activo, sendo por isso neste conjunto mais eficientes do ponto de vista das receitas.

Nos custos de funcionamento verificamos que as caixas grandes obtêm melhores economias, revelando-se o efeito de economias de escala. No entanto, a partir da dimensão de 300 a 350 milhões de euros de activo, existe um fenómeno de deseconomias de escala em

termos de custo de funcionamento. Em termos de provisões e amortizações verifica-se uma relação com a dimensão em “U” invertido, sendo as caixas maiores e as menores que apresentam melhor performance, enquanto que as de média dimensão são nestes indicadores as piores. Aliás é o melhor comportamento das caixas de grande dimensão em termos de provisões e amortizações que justifica que estas tenham um ROA maior do que as caixas de média dimensão.

Na componente associativa, a evidência estatística revela que quanto mais clientes uma caixa tem menor o rácio associados/clientes, invertendo-se para as caixas muito grandes.

Tomando por base de que a dimensão não é a única variável explicativa para a eficiência, a análise multivariada, confirma os resultados anteriores e ainda revela a importância que as caixas devem dar à sua raiz cooperativa que lhe garante a fidelidade de clientes e sustentação do negócio, já que as que têm mais sócios (em proporção dos clientes) são as que revelam melhores resultados do exercício. Também se revela que o poder de compra regional não afecta a rentabilidade da caixa.

Conclui-se assim que a evidência estatística revela que as caixas mais pequenas e as muito grandes são as que apresentam melhor rendibilidade do activo, ficando as de média dimensão “stuck in the middle”. As caixas de pequena dimensão seguem uma estratégia de nicho que se revela rentável.

Bibliografia

Monografias (Livros)

André, C. e Garcia C., (2011) 100 Anos do Crédito Agrícola em Portugal (1911 – 2011), Lisboa CCCAM. Edição do Crédito Agrícola.

Ballarin, E (1985) Estratégias Competitivas para la Banca Ariel, Barcelona

Mansinho, M. (2007), Crédito Agrícola Mútuo Percursos e Territórios, ISA _ Press.

Pinto, J. e Curto, J. (2010) Estatística para Economia e Gestão, 2º Edição, Edições Sílabo.

Sérgio, A. (1983), O Cooperativismo, Objectivos e Modalidades Instituto António Sérgio para o Sector Cooperativo.

Simão, M. (2011), Cem Anos Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Cartaxo, Um percurso.

Vaz, J. (1999), Gestão Bancária, Universidade Aberta

Contribuições para trabalhos colectivos:

Batista, A. (2010), As Fusões no Crédito Agrícola, Departamento de Fiscalização e Orientação da Caixa Central, informação técnica Crédito Agrícola.

Berger, A. Deyoung, R. Genay, H e Udell, G.F., (2000), “Globalization of Financial Institutions Evidence from cross-border banking performance” Brookings-Wharton paper on financial services.

CA Consult, (2008), Análise de Benchmark de bancos cooperativos europeus, Focalização no negócio Core, Março de 2009. Crédito Agrícola.

CA Consult, (2011), Cem anos de Crédito Agrícola, comemoração do centenário. Crédito Agrícola.

Chaves, R. e Soler, F., (2004). El Gobierno de las Cooperativas de Crédito en Espana. Caja Rural de Navarra.

Canals, J. (1990), Estratégias del Sector Bancário en Europa , Editorial Ariel, S.A. Barcelona.

Feijó, S. (2007), Cooperativismo o Melhor Modelo Económico. Folha Londrina.

Frois, D. (2007), As Cooperativas de Crédito ou a Banca de Proximidade. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcanhões.

Gonçalves, P. (2010), Processos de Fusão Modalidades fases e etapas, Departamento de Fiscalização Orientação e Acompanhamento da Caixa Central.

Guider, H. (2009), La Banque Cooperative en Europe, European Association of Co-operative Banks.

Guider, H. (2010), Entrevista Associação Europeia de Bancos Cooperativos Programa de trabalho para 2012, EACB.

Jones, G.(1988), Transaccion Cost Analysis of Strategy – Structure Choice. Strategic Management Journal, vol. 9.

Luke J. (2011) Financial Times 16/11/2011

Moreira, J. (2001), Cadernos Crédito Agrícola, 5º volume Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo. Actualização comentada.

