



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Compliance: O Desafio da Integração no BNP Paribas Factor

João Bernardo Coutinho dos Santos

Católica Porto Business School
Abril de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Compliance: O Desafio da Integração no BNP Paribas Factor

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em gestão

por

João Bernardo Coutinho dos Santos

sob orientação de
Professora Doutora Ana Lourenço

Católica Porto Business School
Abril de 2022

Resumo

Compliance significa estar em conformidade com algo. Numa perspetiva empresarial, Compliance é a área responsável pelo cumprimento de normas, quer internas, quer externas. Esta é uma área funcional que tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante, sobretudo nas instituições financeiras, na sequência da crise financeira de 2008. Dada a sua função de supervisão dentro da organização, há determinadas características que lhe têm que estar associadas como, por exemplo, a independência, a objetividade e a permanência. Estas características são desafiadas quando ocorrem processos de integração de áreas ou departamentos de Compliance

É precisamente neste contexto de integração de departamentos que surge o problema/questão que dá origem ao trabalho realizado: como integrar dois sistemas de Compliance no âmbito de um processo de integração organizacional?

Este trabalho surge no contexto de um estágio realizado no departamento de Compliance do BNP Paribas Factor Portugal, que teve que integrar uma outra entidade do Grupo, a Internacional Trade Partners. Para responder a esta questão, foi utilizado o método de investigação-ação, enquanto investigador/ator fui desafiado a ajudar no processo de decisão.

Esta integração entre os departamentos de Compliance foi feita através de uma adaptação da estrutura de Compliance da entidade de Factoring à realidade da Internacional Trade Partners.

Palavras-chave: Compliance, Integração, BNP Paribas

(9767 Palavras)

Abstract

Compliance means to be compliant with something. From a business perspective, Compliance is the area responsible for complying with standards, both internal and external. This is a functional area that has been playing an increasingly important role, especially in financial institutions, following the 2008 financial crisis. Given its supervisory role within the organization, there are certain characteristics that must be associated with it, such as, for example, independence, objectivity, and permanence. These characteristics are challenged when processes of integration of Compliance areas or departments occur.

It is precisely in this context of departmental integration that the problem/question that gives rise to the work carried out arises: how to integrate two Compliance systems within the scope of an organizational integration process?

This work arises in the context of an internship carried out in the Compliance department of BNP Paribas Factor Portugal, which had to integrate another entity of the Group, International Trade Partners. To answer this question, the action-research method was used, and as a researcher/actor I was challenged to help in the decision-making process.

This integration between the Compliance departments was made through an adaptation of the Compliance structure of the Factoring entity to the reality of Internacional Trade Partners.

Keywords: Compliance, Integration, BNP Paribas

(9767 words)

Índice

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos | iv |
| Resumo | v |
| Abstract | vii |
| Índice | ix |
| Índice de Figuras..... | xii |
| Índice de Tabelas | xiv |
| Introdução..... | 16 |
| | |
| Capítulo 1 - Enquadramento Teórico | 20 |
| | |
| 1.1 Compliance no setor financeiro | 20 |
| 1.1.1 Definição de Compliance..... | 20 |
| 1.1.2 Evolução do Compliance..... | 21 |
| 1.1.3 Funções do Compliance..... | 22 |
| 1.1.3 Características | 25 |
| 1.1.4 Organização e estrutura..... | 27 |
| | |
| 1.2 Factoring | 29 |
| 1.2.1. Tipos de Factoring..... | 30 |
| 1.2.1.1 Factoring nacional vs. internacional | 30 |
| 1.2.1.2 Factoring com recurso vs. sem recurso | 31 |
| 1.2.1.3 “Full Factoring” | 31 |
| | |
| Capítulo 2 - Enquadramento Organizacional..... | 32 |
| | |
| 2.1 O Grupo BNP Paribas | 32 |
| 2.1.1 BNP Paribas Factoring..... | 33 |
| 2.1.2 BNP Paribas Factor Portugal..... | 34 |
| 2.1.2.1 Estrutura organizacional | 35 |
| 2.1.4 International Trade Partners | 35 |
| | |
| 2.2 Compliance no BNP Paribas..... | 36 |
| 2.2.1 Quadro regulatório e definição | 37 |
| 2.2.2 Âmbito e missão | 38 |
| 2.2.3 Princípios | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3.1 Independência e integração..... | 39 |
| 2.2.3.2 Descentralização e subsidiariedade | 40 |
| 2.2.3.3 Diálogo | 40 |
| 2.2.3.4 Cultura e excelência..... | 41 |
| 2.2.4 Organização..... | 41 |
| 2.2.4.1 Compliance Proximity | 42 |
| 2.2.4.2 Expertise Domains..... | 43 |
| 2.2.4.3 Transversal Missions..... | 44 |
| 2.2.5 Governação..... | 44 |
| 2.3 Compliance no BNP Paribas Factor Portugal | 45 |
| Capítulo 3 - Método Investigação-Ação | 47 |
| Capítulo 4 - Problema e a sua Resolução | 51 |
| Conclusão..... | 57 |
| Bibliografia..... | 59 |
| Anexos..... | 64 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Mecanismo do Factoring convencional | 32 |
| Figura 2: Organização do Compliance do Grupo BNP Paribas..... | 44 |
| Figura 3: Organização Compliance Proximity | 46 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Análise custo-benefício das hipóteses..... | 57 |
|---|----|

Introdução

No contexto do estágio curricular realizado no BNP Paribas Factor Portugal, no departamento de Compliance, surgiu o problema que originou a realização deste trabalho: a necessidade de integração de dois sistemas de Compliance, em duas instituições de natureza distintas, mas pertencentes ao Grupo BNP Paribas, o BNP Paribas Factor Portugal e a Internacional Trade Partners (ITP). Este problema surgiu na sequência da decisão de integração da ITP no universo BNP Paribas Factor Portugal quando até aí estava sob alçada do BNP Paribas Factor France. Enquanto o BNP Paribas Factor é uma sociedade financeira de crédito, a ITP presta serviços de suporte a empresas de factoring do Grupo BNP Paribas tendo, portanto, uma natureza distinta.

A resposta a este problema é dada utilizando o método de investigação ação. Enquanto ator investigador, desempenhei um papel ativo tanto na investigação do problema, como procurando as alternativas e calculando os benefícios e os prejuízos das mesmas, de forma a fornecer dados válidos para a tomada de decisão.

Na ausência de literatura sobre a integração de sistemas de Compliance, foi necessário adotar uma abordagem pragmática, típica do método de investigação ação, em diálogo com todos os intervenientes no sentido respondermos através de um exercício de ponderação de alternativas

Foram apresentadas três soluções distintas, que consistiam na integração total do sistema do BNPP Factor Portugal, uma integração parcial e por último a

criação de um sistema de raiz para a ITP. A solução adotada foi a da criação de um sistema híbrido, em que se libertou a ITP de constrangimentos desnecessários dada a simplicidade do modelo de negócio e também o facto de não estar sujeita à supervisão do Banco de Portugal e por isso os reportes necessários são menos exigentes.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, o trabalho apresenta o enquadramento teórico em que procuramos definir os conceitos chave para a leitura e compreensão do trabalho. Define-se Compliance no setor financeiro e procura-se perceber a sua evolução, características e papel/importância. Para além da definição de Compliance, define-se o que é o Factoring, para melhor se perceber o modelo de negócio e as implicações que tem no sistema de Compliance do BNP Paribas Factor Portugal.

O segundo capítulo incorpora o enquadramento organizacional do Grupo BNP Paribas e de que forma as duas entidades em processo de integração se enquadram neste Grupo. Para tal foi apresentada uma descrição da atividade e dos sistemas de Compliance do Grupo BNPP, do segmento de atividade de Factoring, do BNP Paribas Factor Portugal e por fim da ITP.

No terceiro capítulo descrever qual foi o método utilizado para dar resposta à questão de investigação, descrevendo as suas características, benefícios e implicações.

No quarto capítulo centrarei no problema que foi colocado à organização pela integração da ITP no BNP Paribas Factor Portugal e abordarei a forma como esta questão foi resolvida.

Concluo com uma síntese do trabalho realizado, a qual refere as limitações encontradas e deixa pistas para futuros trabalhos.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

Neste capítulo procura-se definir o que é o Compliance, perceber a sua evolução, as suas funções, as características que assume no mercado financeiro e os problemas que coloca aquando da integração de sistemas de Compliance.

Para além do Compliance, e dado que a integração dos sistemas de Compliance é feita numa instituição financeira de factoring, apresentarei também uma definição de Factoring e os exemplos mais comuns para melhor orientação e compreensão do leitor.

