
Estudo de Caso

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

Coimbra

Sustentabilidade e Valor

Maio de 2015

Agradecimentos

Pela disponibilidade e pela Informação,

Dr. Luís Dias

Dr. Rui Vital

Dr. Augusto Carreira

Abstract

In recent years we have seen a broad debate about the financial health of the banking sector in General and the high addictiveness of a civil law country as Portugal regarding financing on these entities.

This case study describes the path of Mutual Agricultural Credit Bank of Coimbra (CCAMC) since 2007 to date. The recognition that the banking sector is crucial to the development of the local economy, training, motivation and operational policies and strategic changes made possible the recovery of a Bank showing that in times of crisis and change of market rumors it may be possible to create value.

This study briefly describes the main challenges that the Bank had to face, endogenous and exogenous nature, to be a success with local and regional value creation.

Keywords: Mutual Agricultural Credit Bank, Management quality, Restructuring, Value

Resumo

Nos últimos anos assistimos a um amplo debate acerca da saúde financeira da banca em geral e da elevada dependência de um país de origem civil como Portugal ao financiamento por parte destas entidades. O presente estudo de caso descreve o percurso da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Coimbra (CCAMC) desde 2007 até ao momento. O reconhecimento de que o setor bancário é crucial ao desenvolvimento da economia local, a formação, motivação e alterações de políticas operacionais e estratégicas tornou possível a recuperação de um banco mostrando que em momentos de crise e alteração de rumores de mercado pode ser possível criar valor. Este estudo descreve brevemente os principais desafios que o banco teve de enfrentar, de natureza endógena e exógena, até ser um caso de sucesso com criação de valor local e regional.

Palavras – Chave: Caixa Crédito Agrícola, Qualidade de Gestão, Reestruturação, Sustentabilidade, Valor

I. Introdução

O fenómeno da atual crise económica e financeira global conduziu a que se generalizasse a denominada linguagem financeira e que todos, de forma geral, estivessem mais atentos aos escândalos que um pouco por todo o mundo foram acontecendo. Daqui resulta a motivação para a escolha da CCAMC como caso de estudo, pois a banca tem vindo a ser um setor de grande exposição, quer pelos problemas associados, desde a falência do Lehman Brothers, quer pela elevada dependência que particulares e empresas têm vindo a demonstrar pelo financiamento deste tipo de entidades¹. Assim sendo, a escolha desta instituição financeira como base deste estudo, para além de oportuna, permite também ilustrar como pode ser possível passar de um período de grave situação financeira para um caminho de sustentabilidade e geração de valor.

Como afirma o governador do Banco de Portugal, Costa (2014c), a estabilidade financeira é um bem público valioso, acrescentando que não é possível desenvolver um país sem investimento e que não é possível investir se não existir confiança e que não há confiança sem estabilidade. Um sistema bancário sólido e digno de confiança é catalisador de desenvolvimento económico.

Assim, e como descreve Resende (2010), um importante ativo das instituições financeiras é a confiança, e ela é conseguida através da reputação, da imagem de solidez e da qualidade da gestão dos seus ativos e passivos e dos resultados dos investimentos efetuados ou a efetuar no curto prazo ponderados pelo risco. Mas também as boas práticas de *corporate governance* nas instituições financeiras podem afirmar-se como garantia da segurança das poupanças dos depositantes e da própria estabilidade do sistema financeiro de qualquer economia (Costa (2014a) ou Minton, Taillard, e Williamson (2014)).

Este é o alicerce que tomámos em consideração para analisar o percurso da CCAM Coimbra com a informação obtida. Desta forma, na próxima secção faremos um enquadramento da situação do mercado bancário, do Grupo Crédito Agrícola e da CCAMC em particular, enfatizando a evolução e perspetivas de criação de valor. Na terceira secção, far-se-á uma breve resenha ao método do caso e aos dados recolhidos. Na quarta secção é efetuada uma leitura crítica aos dados e por fim será apresentada a conclusão.

II. Caracterização do Setor Bancário em Portugal, do Grupo Crédito Agrícola e da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra

II.1. O Setor Bancário em Portugal

O ano de 2008 foi marcado pela crise financeira mundial, iniciada no mercado imobiliário dos Estados Unidos da América. A falência do quarto maior banco, Lehman Brothers, foi a

maior ameaça dos EUA desde a Grande Depressão, afirmação proferida na altura pelo atual presidente do país.

Os estudos sobre a temática da falência bancária cresceram com a crise. Com eles surgem as explicações da insuficiência de regulação ou falta de controlo por parte dos bancos centrais. No entanto, a fórmula para a sustentabilidade e solidez das instituições bancárias ainda não foi descoberta, havendo uma alteração profunda na forma como reguladores, investidores e outros agentes encaram a solidez de uma instituição em termos de capital, de liquidez.

No que respeita à solvabilidade, com Basileia III houve novas definições de capital, que privilegiam a capacidade de absorção de perdas, e a exigência de rácios de capital substancialmente mais elevados. Relativamente à liquidez, foram definidas métricas que permitem uma avaliação sistematizada dos níveis de liquidez das instituições e foi prevista a definição de limites mínimos que deverão ser futuramente respeitados pelas instituições.

Neste sentido, o ano 2008 foi também um ano nefasto para a banca e economia portuguesas, com a primeira nacionalização em Portugal desde 1975.