Oliveira, S. Dezembro de (2010), Análise SWOT do Crédito Agrícola, DFOA

Kuijpers, A. (2011), Banking Regulation, Rabobank.

Relatório e Contas, (2011) do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo.

Relatório Anual de Gestão de Risco Concentração, Sicam (2011). Gabinete de riscos da caixa central.

Relatório de Sustentabilidade (2010), Credito Agrícola

Relatório e Contas do Exercício de (2011), Consolidado das Caixas Agrícolas.

Teses

Batista, A. (2009). Tese de Mestrado. Fusões no Crédito Agrícola. O caso da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano. ISCTE.

Cabo, P. (2003), As fusões o Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo. Projecto de tese de Mestrado em Economia industrial e Economia da empresa, Universidade do Minho.

Coelho, M. (2011), Tese de Mestrado, Avaliação dos efeitos da crise financeira nas actividades das Caixas de Crédito Agrícola, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais.

Santos, D. (2012) Tese de Mestrado em Sociologia, na Especialidade de Sociologia Económica e das Organizações. FCSH, do Mutualismo ao Mercado, a Banca Mutualista em Portugal Estudo de caso: Credito Agrícola.

Santos, S (1989). Tese de Mestrado. O Crédito como Instrumento de Política Agrícola. Sua integração no mercado financeiro rural. O caso português visto do lado da oferta. ISEG.

Silva, D. (2008) Tese de Mestrado. Satisfação e Fidelização de Clientes. O caso da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Trindade, T. (2009) Tese de Mestrado. Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro, ISCTE.

Working Papers e Papers

Barradas, R., Lagoa, S. e Leão, E. (2011), The Non-For-Profit Bank in Portugal: Specificities social role and evolution, Review of Solidarity Economy

Cabo, P. e Rebelo, J., (2005), Why do Agricultural Credit Cooperatives Merge? The Portuguese Experience. Annals of Public and Cooperative Economics, Volume 76, Issue 3, pages 491 – 516, September 2005.

Cabo, P., Matos, A., Fernandes, A. e Ribeiro, M. (2010).
O desempenho social das cooperativas de crédito portuguesas.
Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária e CIMO.

Cabo, P. e Rebelo, J., (2010), Co-operatives contributions to a plural economy. ICA European Reserch, Conference Lyon, 2 – 4 September 2010.

Ferreiro, M. F., Lagoa S., Pina, L., (2012) Cooperative Financial Institutions and Regional and Rural Development : The Portuguese Case, Presented at the Conference Cooperative Responses to Global Challenges, 2012, Berlin

Ferreiro, M., Lagoa S., Pina, L., (2012) Territory and solidarity: The European Union territorial cohesion policy and the role of local institutions. Fortcoming Review of Solidarity Economy.

Glass, J., McKillop, D., Rasaratnam, S. (2010); Irish Credit Unions Investigating Performance Determinants and the Opportunity Cost of Regulatory Compliance. Elsevier.

Worthington, Andrew C., (2009), Frontier Efficiency Measurement in Deposit-taking Financial Mutuals: A review of Techniques, Application, and Future Research Directions. Griffith Business School. Discussion Papers Finance.

Web sites

www.Cooperativismodecredito.com

www.Creditoagricola.pt

Anexos

Anexo 1 - Repartição das CCAM do Sicam por factor multiplicativo

Factor Multiplicativo	Rácio Solvabilidade	Ano 2009	Ano 2010	Ano 2011
1,2	RS< 8%	1 1,00%	0 0,0%	0 0%
1,1	8%< RS<10%	2 2,2%	1 1,1%	3 3,5%
1	10%<RS<12%	5 5,4%	8 9,0%	9 10,5%
0,90	12%<RS<14%	13 14%	12 13,5%	9 10,5%
0,8	RS> 14%	72 77,4%	68 76,4%	65 75,5%
Total		100%	100%	100%