1.1 Compliance no setor financeiro

1.1.1 Definição de Compliance

Compliance significa estar em conformidade com algo, e é precisamente nesse contexto que é aplicado no contexto empresarial. Compliance é, neste contexto, a responsabilidade de assegurar que as normas às quais a organização está sujeita são cumpridas, normas essas que podem ser internas (políticas e procedimentos da organização) ou externas (leis ou regulamentos) (Steinberg, 2011). Neste sentido, Compliance confunde-se com a área funcional ou departamento que, numa organização, tem a responsabilidade de assegurar o cumprimento das normas.

Compliance é também percebido como o conjunto de normas interrelacionadas impostas às empresas, que exigem que estas adotem determinado comportamento. Estas imposições têm um propósito bem definido, que se prende com o facto de ser necessário, através de entidades reguladoras, controlar setores onde o livre funcionamento do mercado não produza resultados ótimos para a economia. Por esse motivo estas normas não são exclusivamente aplicadas à empresa (funcionários, shareholders, etc.), aplicando-se também às empresas com quem estas empresas têm relações comerciais (Braun, 2019). Existem então três domínios de Compliance com significados distintos: Compliance no sentido de sistema constituído por um conjunto de procedimentos internos para assegurar o cumprimento normativo; Compliance no sentido regulatório, estar ao corrente das normas/regras e responsável pela supervisão do cumprimento; e por último no sentido de área funcional enquanto departamento de uma entidade. Estes três domínios, apesar do mesmo nome, e de estarem completamente interligados, representam três dimensões distintas do Compliance, que regra geral, todas as entidades, nomeadamente no setor financeiro, partilham.

1.1.2 Evolução do Compliance

Os sistemas de Compliance surgiram nos Estados Unidos da América com a criação das agências reguladoras, no início do século XX. Em 1934, foi fundada a Securities and Exchange Commission (SEC), com o objetivo claro de regular o mercado de capitais e implementar medidas para proteger os investidores.

Na Europa, foi criado em 1974 o Basel Committee on Banking Supervision, que trabalha juntamente com o Bank for International Settlements. Este comité foi criado por iniciativa dos presidentes dos bancos centrais do G-10, para responder a uma necessidade de existência de uma entidade reguladora supranacional (Basel Committee on Banking Supervision, 2005). Em 2005 definiu como

principal objetivo do Compliance é facilitar a partilha de informação para melhor coordenação na supervisão bancária (Goodhart, 2011)

Apesar de as entidades reguladoras terem surgido no início do século XX, até perto de 1960, não era usual existirem departamentos de Compliance completamente dedicados, focados no controlo do cumprimento das normas emanadas destas entidades. O trabalho de Compliance era, antes, delegado ao departamento legal, na maioria das empresas (Industry Association, 2005). A importância do Compliance aumentou exponencialmente após diversos escândalos que afetaram o setor financeiro, como por exemplo os da Enron, Tyco, Adelphia ou WorldCom, em 2000, e mais recentemente os associados à crise financeira global de 2008 (Hardouin, 2011). Em 2010 foi aprovada uma lei que ficou conhecida como *Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (*Public Law 111–203—July 21, 2010*), devido às crescentes pressões para um reforço do sistema regulatório. O objetivo desta lei era promover a estabilidade financeira nos Estados Unidos da América através de uma melhoria da responsabilização e transparência do sistema financeiro, e acabar com a conceção de que uma empresa é demasiado grande para falir, com o intuito de proteger os contribuintes de eventuais resgates a instituições e também os consumidores de práticas financeiras abusivas (Sifma, n.d.).

1.1.3 Funções do Compliance

Os departamentos de Compliance surgiram da necessidade das empresas receberem aconselhamento relativamente à supervisão da atividade das diferentes unidades de negócio, e da necessidade de implementação de procedimentos e políticas capazes de garantir o cumprimento das leis e normas regulatórias vigentes.

Tanto as empresas como os reguladores vêem os programas de Compliance como componente fundamental do negócio, não apenas numa ótica de mitigação de riscos legais ou de reputação, mas como forma de implementar uma cultura de conformidade, transversal a toda a organização. Para além disto, uma estrutura de Compliance robusta serve o propósito de detetar potenciais problemas, dissuadir más condutas e potencialmente reduzir sanções por infrações à lei (Harvey, 2004).

As empresas, sobretudo do setor financeiro, têm dado prioridade à adoção e implementação de sistemas de Compliance como parte dos seus esforços de autorregulação e de prossecução de boas práticas. Os departamentos de Compliance, encarregues da implementação desses sistemas, desenvolvem um papel fundamental nas empresas, nomeadamente de aconselhamento, monitorização, formação e de suporte às unidades de negócio e à gestão.

No seguimento dos escândalos do setor financeiro e da crise financeira de 2008, chegou-se à conclusão de que uma postura mais proactiva por parte dos departamentos de Compliance, tendo percebido atempadamente alguns dos sinais de alerta, podia ter mitigado algumas das consequências que resultaram desses mesmos escândalos (Rider, 2015). É precisamente nestes momentos de rutura e desconfiança que surgem novas políticas e normas que vêm corrigir os defeitos identificados anteriormente, e por isso a regulamentação é um dos motores que dinamiza o Compliance. Contudo não é a única forma de dinamizar Compliance, já que este deve adotar uma postura proactiva e não reativa, ou seja, não deve atuar apenas depois do acontecimento, mas antes deve ter uma estrutura de supervisão do negócio capaz de prever e responder antecipadamente a eventuais sinais de alerta detetados. Existem, então, dois fatores dinamizadores do Compliance, por um lado o quadro regulatório onde a entidade está inserida e por outro lado a própria dimensão da entidade. De todo o modo, esta crescente regulação, e a complexidade da mesma, fez uma pressão

muito significativa sobre as estruturas das organizações, sobretudo financeiras, que resultou num aumento da sofisticação da função de compliance e exigiu que fossem tomadas medidas no reforço do capital humano e também dos próprios procedimentos e ferramentas que eram aplicados. Há, assim, uma crescente necessidade de existirem mecanismos internos e externos às instituições bancárias, como forma de criar uma primeira linha de defesa e minimizar desvios e riscos para as respetivas entidades. A função de Compliance tem, por isso, um papel fundamental no acompanhamento desta crescente regulação, com o objetivo final de aumentar a transparência e melhorar a relação entre a instituição financeira e os *stakeholders*, e dessa forma promover a sua credibilidade junto dos investidores e da população em geral.

As funções típicas de um departamento de Compliance têm sofrido algumas modificações de acordo com as exigências que lhe são impostas. Compliance desempenha, entre outras, funções de aconselhamento, monitorização e formação com o objetivo final de concretização dos esforços das entidades na consecução de uma conformidade tanto com as políticas internas, mas também com a legislação externa (Kotz, 2015).

Como referido, a estrutura organizativa do departamento de Compliance é, e deve ser, flexível e sobretudo ágil para conseguir adaptar rapidamente às constantes alterações dos sistemas regulatório. Por isso as funções desempenhadas vão depender de uma série de fatores associados à própria empresa e ambiente legal em que se insere. Contudo há um conjunto de funções que tendem a estar presentes numa vasta maioria dos casos (Industry Association, 2005):

1. Aconselhamento: é responsabilidade do departamento de compliance estar ao corrente de novas leis/regulamentos que tenham implicações no negócio, e aconselhar os gestores nestas matérias.

2. Políticas e Procedimentos: é das principais tarefas do departamento assistir a gestão da organização no desenvolvimento e/ou adaptação de políticas e procedimentos fulcrais para seja atingido o nível de conformidade exigido.
3. Formação: o departamento de compliance é responsável por dar formação aos colaboradores nos tópicos relacionados com Compliance, como novas leis ou políticas. O departamento de Compliance é também responsável por adotar uma postura de desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
4. Monitorização e vigilância: esta função envolve uma revisão detalhada da atividade, bem como analisar transações e comunicações consideradas suspeitas de forma a identificar eventuais problemas como conflito de interesses ou transações indevidas;
5. Investigações/inquéritos internos: caso seja detetada alguma irregularidade é, normalmente, iniciado um inquérito interno para investigar e apurar responsabilidades. Tendencialmente, esse processo deve ser conduzido ou supervisionado pelo departamento de Compliance.

1.1.3 Características

Uma característica que é transversal a todos os sistemas de Compliance, que permite promover a credibilidade e transparência, é a sua independência relativamente ao negócio, caso contrário existiria um conflito de interesses no desempenho da função. Esta independência é de grande relevância devido ao carácter de controlo e supervisão de toda a atividade, não podendo haver qualquer tipo conflito entre a parte operacional e a parte de controlo e supervisão. Desta forma, as grandes empresas, não só do setor financeiro, tendem cada vez

mais a centralizar a função de Compliance, de forma a ter uma visão mais abrangente da própria gestão de risco.