Os maiores Grupos Financeiros a operar em Portugal – Banco Comercial Português (Millennium BCP), Banco Português de Investimento (BPI), Grupo Crédito Agrícola (GCA), Banco Santander Totta, Caixa Económica Montepio Geral, Banco Internacional do Funchal (BANIF), Caixa Geral de Depósitos (CGD) e Novo Banco (NB). Em Dezembro de 2014, o GCA era o terceiro com mais agências no país (683), antecedendo-lhe o Millennium BCP e a Caixa Geral de Depósitos, respetivamente com 720 e 695 balcões. Relativamente ao Rácio Common Equity Tier 1 - phase in (%), com um mínimo recomendável de 8%, o GCA tinha 13,1%, antecedendo-lhe apenas o Santander Totta com 15,1%. Além disso, o GCA apresenta o menor rácio entre Crédito Total Líquido e Depósitos de clientes (rácio de Transformação, quociente entre o crédito e os recursos de clientes) de 69%, com um rácio indicativo de 120%; de salientar que apenas a Caixa Geral de Depósitos tem um rácio inferior a 100% (95%), estando os restantes 6 acima dos 100%. Por fim, quanto ao *Return on Equity (%)*, o GCA apresenta um rácio de 2,2%, precedendo-lhe apenas o Santander com 8,4%.

Com o decorrer dos anos e em resposta a um processo de globalização da economia mundial cada vez mais exigente, torna-se fundamental alterar modelos de governo e de gestão de risco no sistema bancário. Como refere o governador do BdP, Costa (2014b), para assegurar a eficiência da poupança é necessária uma avaliação criteriosa dos projetos de investimento bem como o reforço da capacidade de avaliação, acompanhamento e gestão do risco para antecipar situações de incumprimento.

II.2. O Grupo Crédito Agrícola (GCA)

De acordo com Santos (2012), as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) surgiram de movimentos associativistas de cariz cooperativo e mutualista, tendo como fundamento institucional o Dec.-Lei de 1 de março de 1911. Eram entidades com a atividade limitada ao âmbito concelhio, ao financiamento da atividade agrícola e à distribuição de subsídios estatais à agricultura.

No entanto, a sua História remonta ao século XV com a criação das Santas Casas de Misericórdia, que concediam empréstimos aos lavradores com juros reduzidos. No século seguinte surgem os Celeiros Comuns, que tinham como especialização o crédito de sementes, socorrendo os agricultores em anos de escassa produção, adiantando-lhes sementes por um juro fixo (Santos (2012)).

Atualmente, conforme consulta no site institucional do Grupo, o Grupo Crédito Agrícola Mútuo (GCAM) é um Grupo Financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de bancos locais – Caixas Agrícolas – e por empresas especializadas, tendo como estruturas centrais a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, instituição bancária dotada igualmente de competências de supervisão, orientação e acompanhamento das atividades das Caixas Associadas e a FENACAM, instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao Grupo. É constituído por 83 Caixas de Crédito Agrícola, com cerca de 700 Agências espalhadas por todo o território nacional, com mais de 400 mil Associados e 1.200.000 Clientes. O Grupo Crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários portugueses.

A atividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas – verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais, dotadas de autonomia e gestão próprias – que com a sua integração nas respetivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respetivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

Uma sondagem realizada pela *Aximage*, em Setembro de 2014, para o Jornal de Negócios e para o Correio da Manhã, com o objetivo de medir o índice de confiança espontânea nos bancos portugueses, veio confirmar que, a seguir ao banco de capitais exclusivamente públicos, o Crédito Agrícola é a 2.^a instituição em que os portugueses mais confiam, apesar da reduzida implantação nos principais mercados urbanos. Pelo exposto, percebe-se que o GCA tem uma posição forte no mercado bancário nacional.

Atente-se agora na Caixa de Crédito Agrícola de Coimbra e na sua história.

II.3. CCAM de Coimbra – 1950 a 2007

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra foi fundada em 23 de Fevereiro de 1950. Surgiu na sequência das necessidades que os agricultores do Baixo Mondego tinham para a

obtenção de crédito para apoio à cultura sazonal do arroz, exigente em termos de despesas ao longo da campanha, apenas recuperadas após o encerramento da mesma.

Durante décadas, a CCAMC funcionava nas instalações do Grémio da Lavoura, existindo uma estreita ligação entre ambas as instituições. O crédito disponibilizado aos sócios da CCAMC era para pagamento de produtos adquiridos no Grémio. A disponibilização de fundos era feita por refinanciamento junto do tesouro e bancos públicos.

Com o 25 de Abril de 1974, o movimento associativo e cooperativo ganha novo impulso e com a publicação de nova Legislação do CAM em 1982 (DL 231/82), o crédito agrícola em Portugal ganhou autonomias e pôde reescrever um caminho muito próprio. Neste período e com o lançamento de programas de modernização para a economia portuguesa, no sentido de melhor preparar a adesão de Portugal à CEE, o Crédito Agrícola conheceu um período de grande desenvolvimento e notoriedade ao ser o grande intermediário financeiro do apoio ao setor agrícola.

Durante a década de noventa do século passado e após um período de instabilidade social na Caixa Agrícola de Coimbra, devido a processo eleitoral para os órgãos sociais, as estratégias delineadas para relançar o crescimento e o equilíbrio económico-financeiro da Caixa foram os seguintes:

- Foco na robustez dos Capitais Próprios, via obtenção de resultados económicos adequados para assegurar a cobertura de riscos e a expansão do negócio da CCAM. Para atingir bons resultados delineou-se uma estratégia comercial que passou pelas seguintes bases: criação de promotores de negócio; gestão por objetivos comerciais; alargamento da base de atividades e da oferta de produtos e serviços; segmentação do mercado (agricultura, particulares, empresas e crédito à habitação); início da venda cruzada banca/seguros.