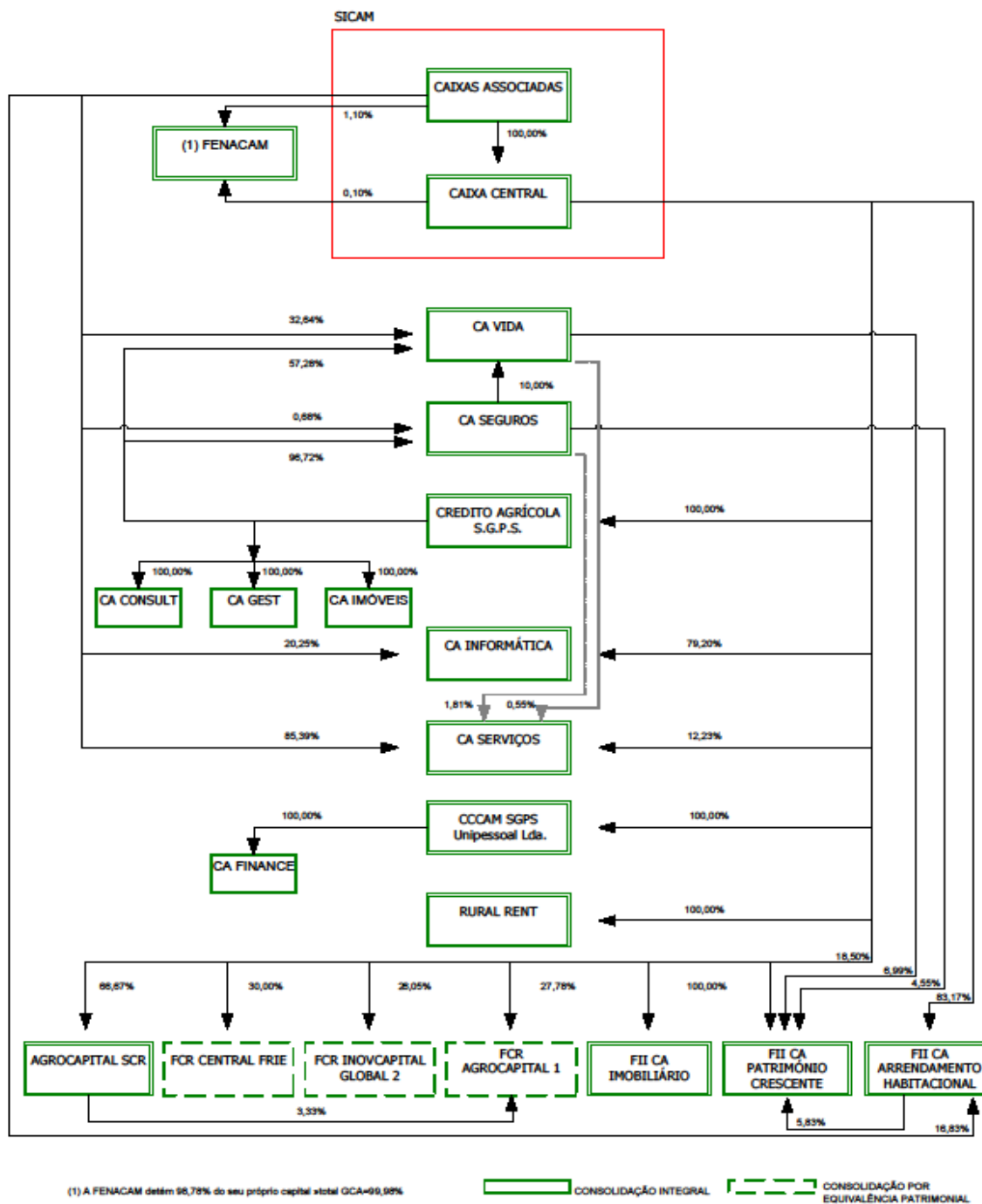
Fonte: Relatório e contas FGCM 2011

Anexo 2 - Diferenciação entre bancos cooperativos

							
Instituições centrais	CCAM	Pohjola central	Banco Coop.Espa.	Rabobank	Credit agricole, SA	Raiffeisen Zentral	DZ Bank
Estr. Regionais	Não	16 Federações	Não	Sim	Caisses Reg.	Landesbank	Não
Banca retalho	Lisb.Porto	bancos	Cajas Madrid	Não	Sim	Não	Hamburgo
Gestão liquidez	CCCCAM	Pohjola	BCE	Rabobank	Credit Ag.	Landesbank	Dz Bank
Externalização serviços	Ca Serviços	Não	T.I.	Não	Não	Não	Não

Elaboração própria

Anexo 3 - Organograma do Grupo Crédito Agrícola



A data: 31/12/2010

Fonte: Relatório e contas Caixa Central 2011