Dada a elevada complexidade do setor financeiro resulta num constante dinamismo que quase impossibilita a existência de sistemas de Compliance capazes de agir a todo o instante e detetar todas as irregularidades do sistema, uma outra característica de qualquer sistema de Compliance é a permanência. O setor financeiro tem uma particularidade que o torna num setor preponderante para toda a economia, que é o facto de toda a economia estar dependente do sistema financeiro, um colapso no setor financeiro tem consequência nefastas que se estendem à economia como um todo, como aconteceu na crise financeira de 2008. Por esse motivo uma quebra na confiança no setor financeiro tem repercussões enormes para a economia como um todo e por isso torna-o num dos setores mais regulados em todo o mundo.

A cada vez maior globalização e inovação - tanto a nível tecnológico como dos produtos comercializados nos mercados financeiros - e, por consequência, o aumento dos riscos da atividade tem também contribuído para intensificar o foco no aumento da regulação, e com ele, no crescimento da importância da implementação de sistemas de Compliance robustos, capazes de acompanhar as normas impostas pelos reguladores. A globalização implica ainda outro desafio para os sistemas de compliance: o da flexibilidade e amplitude dos próprios sistemas, relacionado com as barreiras geográficas e diferenças nos requisitos legais nos diferentes países. Estas exigências tornam necessária a existência de uma objetividade na análise transversal de toda a entidade

A globalização e dispersão de atividades criou essa necessidade nas empresas, não só em Compliance, mas também, por exemplo, em questões relacionadas com *Governance* (Stiglitz, 2006).

1.1.4 Organização e estrutura

Apesar dos departamentos de Compliance desempenharem funções semelhantes, a sua organização é feita à medida das necessidades, dimensão e recursos da própria empresa ou unidade de negócio (Industry Association, 2005). O departamento de Compliance pode interagir e/ou partilhar tarefas com outros departamentos como, por exemplo, o departamento de controlo interno, legal, de gestão de risco ou até mesmo com o órgão executivo. O reporte da atividade também não é fixo, podendo ter apenas uma linha de reporte ao órgão executivo e/ou outras linhas ao departamento de gestão de risco, por exemplo. Como será aprofundado seguidamente, pode ainda funcionar de forma centralizada, por linha funcional ou por unidade de negócio (DeStefano, 2014).

Apesar de existir alguma flexibilidade no desenho da estrutura de um departamento de Compliance, tanto a nível de dimensão, como de reporte e disposição, há bastantes aspetos que não são facultativos nem flexíveis. Dada o seu carácter de controlo e supervisão, os colaboradores que trabalham no departamento de Compliance não devem reportar a sua atividade a uma unidade de negócio que gera receitas. Mesmo no caso mencionado no parágrafo anterior, em que existem membros do departamento por cada unidade de negócio, estes devem reportar ao departamento de compliance e não à unidade de negócio, de forma a manter a independência, característica fundamental da função de Compliance.

Outra norma que deve ser cumprida, independentemente da estrutura que seja adotada, é a formalização escrita das linhas de reporte e funções específicas do departamento. Isto significa que existe uma clara distinção das funções que estão no âmbito do Compliance das funções de supervisão dos gestores das unidades de negócio e também das funções de controlo interno caso existam.

Um dos principais fatores que fazem variar a organização de um departamento de Compliance é a dimensão da entidade, tendo em conta os

recursos, a atividade desempenhada, a estrutura de gestão, o papel e principalmente a estrutura organizacional da empresa (Prorokowski & Prorokowski, 2014). Concretizando esta ideia, uma instituição de pequena dimensão, com uma atividade relativamente simples, tem uma necessidade muito menor, em termos de dimensão do departamento de Compliance, quando comparado com uma grande instituição multinacional com diferentes modelos de negócio.

Neste sentido, coloca-se a questão, que serve de tema a este trabalho, da integração de sistemas de Compliance em instituições com natureza substancialmente diferente. Isto apesar de ser uma temática complexa, ainda não foi alvo de profunda compreensão por parte da literatura académica, e por esse motivo, não existe sustentação teórica para esta questão. Existem alguns fatores a ter em conta quando se coloca a questão de integração de dois sistemas, partindo do porquê da integração, fazendo um caminho para a mesma e finalmente implementar a solução.

1.2 Factoring

Segundo o Decreto-nº 171/1995 de 18 de julho, uma atividade de factoring ou cessão financeira consiste na aquisição de créditos a curto prazo, derivados da venda de produtos ou da prestação de serviços, nos mercados interno e externo (art. 2º nº 1). Num serviço de factoring há três intervenientes: Factor (sociedade de Factoring), o aderente (empresa cliente da Factor) e o devedor (cliente do aderente, ou seja, que se encontra em dívida com ele). De acordo com Soufani (2002), Factoring é um serviço financeiro que permite aos aderentes vender as suas contas a receber a uma entidade especializada em Factoring, sendo que esta assume a responsabilidade de gestão do portefólio de créditos de clientes dessa empresa. Pode, por isso, ser considerada uma forma de financiamento de curto-prazo, baseado na venda a desconto da dívida que os seus clientes apresentam. Segundo Klapper (2006), numa atividade de Factoring, os ativos subjacentes são as faturas dos clientes, que são compradas pela entidade de factoring a desconto (tipicamente o desconto corresponde aos juros mais comissões), financiando as faturas no curto-prazo ao cliente. De referir que o Factoring não é um empréstimo e como consequência, a nível contabilístico, não implica um aumento do passivo no balanço do aderente.

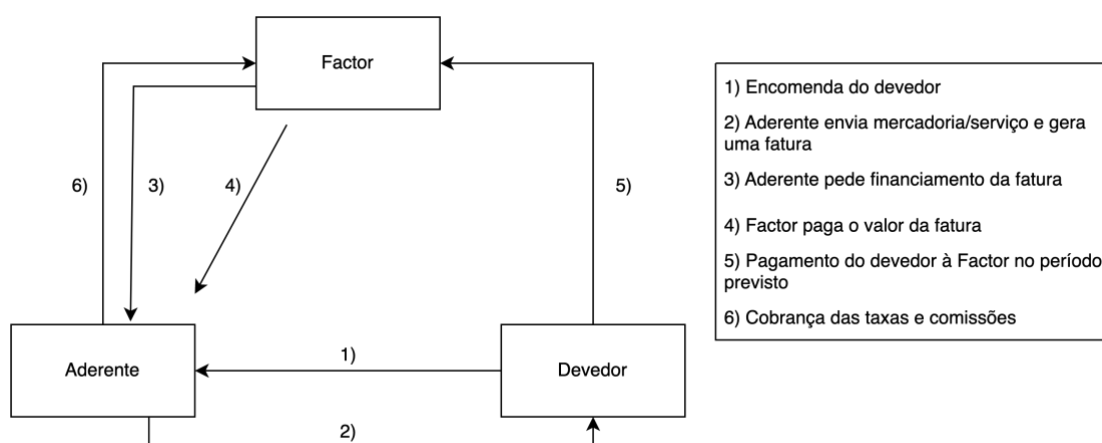


Figura 1: Mecanismo do Factoring convencional (Fonte: adaptado da Associação de Factoring e Leasing, n.d.)

O Factoring desempenha um papel significativo na economia real, oferecendo soluções concretas para diferentes tipos de negócio, podendo variar de pequenas empresas até grandes empresas multinacionais.

O Factoring pode ser interpretado como um conjunto de serviços que a Factor presta ao seu aderente. Segundo a Associação de Factoring e Leasing (n.d), os serviços que lhe estão associados são:

- Financiamento, adiantamento sobre faturas relativas a transações comerciais a crédito;
- Serviço de cobrança dos créditos;
- Serviços de informações (comercial, contabilístico);
- Apoio jurídico (contencioso, entre outros);
- Estudos dos riscos de crédito;
- Atribuição de limites de crédito por devedores

1.2.1. Tipos de Factoring

O Factoring é um produto financeiro relativamente flexível, isto é, não existe um produto fixo igual para todos os aderentes e Factors do mundo inteiro. Pelo contrário, é um produto altamente customizável, que vai de encontro às necessidades de cada aderente. Existem, por isso, diferentes possibilidades num contrato de factoring, sendo os seguintes os exemplos mais comuns (Associação de Factoring e Leasing, n.d.).

1.2.1.1 Factoring nacional vs. internacional

Considera-se uma operação de factoring nacional quando as três entidades que intervêm no negócio estão localizadas no mesmo país. Nestes casos o processo é normalmente conduzido pela Factor local, facilitando a cobrança, a comunicação e rapidez.

Por outro lado, numa operação de factoring internacional, pelo menos uma das entidades não se encontra no mesmo país que as restantes. Podemos então ter factoring de importação e de exportação. No caso de termos um devedor nacional e um aderente estrangeiro considera-se uma situação de factoring de importação, se pelo contrário, existir um aderente nacional e um devedor estrangeiro, estamos perante uma situação de factoring de exportação.