- Foco na redução do crédito vencido (que atingiu um pico de 19% do crédito total, em outubro de 1995). Foram aplicadas estratégias para a redução do crédito vencido absoluto e relativo. Para a primeira situação, implementou-se uma atuação de contacto pessoal para conduzir os clientes em *default* ao pagamento dos montantes em mora ou para a possibilidade de renegociar/reestruturar o saldo de dívida. Esgotadas estas possibilidades, procedia-se com celeridade à recuperação coerciva e execução de garantias. A redução do crédito vencido relativo passou pela estratégia anterior e pelo aumento do crédito total em parâmetros qualitativos. Assim, foi elaborado um Regulamento de Crédito de boas práticas e de apuramento de riscos de clientes e de operações. A avaliação do risco do crédito era baseada na atribuição de grau de risco e de limites de crédito. Ainda se deu continuidade à prática preferencial de atribuição pulverizada de crédito, com a concessão de muitos e pequenos empréstimos, de rotações curtas – resultado: diminuta concentração de crédito,

maior flexibilidade de opções de recuperação, rendibilidades mais elevadas (via multiplicador de crédito e menor capacidade negocial dos mutuários).

Após alguns anos de orientação para a robustez dos capitais próprios, a gestão da CCAM de Coimbra passou a ter como principal objetivo proceder à cobertura confortável dos diferentes riscos que envolvem a sua atividade. Deste modo foram delineadas as seguintes linhas condutoras:

- Foco na diminuição do risco da carteira de crédito: criação de gestores de clientes, com função de acompanhamento estreito dos clientes de maior notoriedade, especializando-se nas soluções adequadas a propor aos clientes e no acompanhamento sistemático da recuperação de crédito concedido. Aumento sustentado do grau de cobertura de crédito em dificuldades por provisões.

- Foco na diminuição de outros riscos da atividade bancária: criação do GOE (grupo otimista do euro), cujo objetivo era proceder à implementação e ao acompanhamento das medidas necessárias ao acolhimento e lançamento da nova moeda única, o euro. Melhoria das condições de segurança e de trabalho de diferentes instalações da rede de agências da Caixa de Coimbra. Adesão à plataforma informática nacional Ruris. Dinamização da colocação de meios eletrónicos junto dos clientes (cartões multibanco, ATM e TPA).

Assim, em 2007 o grau de cobertura de crédito vencido por provisões atingia os 86% (em 1995 era de 50%). O crédito vencido nivelava-se em torno dos 7% (em 1995 era de 15,57%), mas o crédito vencido líquido de provisões era apenas de 1,2%. A carteira de crédito vencido da CCAM de Coimbra não tinha um grau de risco muito elevado, porque estava muito envelhecida, bem provisionada e com garantias para a maioria dos casos. O valor de crédito vencido de 7%, só tinha esta expressão, porque a gestão da Caixa optou por nunca ter efetuado qualquer abate ao crédito vencido (mesmo reunindo todas as condições legais e prudenciais para o fazer), evidenciando todo o histórico de crédito concedido sem sucesso. A concessão de crédito novo tinha um grau de sucesso elevado, resultado das boas práticas implementadas durante cerca de uma década: segregação de funções, classificação de risco de clientes e operações, forte colegialidade na concessão de crédito, acompanhamento sistemático da recuperação de crédito. O grau de transformação de depósitos em crédito situava-se em 70,37%, dando uma segurança muito grande em termos de riscos de liquidez e é um reflexo da menor apetência pela tomada elevada de riscos de crédito. A solvabilidade da CCAMC era das melhores do sistema bancário português: o rácio de solvabilidade bruto era de 16,9% e a solvabilidade ponderada de acordo com o aviso BP 6/99 era de 26,09%.

II.4. CCAM de Coimbra - 2008 a 2012

No final de 2007, a Caixa assistiu a uma mudança total na gestão e na direção da mesma, com a tomada de posse de novos órgãos sociais. E, logo em 2008, ficou bem visível uma clivagem enorme no estilo e na prática de gestão. Em plena eclosão da crise financeira e bancária, em contraciclo económico e em contraciclo da indústria bancária, a CCAM Coimbra expandiu fortemente a sua atividade, seja em operações passivas, seja sobretudo em operações de financiamento aos operadores económicos, com o crédito concedido a crescer cerca de 30% em um ano. A consequência imediata foi o aumento rápido do rácio de transformação, de cerca de 70,37% para 79,23% no final de 2008. Esta política de forte expansão do crédito concedido, esgotados os recursos anteriormente disponíveis, só poderia continuar se alimentada por novos depósitos captados a clientes. Num contexto de forte procura de depósitos vivida no setor bancário, os prémios de taxa de juro são elevados, com a CCAM Coimbra a pagar claramente acima dos preços de mercado. Esta realidade implementada na Caixa conduziria à deterioração das margens de intermediação e dos resultados. Por outro lado, para garantir rentabilidade desses recursos, as taxas de juro ativas teriam que ser mais elevadas, originando teoricamente a aceitação de riscos mais elevados.

Um outro aspeto caracterizador da gestão no período de 2008-2012 foi o crescimento assinalável da concentração de ativos e passivos. A concessão de crédito a grandes mutuários conduziu a uma concentração elevada da carteira de crédito, com todos os riscos subjacentes a estas estratégias. De outra face, atraídos pelos elevados prémios de taxa de juro, grandes depositantes afluíram à instituição (havendo um risco liquidez intrínseco acrescido). O risco de liquidez começou a ter relevância na CCAM Coimbra por duas ordens de ideias, a saber:

- As diferenças enormes de maturidades dos depósitos e do crédito concedido, este com maturidades longas, aqueles com preferências pelo curto prazo;
- As maturidades longas em crédito implicam serviços de dívida mensais mais baixos, que com o aumento do crédito vencido, fazem reduzir os aflusos financeiros à tesouraria da instituição.

Ora todos percebemos que a assunção de riscos do banco afeta a fragilidade económica, flutuações do ciclo económico e o próprio crescimento económico, Laeven and Ross (2008). A recomposição do portefólio de crédito no período aqui considerado, caracterizado por uma maior rigidez, por maior concentração, por maturidades longas e por garantias insuficientes, aumentaram drasticamente a exposição ao risco de crédito. O estado da carteira aqui sucintamente caracterizada resultou da imprudência da gestão do risco de crédito e do abandono das boas práticas de gestão bancária: não observância do regulamento de crédito, insuficiente determinação do risco de clientes e de operações, inexistência de

segregação de funções ao longo do circuito do crédito (angariação, avaliação, mitigação de riscos, decisão), inexistência de colegialidade na decisão.

Esta situação conduziu a uma repentina degradação da situação patrimonial e do desempenho da Caixa, com o aumento rápido do crédito vencido e da quebra abrupta de resultados, com o apuramento de resultados líquidos fortemente negativos já em 2012 e com necessidades de dotações de provisões e imparidades de volumes significativos para obviar a crédito vencido e a crédito de cobrança duvidosa.

Apenas alguns dos clientes/sócios da instituição perceberam as dificuldades económico-financeiras que a CCAM estava a atravessar, devido às explicações obrigatoriamente dadas em Assembleia-Geral de associados, bem como alguns clientes de crédito, fundamentalmente confrontados por novos procedimentos na concessão de crédito, sem no entanto serem capazes de assimilar o verdadeiro alcance nos resultados.

II.5. CCAM de Coimbra - 2012 ao presente

Pese embora as boas práticas de *corporate governance* estejam todos os dias em discussão no nosso país, depois de tantos problemas financeiros em Portugal e no mundo, ainda é muito difícil delinear na prática como deve ser definida a regra de implementação desses mecanismos na banca. Como argumenta Laeven (2013), os bancos têm características especiais e são fortemente regulamentados. O autor afirma que, em princípio, a regulação e supervisão deviam compensar as deficiências de governo corporativo, mas na prática têm tido uma eficácia limitada na proteção dos interesses das partes interessadas dos bancos.

Em outubro de 2012 a CCAM de Coimbra é intervencionada pela Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo ao abrigo do disposto no artigo 77.º e 77.º - A do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola Mútuo (RJCAM), sendo esta que passou a gerir e administrar a CCAMC. Novas políticas começaram a ser implementadas, baseadas numa gestão profissional, rigorosa e independente, dando particular atenção à segregação de funções, à gestão cuidada de riscos, em particular dos riscos de crédito, de taxas de juro e de liquidez, e à formação dos RH, inculcando nos colaboradores competências e motivação.

A recuperação da imagem positiva da Caixa começou a tornar-se evidente, não havendo um fluxo significativo de abandono de depósitos captados a clientes, à exceção de alguns, em resultado de uma gestão consciente e gradual de ajustamento de prémios de remuneração dos depósitos às taxas de juro de mercado. A 31-3-2015 a CCAM de Coimbra já apresentou um resultado económico positivo, demonstrativo do processo de recuperação em curso.

Porém, que foi necessário recorrer ao apoio do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo, através da contratação de um empréstimo subordinado de 13 milhões de euros, no

âmbito de um contrato de apoio financeiro, montante que materializa a estimativa de incobabilidade da carteira de crédito face às garantias existentes e que visa repor os capitais próprios adequados para que a CCAMC possa cumprir os rácios prudenciais e legais.

Fundamental para o saneamento da CCAMC é a recuperação do crédito vencido. A estratégia implementada passou pela inventariação da carteira de forma a reunir presencialmente com os principais mutuários em incumprimento, com vista à recuperação dos serviços de dívida ou de reestruturação de endividamento; esgotadas as possibilidades de recuperação extrajudicial, havia que assegurar a sua cobrança coerciva e estimar a sua cobrabilidade. Também o recebimento de imóveis tem sido aceite quando as hipóteses anteriores se encontram esgotadas.

III. Metodologia do estudo e fontes de informação

O estudo de caso enquanto método de pesquisa é um importante procedimento de ajuda na perceção, conhecimento e compreensão do objeto de estudo. Trata-se de uma metodologia bastante difundida e discutida na literatura, nomeadamente enfatizada nas áreas das humanidades e ciências sociais, (Zucker (2009)) ou na educação (Manuel e António (2010)). Esta metodologia não está, no entanto, isenta de críticas nomeadamente julgada por falta de rigor científico, já que o investigador está sujeito a aceitar evidências erradas ou visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões, *vide* por exemplo, Flyvbjerg (2006).

Apesar das críticas, o interesse vem aumentando na área da gestão devido à necessidade de incorporar dados reais às pesquisas e, com isto, obter resultados mais efetivos.

III.1. A seleção da amostra e as fontes de informação

Após a escolha do “caso” o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de recolha de dados (Creswell (1997)) e foi esse o nosso intento.