1.2.1.2 Factoring com recurso vs. sem recurso

No factoring com recurso, o aderente beneficia do serviço de gestão e cobrança dos créditos, podendo também optar pelo financiamento da carteira de créditos cedida. O Factor tem o direito de regresso sobre o Aderente, o que significa que em caso de incumprimento do devedor, o Factor pode pedir o valor da fatura ao Aderente. Já no caso do Factoring sem recurso, o Aderente beneficia do serviço de gestão e cobrança dos créditos, bem como da cobertura dos riscos de insolvência e/ou incumprimento por parte dos Devedores, podendo ainda optar pela antecipação de fundos. Esta modalidade confere uma segurança acrescida nas vendas a crédito.

1.2.1.3 “Full Factoring”

É uma opção mais completa de Factoring, que incorpora os três tipos de serviços associados ao Factoring: serviço de gestão e cobrança dos créditos, cobertura dos riscos comerciais e de insolvência, e antecipação dos fundos da carteira de créditos tomados.

Capítulo 2

Enquadramento Organizacional

Neste capítulo procuraremos introduzir o contexto organizacional em que este trabalho foi desenvolvido e que foi caracterizado pela integração de uma organização não financeira, a International Trade Partners (ITP), no BNP Paribas Factor Portugal que é por sua vez uma instituição financeira de um Grupo maior que é o BNP Paribas.

Faremos a apresentação do Grupo BNP Paribas e do seu respetivo sistema de Compliance para percebermos o problema e resolução da questão de investigação.

2.1 O Grupo BNP Paribas

O BNP Paribas apresenta mais de 200 anos de história, tendo em 1848 surgido com a designação de *Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP)*. Ao longo de vários anos e diversas fusões e aquisições, surge em 2000 o BNP Paribas, resultante da fusão do *Banque nationale de Paris* e o *Banque de Paris et des Pays-bas (Paribas)*, tendo entre 2005 e 2009 adquirido o Fortis Bank (Bélgica), BGL (Luxemburgo), o BNL (Itália) e o TEB (Turquia) (BNP Paribas, n.d.-c). Atualmente é um dos maiores bancos da Europa, com uma abrangência internacional (BNP Paribas, n.d.-d): opera em mais de 68 países e tem mais de

193 000 empregados, estando 148 000 na Europa (dados de março de 2021). O BNP Paribas tem 3 pilares de atividade: Retail Banking, Investment & Protection Services e Corporate & Institutional Banking. Em 2020, o BNP Paribas apresentou um volume de negócios de aproximadamente 44 mil milhões de euros e um resultado líquido de 7 mil milhões, segundo o relatório e contas consolidado apresentado (BNP Paribas, 2020).

O BNP Paribas está presente em Portugal desde 1985. Foi um dos primeiros bancos internacionais a operar em Portugal e tem vindo a consolidar a sua posição no mercado nacional, tendo vindo a aumentar o número de serviços disponibilizados e por consequência o número de colaboradores. Está presente no Porto e em Lisboa, empregando mais de 7100 trabalhadores. Em Portugal, o BNP Paribas está presente com diversas entidades e centros de competência, providenciando serviços para grandes empresas, multinacionais, instituições financeiras e investidores institucionais (BNP Paribas, n.d.-a).

2.1.1 BNP Paribas Factoring

O BNP Paribas Factor é uma das entidades do Grupo BNP Paribas, e um dos líderes no mercado europeu, com mais de 50 anos de experiência de mercado em factoring e financiamento de faturas. Com aproximadamente 1350 colaboradores, é especialista em gestão, financiamento e cobertura de risco de contas a receber e a pagar, oferecendo um conjunto de produtos e serviços para atender de forma completa as necessidades dos seus clientes (Fonte: documentação interna do Grupo):

- Reduzindo o prazo médio de recebimento dos seus clientes;
- Protegendo os clientes de insolvências de credores;
- Otimizando a gestão de tesouraria.

Oferece serviços de factoring a empresas de qualquer dimensão e qualquer indústria, dando-lhes acesso à liquidez para a sua atividade corrente; seguro de

crédito sobre seus clientes nacionais e internacionais; serviços de gestão e cobrança de créditos de clientes e gestão de suas contas a pagar. O BNP Paribas Factoring está presente em 15 países que se dividem em 3 *hubs* e mais um país que opera isoladamente, todos eles sobre orientação do *Global Factoring Competence Center*.

- **Factor Northern Europe (FNE) Hub:** BNPP Fortis Factor (Bélgica), BNPP Factor Nordics (Dinamarca), BNPP Factor GmbH (Alemanha), BNPP Factor NV (Holanda) e BNPP Commercial Finance (Reino Unido);
- **Iberic Hub:** BNPP Paribas Factor France, BNPP Factor Portugal e BNPP Factor Spain;
- **Internacional Retail Banking:** BMCI – Factoring Department (Marrocos), BNPP Faktoring (Polónia) e TEB Faktoring (Túrcia).
- **Itália:** opera isoladamente.

2.1.2 BNP Paribas Factor Portugal

O BNP Paribas Factor – Sociedade Financeira de Crédito, S.A. tem sede no Porto, possuindo também uma filial em Lisboa. Atua há 34 anos em Portugal, tendo adquirido o estatuto jurídico de sociedade financeira de crédito em 2016 e atuando exclusivamente na área do factoring. Segundo o relatório e contas (2020) contava com um Capital Social de 13 150 milhões de euros pertencentes na sua totalidade ao BNP Paribas Factor France e 33 colaboradores. Em 2020, apresentou um volume de negócio de 2 452 milhões de euros e um resultado líquido de 4 432 milhões de euros (BNP Paribas Factor Portugal, 2020). Para além de um serviço de factoring centrado no mercado doméstico, abrangendo todo o território nacional, realiza também serviços de factoring de exportação em mais de 82 países, fazendo parte da Factors Chain Internacional (FCI) (BNP Paribas, n.d.-b).

A FCI foi criada em 1968 como uma associação global sem fins lucrativos. Em 2021 tinha cerca de 400 empresas associadas em mais de 90 países, oferecendo uma rede única de cooperação em factoring transfronteiriço. As transações dos membros representam quase 60% do volume de factoring internacional do mundo. A FCI é uma organização não exclusiva, aberta a qualquer empresa que preste Serviços de Factoring ou pretenda estabelecer Atividades de Factoring, mas também a prestadores de serviços à indústria.

2.1.2.1 Estrutura organizacional

O BNP Paribas Factor Portugal faz parte, como referido, do Grupo BNP Paribas. A sua estrutura de gestão é monitorizada pelo Conselho de Administração, composto por um Presidente e quatro administradores. Atualmente, a gestão é garantida pelo Comité Executivo, que é presidido pelo Administrador, que ocupa também o cargo de Diretor Geral.

É ainda constituído por quatro diretores funcionais e pela direção de Compliance. Todos reportam diretamente ao Diretor Geral, exceto o Compliance, que reporta diretamente ao responsável de Compliance de todas as entidades de Factoring do Grupo, por razões de independência.

2.1.4 International Trade Partners

Fundada em 1987 em França, a International Trade Partners (ITP) é uma empresa de *back-office* especializada em gestão de recebimentos, prestando serviços de cobrança, recuperação de dívida, gestão de cobrança e seguros de crédito (Fonte: relatório interno). A 31 de julho de 2020, a BNP Paribas Factor France adquiriu a ITP, o que significou uma mudança na estratégia da mesma. Desde 2020 a ITP reagrupou todas as suas operações em Portugal e Espanha, tendo em 2021 optado por permanecer apenas em Portugal. No início 2022, o

departamento de Compliance do BNP Factor Portugal, coordenado por Nuno Costa, ficou responsável também pelo Compliance da ITP.

Para além desta mudança, a ITP tem vindo a mudar o seu portefólio de clientes, tendo assumido a meta para 2022 de prestar serviços apenas para as entidades de Factoring do Grupo, nomeadamente BNP Paribas Factor Portugal, Espanha e França, podendo posteriormente prestar serviços às restantes entidades de Factoring do Grupo.

Em outubro de 2021, a ITP contava com 41 colaboradores organizados em 5 equipas, desempenhando duas atividades principais:

- *Relance*, que consiste em estabelecer contacto com o devedor de forma a obter as intenções de pagamento de faturas/contratos específicos e classificar essa sua intenção numa plataforma;
- Imputações, que consiste na reconciliação dos pagamentos recebidos com as respetivas faturas e contratos.

Sendo a ITP uma empresa comercial, ao contrário da BNP Factor, tem exigências bastantes diferentes ao nível da regulação, não estando, por exemplo, sujeita a supervisão do Banco de Portugal.

2.2 Compliance no BNP Paribas

A função de compliance é uma função de controlo de segundo nível do Grupo BNP Paribas. A estrutura de controlo no BNP Paribas é composta por 3 níveis internos e um nível externo. O primeiro nível de controlo é feito pelo departamento de *Operational Permanent Control* (OPC), o segundo é feito pelo Compliance e o terceiro é feito pela equipa de auditoria interna do Grupo. Para além disso, existe uma última linha de controlo que é o auditor externo designado.