No processo de recolha de dados foi fundamental a utilização da entrevista e a observação que deram origem a um relatório que possibilitou o cruzamento da informação². A pesquisa documental foi uma etapa morosa, dada a complexidade da documentação suportada em extensos relatórios e contas, mas permitiu que todo o material recolhido fosse analisado com cuidado de forma a validar aquilo que parecia ser as evidências percebidas aquando dos trabalhos preliminares.

A caracterização da análise a esta instituição de crédito em particular encontra-se suportada em dados financeiros, análises resultantes de informação pública constante nos Relatórios e Contas, dados e observações obtidos através do site do Banco de Portugal (BdP), estudos e publicações da Associação Portuguesa de Bancos (APB), entre outras fontes.

III.2. Da recolha ao tratamento de dados

O Método do Estudo de Caso aqui apresentado enquadra-se como uma abordagem qualitativa de carácter interpretativo da realidade (Norman e Yvonna (2011)). Trata-se de um estudo em que a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito e explícito da pesquisa documental e das entrevistas realizadas. De acordo com a literatura, *vide* por exemplo, Gerring and McDermott (2007), os dados têm *validade* se as conclusões mostradas correspondem a alguma realidade reconhecida pelos próprios participantes, não sendo unicamente uma construção da mais ou menos frutífera criação do investigador. Importa pois ressaltar que neste estudo a questão da fiabilidade foi tomada em consideração para que nele seja reconhecida pertinência e valor (Yin (2002)).

Face ao exposto atente-se na leitura de resultados que se segue.

IV. Leitura dos resultados

O presente estudo visa dar uma perspetiva tanto quantitativa como qualitativa de uma entidade bancária que após sofrer uma reestruturação, apresenta sintomas de melhoria substancial e sustentável, consagrados nos indicadores de solidez e solvabilidade (Rácio *Common Equity Tier 1*), de rendibilidade (Resultados líquidos, ROE, ROA), eficiência (Rácio de Eficiência) e alavancagem (rácio de transformação) assim como dimensão de ativos, produto bancário e depósitos, entre outros.

Antes de prosseguir com a análise dos resultados numa lógica de indicadores de geração de valor, cumpre-nos referir que as medidas de avaliação de desempenho e valor na banca são inúmeras e não é propósito desta investigação enfatizar quais as diferentes e/ou mais adequadas métricas na avaliação da entidade mediante circunstâncias particulares. Por exemplo, para Predrag, Miroslav, e Čupić (2012) o valor poder ser entendido numa perspetiva de rendibilidade (*Retur on Investment capital*), Chakrabarty (2012) enfatiza que os bancos têm que usar de forma eficiente o seu capital humano, conhecimentos e tecnologia para aumentar a sua produtividade e valor; Rachita e Sunil (2011) usam o método “data envelopment analysis” (DEA) para estimar a eficiência dos bancos Indianos, entre outros.

De facto, a avaliação da solidez de um banco decorre da análise integrada de um conjunto de indicadores e rácios, não podendo ser limitada à análise isolada de um ou outro, nesta medida, faremos uma síntese de alguns indicadores que caracterizam a situação do caso em discussão.

De salientar que os indicadores de rendibilidade no caso em estudo não são cruciais, já que a CCAMC não remunera capitais. Neste sentido, é crucial analisar, nas rubricas da Demonstração de Resultados, a Margem Financeira, Produto Bancário e Resultado Líquido do Exercício; nas de Balanço, o Crédito a clientes, o Crédito Vencido, o grau de provisionamento, o rácio de transformação, os recursos de clientes. Note-se que, enquanto

os dados do balanço nos permitem apreciar a situação financeira da instituição numa determinada data, a demonstração de resultado mostra a formação dos resultados num determinado período, permitindo a avaliação do desempenho económico, nomeadamente a rentabilidade dos capitais investidos, assim como a eficiência global económica. Trata-se portanto de uma importante ferramenta de estimação da eficiência da gestão de recursos económicos.

Assim, a 31 de Dezembro de 2014, a CCAM de Coimbra apresenta uma rentabilidade negativa. O ROA (rentabilidade do ativo) é de -2,9% e o ROE (rentabilidade dos capitais próprios) é de -44,2%. O rácio Common Equity Tier 1 é de 3,7%, ficando muito abaixo do recomendado pelo Banco de Portugal no quadro de Basileia III (8%). O rácio de eficiência é de 75%; este rácio é dado pelo quociente entre custos de estrutura e produto bancário, onde os custos de estrutura correspondem ao somatório de gastos de pessoal, gastos gerais administrativos e amortizações do exercício, o qual deve ser inferior a 60%. De salientar que a 31-3-2015 o rácio de eficiência é de 70,26%, tendo diminuído neste primeiro trimestre comparativamente ao final do ano e o ROA e ROE são respetivamente de 0,04% e 1%. O ROA a 31-12-2009 e 31-12-2010 era de 0,76% e 0,64%, respetivamente. O ROE a 31-12-2009 e 31-12-2010 foi de 5,01% e 4,45%.

Atente-se agora aos dados da Demonstração de Resultados e do Balanço, tendo em conta os dados apresentados na Tabela 1, em anexo, com uma linha temporal de 2007 (dados a Dezembro de cada ano) a 31-03-2015.

IV.1. Demonstração de Resultados

A Margem Financeira resulta da diferença entre os juros cobrados pelos créditos concedidos (calculados através da taxa de juro ativa) e os juros pagos aos aforradores pelos montantes que estes confiam ao banco (calculados através da taxa de juro passiva). O produto Bancário corresponde ao somatório da Margem Financeira, Resultados de Investimento em Operações Financeiras (lucros -prejuízos sala de mercados), Proveitos de Serviços Bancários (incluem comissões), constituindo o conjunto das receitas recebidas por uma instituição financeira: juros, comissões, *trading*, operações interbancárias.

A margem financeira e os resultados aumentaram de 2007 para 2008. O ano de 2009 foi um ano atípico pelo acentuar da crise financeira, como evidenciado na secção I. De 2010 a 2011 há novo aumento dos dois indicadores e em 2012, ano da intervenção, surge o primeiro resultado económico negativo.

A evolução entre 2008 e 2011 dos indicadores aqui analisados não refletia a verdadeira realidade do crédito concedido, estando as margens e os resultados sobrevalorizados. Em 2012 efetuou-se uma primeira aproximação de correção da realidade económica da

CCAMC, com a constituição de cerca de 5 milhões de provisões, com reflexo imediato na obtenção de resultados líquidos negativos de cerca de 2 milhões de euros.

IV.2. Balanço

Quanto ao crédito a clientes, em quatro anos este duplicou (2007: 40.110.482€ para 2011: 80.988.862€). As provisões para crédito em dificuldades, no espaço de 7 anos aumentaram dez vezes (2007: 2.386.719€ para 2014: 23.948.671€).

O rácio do crédito vencido sobre a carteira de crédito total em 2014 é bastante elevado na ordem dos 27,34%, no entanto, de 2013 para 2014 diminuiu 3,72 pontos percentuais. O crédito vencido corresponde ao crédito em situação de incumprimento, ou seja, cujos prazos de amortização não foram respeitados pelo devedor.

O rácio de transformação que traduz a relação entre crédito e depósitos a 2014 é de 81,32%, inferior ao máximo estipulado de 120%.

Por outro lado, a carteira de crédito vencido encontra-se atualmente provisionada em 111,82%, devido à existência de provisões para crédito de cobrança duvidosa constituídas ao abrigo Aviso 3/95 do Banco de Portugal.

IV.3. Os anos 2013 e 2014 e as consequências para 2015

Em 2013 e 2014 as estratégias preconizadas para aumentar a rentabilidade operacional e financeira, e a conseqüente criação de valor foram as seguintes:

1. **Acréscimo da Margem Financeira**, pela melhoria da gestão das taxas ativas e passivas e enfoque em produtos que geram margem elevada como cartões de crédito e crédito pessoal;
2. **Aumento da margem complementar**, pela dinamização de produtos que geram comissões, de soluções de produtos complementares e aumento da eficácia de cobrança e atualização do Preçário;
3. **Crescimento do Produto Bancário**, aliado ao aumento da margem complementar;
4. **Rejuvenescimento da Base de Clientes**, com um enfoque nos produtos e em soluções que venham a atender às necessidades do segmento jovem;
5. **Fidelização e vinculação dos clientes**, com um aumento dos níveis de venda cruzada de produtos e serviços.

As estratégias para recuperação de valor foram as seguintes:

- Eficácia de cobrança dos valores em dívida
- Redução do crédito vencido
- Qualidade no atendimento
- Aposta na formação e qualificação de colaboradores
- Melhoria de instalações das agências

Relativamente aos pontos explanados supra, seguem-se notas explicativas dos acontecimentos em 2014 para as estratégias delineadas.

Depósitos

- A diminuição nas taxas de juros dos depósitos implicou um decréscimo na parcela da carteira dos depósitos que era remunerada bem acima do preço de mercado; esta diminuição nas taxas de juro permitiu anular a penalização que existia nos fundos próprios pelas elevadas taxas praticadas.

Crédito

- Diminuição da carteira;

- Aumento do crédito vivo está diretamente relacionado com a diminuição do crédito vencido, no entanto o provisionamento manteve-se, houve apenas reclassificação de crédito vencido para provisões de crédito de cobrança duvidosa;

- Diminuição do crédito vencido (-3,424 milhões de euros) foi suportada pelas reestruturações (2,5 milhões de euros) e pelo recebimento de imóveis (1,494 milhões de euros);

- Em muitas reestruturações houve perdão de juros vencidos, porque os mutuários propunham, na generalidade dos processos, apenas valores para fazer face às custas judiciais;

- Grau de provisionamento para crédito em dificuldades.

Fundos Próprios

A banca tem que obrigatoriamente manter valores de capital próprio de forma a que a Instituição tenha capital para sustentar perdas operacionais e honrar os capitais dos depositantes, sendo, pois, uma margem de segurança para fazer face a prejuízos inesperados.

Os capitais próprios refletem a solidez financeira da Instituição, traduzindo a possibilidade de crescimento equilibrado e sustentado da atividade. Como os capitais próprios da CCAMC foram afetados por resultados fortemente negativos foi necessário recorrer ao apoio do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo para a concessão de um empréstimo subordinado de 13 milhões de euros, montante que materializa a estimativa de incobabilidade da carteira de crédito face às garantias existentes. Tal empréstimo possibilitou equilibrar os fundos próprios e, conseqüentemente, cumprir rácios prudenciais.

Conta de Exploração

Aumento da margem financeira, produto bancário e resultado bruto de exploração, num período desfavorável interno (elevada carteira de crédito vencido) e externo (taxas de referência historicamente baixas e concorrência bancária forte).