A função de Compliance é independente e hierarquicamente integrada, incluindo todas as equipas de Compliance do Grupo BNP Paribas. É da sua

responsabilidade dar garantia aos *dirigeants effectifs* e ao conselho de administração que os riscos relacionados com compliance são monitorizados, controlados e mitigados. Como segunda linha de defesa, assegura que o Grupo se mantém em conformidade com leis e regulações bem como com as normas internas e com os padrões definidos.

2.2.1 Quadro regulatório e definição

O Grupo BNP Paribas define uma estrutura de Compliance geral, que é aplicada a todas as unidades de negócio e regiões. Contudo não existe a nível mundial uma entidade que regula o setor bancário como um todo, e como tal existem políticas de Compliance específicas para as diferentes entidades e regiões onde o Grupo desenvolve atividade aos quais chamamos de *Local Requirements*. As linhas orientadoras das políticas gerais do Grupo têm por base a legislação francesa, nomeadamente:

- O *arrêté* (decreto) de 3 de novembro de 2014, sobre o controlo interno das empresas no setor bancário, dos serviços de pagamento e dos serviços de investimento sujeitos à supervisão da ACPR (*Autorité de controle prudentiel et de résolution*);
- O *Règlement général* (regulamento geral) da *Autorité des marchés financiers* (AMF);
- A *ordonnance* (portaria) de 2 de abril de 2015 e o decreto de 7 de maio 2015, materializando a transposição da diretiva *Solvency II* para a lei francesa;
- As *Guidelines* da *European Banking Authority* (EBA) de 26 de setembro de 2017, sobre governação interna relativa à Diretiva 2013/36/EU;

2.2.2 Âmbito e missão

Para além destas orientações gerais do Grupo, cada entidade do Grupo é responsável por preparar e adotar uma estrutura que seja aplicável ao seu modelo de negócio e de regulação, e que lhe permita:

- Definir claramente as responsabilidades de cada *stakeholder* em linha com os princípios de controlo interno do Grupo;
- Desenvolver uma compreensão dos tópicos relacionados com Compliance por todos os colaboradores;
- Avaliar e estar ao corrente da evolução do seu risco de Compliance, em particular no que diz respeito à implementação de procedimentos e controlos com objetivo de mitigar esse mesmo risco.

Neste contexto, a missão da função de Compliance é atuar, como referido, como segunda linha de defesa do Grupo para os riscos diretamente sobre sua responsabilidade, nomeadamente e de acordo com políticas internas:

- Combate contra lavagem de dinheiro e financiamento de terrorismo;
- Respeito dos embargos e sanções financeiras internacionais;
- Prevenção de corrupção e suborno;
- *Know Your Client (KYC), Know Your Supplier (KYS), Know Your Intermediary (KYI), Know Your Employee (KYE) e Know Your Counterparties (KYX)*;
- Combate aos abusos de mercado: mercados transparentes, prevenção de manipulação de mercado e *inside trading*;
- Gestão de conflitos de interesses;
- Proteção dos interesses dos clientes;
- Ética profissional;
- Respeito das leis bancárias e fiscais dos clientes;
- Risco de reputação relacionado com compliance.

A missão do Compliance, segundo documento interno que a define, é:

- Definir, projetar e manter um conjunto de normas de compliance, de acordo com as leis, regulações e normas internas do Grupo;
- Definir e manter processos para monitorizar os riscos relacionados com Compliance;
- Reportar e interagir com os órgãos executivo, regulatório e de supervisão, relativamente a assuntos relacionados com compliance;
- Responsabilizar-se pelos sistemas informáticos que permitam que as suas tarefas sejam realizadas de forma efetiva e eficiente;
- Promover e reforçar uma cultura de compliance em todo o Grupo.

A função exige que o departamento de Compliance esteja em constante coordenação com os outros órgãos de controlo do Grupo, através de, por exemplo, articulação com a função de *Legal* para acompanhar o surgimento de novas leis/regulações, ou da função de *Tax*, para que esteja de acordo com as normais fiscais de todos os clientes.

2.2.3 Princípios

Existem uma série de princípios que devem fazer parte da atividade de Compliance. Para o Grupo existe uma norma interna que os define e que permite que todos os membros dos respetivos departamentos estejam alinhados de acordo com os princípios definidos pelo Grupo.

2.2.3.1 Independência e integração

O Diretor de Compliance do Grupo é nomeado pelo *Dirigeant Effectif*, que é responsável pela consistência e eficiência do controlo permanente do Grupo BNP Paribas, que notifica o conselho de administração da decisão. O Diretor reporta diretamente a esse *Dirigeant Effectif*, que é membro do Comité Executivo do Grupo.

Compliance é uma função integrada em que todos os colaboradores têm uma linha de reporte dentro do Departamento de Compliance, exceto como vimos o Diretor de Compliance do Grupo. As linhas de reporte fora do departamento são limitadas a constrangimentos regulatórios e requerem validação.

Para além do referido, Compliance gere de forma independente o seu orçamento e recursos humanos em processos relacionados com recrutamento, designação, avaliação de desempenho, remuneração, mobilidade e gestão operacional, com apoio das equipas de recursos humanos locais.

2.2.3.2 Descentralização e subsidiariedade

A descentralização é essencial para que uma função integrada opere eficientemente, e para que as decisões possam ser tomadas de forma célere e junto do próprio negócio, sempre que possível. Este princípio só pode ser atingido através da delegação de tarefas às equipas de Compliance locais, baseada na confiança.

A subsidiariedade permite que a função de Compliance se ajuste às exigências específicas das diferentes linhas de negócio e/ou das exigências regulatórias de cada país ou setor. A subsidiariedade confia na decisão de curto prazo e na maior interação entre as equipas de Compliance locais e as equipas operacionais, permitindo criar uma estrutura de Compliance mais capaz, robusta e eficiente.

A Direção de Compliance do Grupo define regras baseadas no risco para a descentralização da tomada de decisão para as equipas locais, ao mesmo tempo que assegura que as decisões de risco mais elevado e de tópicos sensíveis são tomadas a nível central.

2.2.3.3 Diálogo

O diálogo constante com as diferentes entidades é crucial para manter a flexibilidade operacional, e requer uma compreensão mútua dos problemas que

estão em causa. Há muitos aspetos que contribuem para isto, como a organização que seja fácil de compreender, por todos os intervenientes, o funcionamento do Compliance junto das diferentes entidades, bem como uma melhoria da transversalidade e coordenação dentro das equipas de Compliance. Uma comunicação constante e proactiva entre as equipas de Compliance e as diferentes entidades é essencial em todos os níveis da organização.

2.2.3.4 Cultura e excelência

A função de Compliance fomenta uma cultura baseada na experiência dos membros da equipa de Compliance, bem como o *Know-how* para adotar comportamento que estejam em conformidade com as normas do Grupo. Esta cultura é disseminada através do diálogo constante referido no princípio anterior, da realização de ações formativas de forma a desenvolver competências de gestão de risco transversais a toda a organização do Grupo BNP Paribas.

2.2.4 Organização

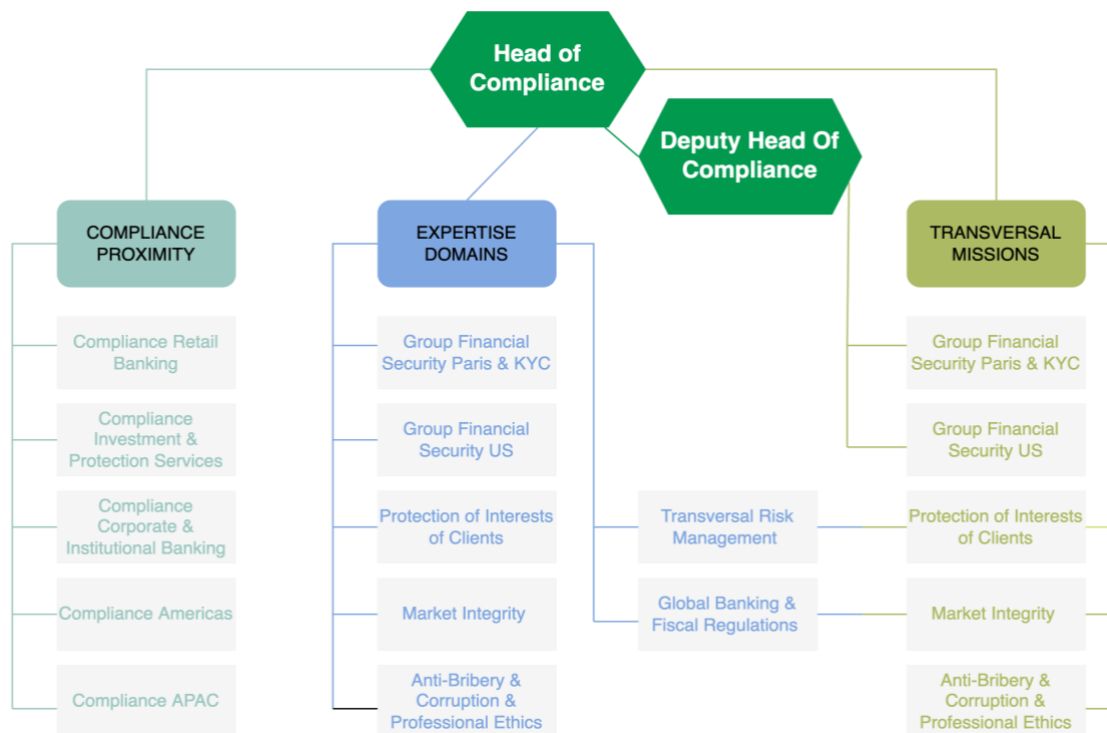


Figura 2: Organização do Compliance do Grupo BNP Paribas (Fonte: elaborado pelo autor)

A Função de compliance é organizada nos seguintes segmentos de atividade: *Compliance Proximity, Expertise Domains and Transversal Missions*.

2.2.4.1 Compliance Proximity

Compliance Proximity, nomeadamente o *Compliance Retail Banking (RB)*, *Compliance Investment & Protection Services (IPS)*, *Compliance Corporate & Institutional Banking (CIB)*, *Compliance Americas* e *Compliance APAC* (Região Ásia e Pacífico) estão alinhadas com a organização do grupo.

Compliance Proximity fortalece a sua proximidade com o negócio, através do desenvolvimento de conhecimento atualizado e compreensão dos mercados, do conhecimento dos clientes e das suas linhas de negócio e através da aplicação do princípio da subsidiariedade, organizando os seus processos para responder às **Figura 3: Organização da Função de Compliance no BNP Paribas** (fonte: elaborado pelo próprio) *Business Partners* conjuntamente com o negócio, partilhando a visão sobre os riscos de compliance e garantindo que estes são geridos de forma correta.

Desta forma *Compliance Proximity* é responsável por:

- Dar opinião e tomar decisões para o negócio diariamente;
- Realizar os controlos de segundo nível, controlando o enquadramento do risco bem como monitorizando-o para as diferentes linhas de negócio e regiões que cobrem;
- Manter atualizadas as competências relativas à regulação local e interagindo com os respetivos reguladores;
- Garantir a implementação das normas e procedimentos de Compliance.

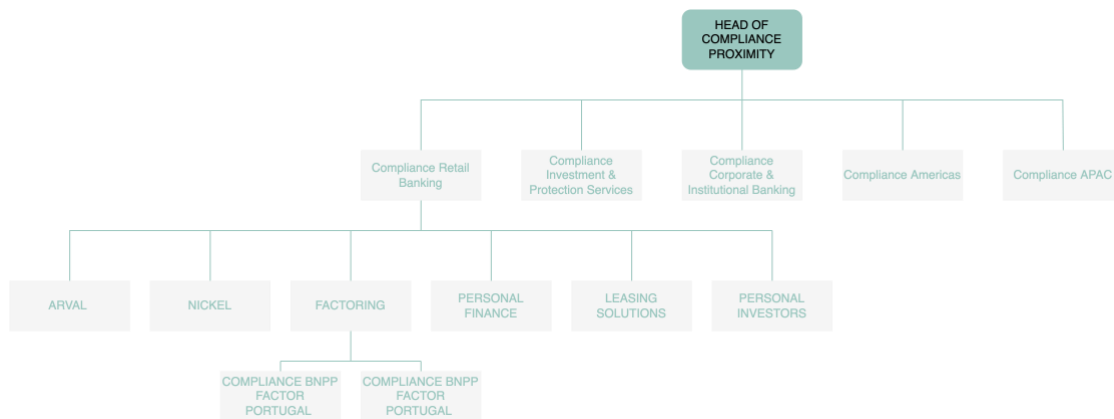


Figura 3: Organização Compliance Proximity (Fonte: elaborado pelo autor)

É neste segmento de atividade que o Factoring se encontra integrado, tendo como *Head of Compliance for Factoring* Joost Vastenavondt, que é responsável por todos os departamentos de Compliance das entidades de Factoring do Grupo BNP Paribas.

2.2.4.2 Expertise Domains

A função de Compliance integra as seguintes domínios de especialidade: *Group Financial Security Paris & KYC (GFS Paris & KYC)*, *Group Financial Security US (GFS US)*, *Protection of Interests of Clients (PIC)*, *Market Integrity (MI)*, *Anti-Bribery & Corruption & Professional Ethics (ABC & PE)*, *Global Banking & Fiscal Regulations (GBFR)* e *Transversal Risk Management (TRM)*.

As *Expertise Domains* são responsáveis pelas seguintes tarefas para as respetivas áreas de especialidade:

- Definir e atualizar as normas do Grupo;
- Supervisionar e dar suporte à implementação dos processos relacionados aos intervenientes responsáveis;
- Contribuir para o aumento do nível de conhecimento do Grupo na respetiva área de especialidade;
- Supervisionar riscos;
- Definir e atualizar as componentes do controlo permanente;

- Decidir em assuntos sensíveis e/ou complexos;

2.2.4.3 Transversal Missions

As cinco *Transversal Missions* são: *Transformation & Consulting, Operations Processes Technology & Innovation (OPTI), Support Functions, Regulatory Compliance e Human Resources*.

São responsáveis pela aceleração da otimização das funções de Compliance e como tal têm as seguintes responsabilidades:

- Facilitar a otimização de tarefas similares dentro dos centros de competência;
- Implementar o processo de transformação de Compliance;
- Ajudar a definir a estratégia para Compliance;
- Organizar e liderar as várias áreas de competência.

2.2.5 Governação

A governação da função de Compliance é estabelecida com um Comité Executivo de Compliance liderado pelo Diretor de Compliance do Grupo. Este comité decide as orientações estratégicas para a função de Compliance com os seguintes objetivos:

- Avaliar problemas estratégicos de Compliance e tomar decisões relacionadas com planos de ação propostos;
- Supervisionar os riscos de Compliance, regulatório, de conduta e de reputação do Grupo;
- Tomar decisões relativas à organização de Compliance e gestão dos recursos.

Os membros são: o Diretor e o Vice-diretor de Compliance do Grupo e os diretores do *Compliance Proximity, Expertise Domains e Transversal Missions*.

2.3 Compliance no BNP Paribas Factor Portugal

De acordo com as normas do grupo, o BNP Paribas Factor Portugal possui um responsável pelas funções de Compliance na pessoa de Nuno Costa. Aquando da escolha deste responsável, assegurou-se de que este não possuía qualquer ligação com os diferentes elementos passíveis de serem avaliados, através de uma análise contemplada em política interna do Grupo. Desta forma, certificou-se que eram cumpridos os princípios da função para que não houvesse enviesamento da objetividade das suas funções, que requerem imparcialidade e idoneidade. A função de Compliance adota um carácter independente, autónomo, objetivo e permanente e apresenta as seguintes responsabilidades:

- Acompanhamento e a avaliação regular da adequação e da eficácia das medidas e procedimentos adotados para detetar qualquer risco de incumprimento das obrigações legais e deveres a que a instituição se encontra sujeito;
- Pela prestação de aconselhamento aos órgãos de administração e de gestão, para efeitos do cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que a instituição se encontra sujeita;
- Pelo acompanhamento e avaliação dos procedimentos de controlo interno em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, bem como pela centralização da informação e respetiva comunicação às autoridades competentes;
- Pela elaboração e apresentação ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização de um relatório, de periodicidade pelo menos anual, identificando os incumprimentos verificados e as medidas adotadas para corrigir eventuais deficiências;
- Prevenção do branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo;

- Acompanhamento, avaliação e formação dos colaboradores sobre procedimentos internos;
- Verificação do cumprimento dos normativos internos do Grupo e formação interna em matéria de Ética, Segurança e Deontologia;
- Elaboração dos códigos de conduta aplicáveis a todos os colaboradores, alicerçando-os nos padrões de transparência e ética da sociedade.

Capítulo 3

Método Investigação-Ação

Neste capítulo procurei descrever qual foi o método utilizado para dar resposta à questão de investigação, descrevendo as suas características, benefícios e implicações.

O método de investigação-ação é relativamente recente no contexto académico. Até bastante perto do fim da década de 90 este método não gerava consenso no meio académico, por falta de legitimidade (Coughlan & Coughlan, 2002). Muitas pessoas acreditavam no potencial e contributo que poderia ter para a aprendizagem, mas não lhe atribuíam credibilidade enquanto método para criação de conhecimento e produção de teorias robustas. Desde então, este método foi começando a ser cada vez mais reconhecido como uma forma perfeitamente legítima e válida para produzir conhecimento (Avison et al., 1999).