Para 2015 as linhas de atuação da CCAM de Coimbra privilegiam as seguintes áreas:

1. **Expansão do crédito a empresas** com incidência no financiamento de projetos de investimento e fundo de manuseio, e conseqüente venda de produtos e serviços de proteção relacionados com internacionalização e/ou exportação;
2. **Rejuvenescimento da carteira de clientes particulares e empresas em nome individual (ENI)** apostando nos segmentos jovem (18 aos 31 anos), pela captação de novos clientes filhos de atuais e ENI através da dinamização de crédito à agricultura e ao investimento e de soluções de proteção;
3. **Reforço do Produto Bancário**, através da melhoria da Margem Financeira conseguida pelo ajustamento das taxas de juro dos depósitos às praticadas pelo mercado e pela angariação e concessão de crédito. O reforço do Produto Bancário é também possível pela venda cruzada de outros produtos de crédito, soluções de proteção vida e não vida, meios de pagamento, serviços de domiciliação de conta e serviços transacionais de cobranças e transferências, produtos fora de balanço (Seguros, fundos);
4. **Minimização das perdas de valor na carteira de crédito**, procurando conter o seu impacto nas contas de exploração, através do rigor na apreciação das operações de crédito (análise do risco de crédito), com segregação de funções comercial e risco e com o auxílio de uma ferramenta informática (projeto *workflow* de crédito) que permite gerir de forma integral e digitalmente todo o processo de crédito a clientes particulares e empresas, desde a análise à contratação;
5. **Reforço de garantias** associado aos empréstimos a conceder e concedidos;
6. **Melhoria no acompanhamento dos dossiers de crédito**, desde os primeiros indícios de incumprimento, reforçando também a negociação da dívida, de forma a evitar a execução de operações de aquisição/dação de ativos imobiliários. Para a recuperação de crédito ser mais eficaz, utiliza-se uma ferramenta informática fundamental na disseminação de estratégias de recuperação;
7. **Minimização de perdas nos ativos por recuperação de crédito**, através de todos os esforços necessários para alienar os imóveis em carteira pelas dações em cumprimento existentes;
8. **Aumento do capital social** através da angariação de novos associados;
9. **Promoção de programas de racionalização** de investimentos, de eficiência e de redução de custos operacionais (ênfase na digitalização do suporte documental);
10. **Resposta atempada** para cumprimento das obrigações em matérias prudenciais, *compliance* e controlo interno, prevenção de fraude e branqueamento de capitais;
11. **Qualidade no atendimento**, fomentando o conceito/lema de proximidade e melhorando instalações físicas de agências;
12. **Aposta na formação e qualificação de todos dos colaboradores**, quer através de formação específica à área, quer através de encontros/*team building* no âmbito do projeto

interno “Há mais dentro da Caixa”, a realizar duas vezes por ano, proporcionando o contacto com personalidades com experiências de vida ricas e a fraternização entre todos os trabalhadores.

V. Conclusão

Depois de um período conturbado e agitado, que perdurou de 2008 a 2012, onde foi possível perceber a falta de rigor na avaliação do risco de crédito, onde problemas no sistema de bom governo eram por demais evidentes, a CCAMC deixou de ser autónoma na tomada de decisões económicas e financeiras, em resultado da intervenção levada a cabo, tendo passado a ser a caixa Central a definir as novas estratégias da gestão de recursos e de canalização de aplicações, sobretudo ao nível da concessão de crédito. O processo de reestruturação foi perceptível de imediato por colaboradores e clientes mais atentos sendo de destacar que nas Assembleias Gerais os sócios têm apoiado a atual Administração pelo desempenho que tem demonstrado.

No contexto europeu, o setor bancário português detém uma maior proporção de depósitos de clientes na sua estrutura de financiamento (APB (2013)). A CCAMC tem revelado ser capaz alavancar a captação destes recursos, mostrando deste modo que ganhou competitividade face a alguma concorrência e que recuperou a sua credibilidade. Apesar do rácio de crédito vencido ter aumentado nos últimos anos, torna-se perceptível uma inversão de tendência, já visível em 2014, corolário de uma acrescida preocupação com a gestão do risco de crédito por parte desta instituição, através de uma maior e melhor monitorização e da implementação de sistemas de gestão tempestivos, onde os colaboradores têm um papel crucial dada a proximidade de relação com a clientela.

Na verdade, a gestão e planeamento da Caixa Agrícola de Coimbra têm também sido orientadas para a atividade comercial, com estratégias de negócio bem definidas, sustentadas e com objetivos a médio e longo prazo.

A formação contínua de toda a equipa da CCAM de Coimbra permite-lhes uma aprendizagem e desenvolvimento de novas medidas diferenciadoras de criação de valor, sustentadas na base da perceção de como cada um pode contribuir de forma decisiva para

o bom funcionamento da Caixa, proporcionando o desenvolvimento da economia e da região.

É nosso entendimento que todo o processo de reestruturação da CCAM de Coimbra irá servir para que todos os colaboradores e clientes encarem o Valor e o Risco de uma outra forma, aumentando a motivação e a competitividade para manter a imagem de proximidade com o cliente. Para tal, é requerida uma adequada governação, gestão pró-ativa e definição de canais de comunicação focadas no valor acrescentado e sustentabilidade.

¹ Note-se que nos últimos anos em Portugal já se assistiu à falência do BPP, à nacionalização e posterior venda a privados do BPN, à intervenção estatal no BANIF; e mais recentemente a uma tumultuosa crise no BES que deu origem ao “Novo Banco”.

² De salientar que por uma questão ética e de confidencialidade de dados não foram aqui coletadas as respostas dadas pelos intervenientes. Acresce ainda que acerca do âmago da questão, perceber as qualidades de gestão e melhorias de procedimentos em contexto de incerteza e risco, parecem ficar esclarecidas as possíveis hesitações com o que aqui é exposto.