Não existe uma única definição para o método de investigação-ação, mas consiste numa abordagem em que tanto o investigador como os membros da respetiva experiência fazem parte do diagnóstico do problema e também do desenvolvimento da solução (Bryman, 2012).

O principal objetivo da investigação-ação é melhorar a execução prática de uma ação/tarefa. Apesar de ser capaz de produzir conhecimento válido, o método não é muito utilizado pela comunidade científica para tal (Elliott, 1991). A investigação-ação pretende reduzir a divisão que existe entre a investigação e a prática (Somekh, 2005) e dessa forma dar uma resposta à falha sistemática que

muitas vezes se verifica nas ciências sociais, de que a teoria não produz necessariamente melhores resultados na prática. Isto é alcançado através da eliminação de uma investigação em duas etapas, caracterizada por a primeira etapa ser conduzida por um ou mais investigadores onde é produzido conhecimento teórico, sendo posteriormente entregue esse conhecimento às pessoas envolvidas na parte prática. Esta é uma das principais diferenças entre este método e os restantes: na investigação-ação, a investigação é desenvolvida pelos próprios intervenientes na ação, e dessa forma é iniciada quando os próprios intervenientes sentem a necessidade de despoletar mudanças (Elliott, 1991) sendo dessa forma alcançada a questão de investigação.

Este método é desenvolvido através de um processo colaborativo entre participantes e investigadores, entre os quais deve existir uma relação estreita, de forma que exista apoio mútuo no decurso da investigação, mas ao mesmo tempo distante, para que seja mantido o afastamento necessário de forma a existir uma investigação isenta (Somekh, 2005). Estas relações/parcerias podem ser de natureza diversa, envolvendo consultor/cliente, colegas no mesmo ramo de investigação ou estudante/cliente. Contudo, algo transversal e mandatório é que essas relações sejam bem definidas, nomeadamente quanto ao poder, para que não exista um conflito ético entre o investigador e os participantes. Isto é, numa investigação que siga um método de investigação-ação, existem dois grupos distintos: o(s) investigador(es) e o(s) participante(s), e entre eles existe sempre uma interdependência funcional; contudo, o investigador deve manter um certo distanciamento, para que a tomada de decisão seja independente dos participantes. Este poder de decisão está relacionado com a maior independência relativamente ao objeto de estudo por parte do investigador, levando a menor probabilidade de conflitos de interesse no decorrer da experiência.

A Investigação-ação permite o desenvolvimento de conhecimento de forma única. O facto de a mudança ser operada no próprio ambiente natural do objeto

de investigação, ao contrário da investigação que é feita em ambiente controlado, potencia um maior conhecimento e validade do estudo. Para além disso, a possibilidade de trabalhar lado a lado com profissionais da área, permite um conhecimento profundo do objeto de estudo e conseqüentemente uma investigação mais enriquecida (Mcniff, 2013).

Uma outra característica do método prende-se com os resultados dessa mesma investigação. Estes são diretamente integrados na prática, e só assim se alcança a mudança pretendida. Isto acontece porque a validade do método não depende de um fenómeno robusto com regularidades empíricas fortes, como acontece nos métodos mais tradicionais, não sendo preciso observar esse fenómeno durante um período significativo para se obter uma relação de causalidade. A investigação-ação está preocupada em resolver situações concretas do quotidiano do investigador, não tendo por objetivo a produção de conhecimento generalizado; procura sim o que Elliott (1991) chamou de “practical wisdom” (conhecimento prático).

Outro aspeto contrastante prende-se com o facto de a investigação-ação estar dependente dos valores e da cultura dos membros que fazem parte tanto da investigação, como da ação. O foco da investigação é algo que pode resultar em problemas no seio do grupo, mesmo quando este foco é testar a praticidade e aplicabilidade de ideias geradas por outros; nunca é apenas um teste à implementação das mesmas, antes torna-se inevitavelmente produto da exploração crítica dos membros do grupo e dos seus valores.

O investigador para além de investigar o seu trabalho, também o tem que fazer para o trabalho dos seus colegas, o que poderá potenciar problemas de natureza ética. Existe por isso um compromisso quando falamos neste método: se por um lado recolhemos grande vantagem do facto de o objeto de investigação ser o trabalho desenvolvido pelo investigador, por outro lado questões éticas devem ser tidas em consideração. No âmbito da investigação-ação é crucial que sejam

definidas normas éticas desde o início da mesma, que servem não só para salvaguardar todos os intervenientes, mas também para assegurar alguma qualidade de dados e análises (Somekh, 1995).

A investigação-ação é composta por 3 fases essenciais: pesquisa, ação e reflexão. Estas 3 fases formam um ciclo de investigação que é repetido inúmeras vezes durante o processo. Estes ciclos funcionam de forma natural e contínua, isto porque a melhoria contínua de todos os envolvidos na fase de inquérito permite que o grupo opere de maneira distinta e que por sua vez conduz a um novo período de reflexão sobre os efeitos das mudanças implementadas, o que levará à descoberta de novas questões de inquérito e assim sucessivamente. Este processo iterativo é que potencia o melhoramento contínuo e constitui uma das principais vantagens do método.

Capítulo 4

Problema e a sua Resolução

Neste capítulo centraremos no problema que foi colocado à organização pela integração da ITP no BNP Paribas Factor Portugal e abordaremos a forma como esta questão foi resolvida.

O estágio, que deu origem a este relatório, foi desenvolvido na Direção de Compliance do BNP Paribas Factor Portugal, que mais tarde integrou também a Direção de Compliance da Internacional Trade Partners (ITP). Este projeto de integração foi desenvolvido ao longo de alguns meses de comunicação constante entre todas as partes envolvidas: Direção de Compliance da BNPP Factor Portugal na pessoa de Nuno Costa, Direção de Compliance de Factoring do Grupo sobretudo na pessoa de Joost Vastenavondt, que é responsável pela supervisão de Compliance de todas as entidades de Factoring no Grupo, e a direção da ITP na pessoa da Cristina Ribeiro. O objetivo do mesmo era dotar a ITP de uma estrutura de Compliance ágil, eficiente e eficaz, que fosse capaz de responder às exigências do Grupo e da sua atividade. Este procedimento era necessário porque, como entidade do Grupo BNP Paribas, a ITP deveria ter um departamento de Compliance dedicado que estivesse alinhado com os princípios e regras do Grupo, mesmo não tendo atividade num setor altamente regulado como é o setor financeiro.

A Direção de Compliance do BNPP Factor Portugal já tinha experiência na integração de departamentos de Compliance de outras entidades do Grupo,

dado que em 2016 foi integrada a Direção de Compliance da Factor Espanha, havendo uma Direção que partilha a chefia do departamento para Portugal e Espanha. Contudo este projeto de integração da ITP apresentou especificidades, que necessitaram de um esforço extra de todos os intervenientes, dadas as particularidades do seu modelo de negócio.

A ITP é uma empresa que presta serviços para as entidades de Factoring do Grupo, contudo, não é uma sociedade financeira e por esse motivo não está ao abrigo da supervisão do Banco de Portugal, reduzindo significativamente os reportes e procedimentos necessários a implementar. Contudo, as normas internas, que têm como objetivo uniformizar o comportamento de todas as entidades/colaboradores do Grupo BNP Paribas, desempenham um papel muito significativo numa estrutura de Compliance de uma entidade. Para além de não ser alvo da regulação do Banco de Portugal, a ITP irá deixar em 2022 de ter clientes próprios, ou seja, irá prestar serviços de suporte apenas às entidades de Factoring do Grupo BNPP, resultando numa redução da burocracia ao nível de procedimentos que são obrigatórios para clientes externos ao Grupo, nomeadamente de *Know Your Customer* (KYC). Os KYC são usados para conhecer o cliente de forma mais aprofundada, de forma a proteger o Grupo de potenciais clientes críticos, que possam estar sujeitos a sanções internacionais ou suspeitos de atividades ilícitas como branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo. O KYC requer que exista uma pessoa dedicada a fazer um processo KYC sempre que um novo cliente inicia relações com qualquer entidade do Grupo, recolhendo informações que são obrigatórias como por exemplo, ramo de atividade, devedores que integraram o processo de factoring e informações específicas sobre os beneficiários efetivos. Só depois de obtida toda esta informação é que existe aprovação do Compliance para prosseguir com a apresentação do contrato ao cliente. Para além de ser feito no início da relação (*onboarding*) é necessário atualizar o ficheiro periodicamente, que pode variar

entre um e cinco anos dependendo do risco do cliente, ao qual se dá o nome de recertificação. Sendo um processo exaustivo, o facto de a ITP passar a ter apenas clientes internos, outras entidades do Grupo, elimina a necessidade de existência deste procedimento.