Bibliografia

- Chakrabarty, Chandra, K. (2012). Human Resource Management in Banks – Need for a New Perspective. *RBI Bulletin* 7, 1285-1290.
- Costa, Carlos da Silva. (2014a). *As linhas de defesa da solidez financeira*. Paper presented at the XIII Conferência sobre auditoria, Risco e Governance, Lisboa.
- Costa, Carlos da Silva. (2014b). *Condicionantes de um crescimento sustentado da economia portuguesa*. Paper presented at the Forum para a Competitividade, Lisbon.
- Costa, Carlos da Silva. (2014c). *Solidez Financeira: que lições e desafios?* Paper presented at the XI FÓRUM BANCA, Banco de Portugal.
- Creswell, J. W. . (1997). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing among five traditions*.
- Flyvbjerg, Bent. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.
- Gerring, John, & McDermott, Rose. (2007). An Experimental Template for Case Study Research. *American Journal of Political Science*, 51(3), 688-701.
- Laeven, Luc. (2013). Corporate Governance: What's Special About Banks? *Annual Review of Financial Economics*, 5(1), 63-92. doi: doi:10.1146/annurev-financial-021113-074421
- Laeven, Luc, & Ross, Levine. (2008). *Bank Governance, Regulation, and Risk Taking*. NBER working papers.
- Manuel, Meirinhos, & António, Osório. (2010). The case study as research strategy in education. *EDUSER: revista de educação: Inovação, Investigação em Educação*, 2(2), 49-65.
- Minton, Bernadette A., Taillard, Jérôme P., & Williamson, Rohan. (2014). Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence from Bank Holding Companies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(02), 351-380. doi: doi:10.1017/S0022109014000283
- Norman, Denzin, & Yvonna, Lincoln (2011). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*.
- Predrag, Stancic, Miroslav, Todorovic, & Čupić, Milan. (2012). Value-Based Management and Corporate Governance: A Study of Serbian Corporations. *Economic Annals, Volume LVII, No. 193 / April – June, LVII, April – June*(193).
- Rachita, Gulati, & Sunil, Kumar (2011). Impact of non-traditional activities on the efficiency of Indian banks: an empirical investigation. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 4(1), 125-166.
- Resende, Hugo. (2010). *Relação entre gestão de Risco e Corporate Governance: A intervenção do Estado como desincentivo à gestão eficiente do risco*. . (MsC), ISEG/UTL, Lisbon.
- Santos, Dina Serrano. (2012). *Do Mutualismo ao Mercado - A Banca Mutualista em Portugal - Estudo de Caso: o Crédito Agrícola Mútuo*. (MsC), Universidade Nova de Lisboa, Lisbon.
- Yin, Robert K. (2002). Case Study Research: Design and Methods, (Applied Social Research Methods, Vol. 5).
- Zucker, Donna, M.,. (2009). How to Do Case Study Research. In S. U. Amherst (Ed.), *How to Do Case Study Research*. University of Massachusetts - Amherst.

Sítios da internet:

<http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/Caixas/ListOfficeByCounty?d=1891&c=19560>

(acedido a 20 de março de 2015)

http://www.apb.pt/educacao_financeira

(acedido a 15 de abril de 2015)

http://www.apb.pt/estudos_e_publicacoes/boletim_informativo

(acedido a 22 de abril de 2015)

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Paginas/default.aspx>

(acedido a 22 de abril de 2015)

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Paginas/default.aspx>

(acedido a 22 de abril de 2015)

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Paginas/default.aspx>

(acedido a 22 de abril de 2015)

Anexos

Tabela 1 - Evolução de Indicadores DR e Balanço

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	31-03-2015
DR									
Margem Financeira	2.864.061	3.467.252	2.691.456	3.210.155	4.210.578	4.226.223	2.858.743	3.094.031	763.301 €
Produto Bancário	3.575.249	4.536.992	3.721.751	4.431.014	5.306.070	5.563.751	3.800.297	4.126.081	995.925 €
Resultado Líquido do exercício	1.006.820	1.654.763	723.185	692.015	1.161.712	-2.044.213	-6.865.399	-3.413.078	10.853 €
Balanço									
Crédito a clientes bruto (CT)	40.110.482	51.972.605	59.309.482	72.749.310	80.988.862	90.044.422	81.860.671	80.649.659	82.612.807 €
Provisões ao crédito	-2.386.719	-3.179.056	-2.202.210	-2.900.513	-4.590.964	-10.404.657	-17.980.974	-23.948.671	-24.230.760
Crédito a clientes líquido	37.723.763	48.793.550	57.107.272	69.848.797	76.397.898	79.639.765	63.879.697	56.700.988	58.382.047 €
Crédito vencido (CV)	2.785.832	3.152.317	2.155.260	3.040.796	5.738.458	14.168.299	25.429.424	22.051.731	21.668.625 €
%CV/Crédito Total	6,95%	6,07%	3,63%	4,18%	7,09%	15,73%	31,06%	27,34%	26,23%
Recursos de clientes	57.162.259	65.812.592	79.422.096	90.816.429	99.515.324	108.943.117	103.401.354	99.656.969	100.414.611 €
Rácio de Transformação	70,37%	79,23%	74,89%	80,25%	81,82%	83,10%	79,60%	81,32%	82,69%
Grau de Cobertura = Provisões/CV	85,67%	100,85%	102,18%	95,39%	80,00%	73,44%	70,71%	108,60%	111,82%