O meu papel enquanto ator investigador neste projeto foi de fornecer às partes envolvidas um conhecimento profundo da atividade desempenhada pela ITP, dado que a sua aquisição é recente, não havia procedimentos e políticas desenvolvidas especificando todas as atividades desempenhadas, tendo que ser feita uma recolha exaustiva de todas as atividades desenvolvidas para que o sistema de Compliance a implementar cobrisse toda a extensão da atividade. Partindo dessa recolha, foi-me delegada a tarefa de fazer uma lista de alternativas a implementar, bem como os seus pontos positivos e negativos para ponderação futura.

Durante o projeto foi procurada literatura já existente sobre uma análise de custo-benefício da adaptação ou criação de base de um sistema de Compliance no processo de integração de uma nova entidade, contudo não foi encontrada literatura específica sobre o tema. Como tal, todas as tarefas tiveram que ser desenvolvidas sem uma base teórica, apoiando-me unicamente no conhecimento profundo de Compliance, nomeadamente em entidades de Factoring, de todos os intervenientes.

No início do projeto foram analisadas de forma pormenorizada todas as particularidades do tipo de atividade desenvolvida pela ITP comparativamente com o BNPP Factor, para que a estrutura correspondesse às suas verdadeiras necessidades e não fossem criados processos que não fossem aplicáveis à sua realidade, tornando-a ineficiente. Para isso, foi desenvolvido um quadro resumo para sintetizar as hipóteses existentes, bem como os aspetos positivos e negativos.

- Hipótese 1: Integração total, implementando um sistema de Compliance na ITP igual ao que está implementado no BNPP Factor Portugal.
- Hipótese 2: Implementação de um sistema totalmente novo
- Hipótese 3: Integração parcial, implementando um sistema semelhante ao do BNPP Factor Portugal, mas com algumas alterações para o tornar mais simples.

| | Vantagens | Desvantagens |
|-------------|--|--|
| Hipótese 1: | <ul style="list-style-type: none"> • Uniformização com as restantes entidades do grupo; • Simplicidade na aplicação; • Conhecimento profundo da realidade do sistema. | <ul style="list-style-type: none"> • Integração de procedimentos desnecessários; • Complexidade excessiva; • Necessidade de contratar mais recursos humanos. |
| Hipótese 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema completamente ajustado às necessidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aplicar de raiz todos os procedimentos e políticas do Grupo; • Maior tempo de implementação e correção do sistema. |
| Hipótese 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Mais agilidade do sistema; • Menos custos de manutenção; • Manter linhas orientadoras do Grupo. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de implementação; • Necessidade de revisão do modelo de negócio inteiro. |

Tabela 1: Análise custo-benefício das hipóteses (fonte: elaborado pelo autor)

A primeira hipótese, em que existiria uma integração total de todos os procedimentos do Grupo e do BNPP Factor no sistema de Compliance da ITP, levaria à criação de um sistema demasiado complexo e difícil de manter sem contratar mais recursos humanos. Como referido, existem procedimentos no BNPP Factor Portugal que não são aplicáveis à ITP, quer por não estar sob supervisão do Banco de Portugal, quer por não se aplicar ao modelo de negócio como é o caso dos procedimentos KYC, por exemplo. Esta opção poderia ser

vantajosa do ponto de vista de uniformização de todas as entidades sob orientação, não existindo procedimentos diferentes para as duas entidades, facilitando o papel de supervisão e coordenação.

Quando analisada a segunda hipótese para a criação de um sistema integralmente novo, foram detetadas vantagens significativas, como a possibilidade de criação de um modelo completamente novo de acordo com as necessidades específicas da ITP. A principal vantagem detetada foi o facto de desta forma conseguir ser criado um sistema de compliance completamente adaptado à realidade da ITP, com todos os processos que estão associados e identificados, resultando num sistema mais leve e de fácil compreensão e manutenção. Por outro lado, o facto de a ITP estar integrada no Grupo BNP Paribas, faz com que tenha que estar alinhada com as restantes entidades em muitos aspetos relacionados com Compliance, nomeadamente canais de denúncia de reclamações/irregularidades, segmentação dos colaboradores e código de conduta, tornando o processo de criação de um novo sistema muito demorado e exaustivo.

Por último, a possibilidade de utilizar o sistema da Factor, fazendo pequenas simplificações/adaptações para a realidade da ITP, criando um sistema híbrido entre as duas alternativas apresentadas. Este modelo híbrido permite libertar a ITP de processos que não lhe sejam aplicáveis, mas mantendo as principais linhas orientadoras da política de Compliance do Grupo. É por isso uma solução de compromisso entre a solução de criação de base e a da transposição do sistema existente. Tem, contudo, o aspeto negativo de ter que ser feita uma revisão completa do sistema e interpretar as respetivas adaptações à luz das exigências do Grupo.

O meu papel, enquanto ator investigador, foi alimentar a organização com este esforço reflexivo, ou seja, apoiar a tomada de decisão da organização

confrontando-a com os três modelos possíveis e os seus aspetos negativos e positivos.

Ponderando tudo o que foi escrito, na minha opinião a construção do modelo híbrido, adaptando o modelo existente, seria a melhor opção por se tratar de uma solução de compromisso, permitindo um balanceamento entre as outras duas soluções apresentadas. Este modelo serviria as necessidades tanto de curto prazo, de necessidade de colocar o modelo em funcionamento o mais rapidamente possível e também as necessidades de longo prazo, de criar um sistema que fosse eficaz e eficiente.

Após algumas reuniões com todas as partes envolvidas, discutindo pormenores específicos que deveriam ser aplicados ou não à realidade da ITP, concordamos que a opção que melhor serviria os interesses da ITP e do BNPP Factor Portugal seria a hipótese do modelo híbrido, mantendo o que era fundamental para enquadrar a ITP nas políticas e procedimentos de Grupo, mas excluindo aspetos regulatórios obrigatórios ao setor financeiro e outros procedimentos não aplicáveis ao modelo de negócio.

Concluindo, e relembrando as três dimensões do Compliance referidas no final do capítulo relativo ao Compliance no setor financeiro, a ITP fica dotada das dimensões que lhe são necessárias, a dimensão sistémica, tendo um sistema implementado para assegurar o cumprimento das normas internas do Grupo, e a dimensão funcional, enquanto departamento dedicado à sua manutenção e desenvolvimento. A dimensão regulatória, apesar de ter um papel mais reduzido quando comparado com a BNPP Factor Portugal, também está presente ao qual se chamou de *regulatory watch*, ou seja, existência de um procedimento para manter atualizadas as listas de procedimentos e políticas de acordo com as exigências do Grupo.

Conclusão

Este trabalho centrou-se num problema que surgiu em contexto real no decorrer do estágio realizado no departamento de Compliance do BNP Paribas Factor Portugal, que foi como integrar dois sistemas de Compliance de duas entidades com natureza distinta, mas pertencentes ao mesmo Grupo.

Para que fosse compreendido todo o processo de integração foi necessário analisar a estrutura de um sistema de Compliance de um dos maiores grupos do setor financeiro europeu, o BNP Paribas, e em particular da entidade BNP Paribas Factor.

A opção tomada passou por uma adaptação do sistema existente no BNP Paribas Factor que estava de acordo com as normas internas do Grupo, e ajustá-lo à realidade do negócio da ITP, criando um sistema híbrido e dessa forma tornando-o perfeitamente adaptado à sua realidade, mas partilhando sinergias entre o Compliance do BNPP Factor Portugal e a ITP.

A resolução deste problema apresentou algumas limitações que dificultaram a execução deste processo, desde logo a falta de literatura relacionada com a integração de sistema de Compliance. Para além da falta de literatura, dado que a ITP ainda não tinha processos/procedimentos/políticas bem desenvolvidos, dado que a aquisição da mesma pelo Grupo é recente, foi necessário um esforço extra para reunir toda a informação necessária para a tomada de decisão.

Contudo, a resolução e o meu papel enquanto ator investigador na mesma, contribuíram para uma melhor resolução do problema, dando suporte à decisão.

Para além do contributo dado à organização, também a organização contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal, sendo esse um dos objetivos dos estágios curriculares.

Como investigação futura, e tendo sido uma das limitações que encontrei, seria interessante estudar sobre integração de dois sistemas de Compliance. Para além disso, com a crescente inovação tecnológica, seria útil estudar o impacto que ferramentas associadas a *machine learning* e inteligência artificial podem desenvolver na área de Compliance como forma de supervisão e controlo em tempo real, podendo desempenhar um papel fundamental no processo de deteção antecipada de eventuais problemas, prevenindo situações de rutura como se verificou com a crise financeira global de 2008.

Bibliografia

- Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(3), 171–188. <https://doi.org/10.1016/J.ACCINF.2011.02.002>
- Associação de Factoring e Leasing. (n.d.). *Factoring*. Consultado a 2 de março de 2022, <http://www.alf.pt/pt/factoring>.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M., & Nielsen, P. A. (1999). Action Research. In *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Basel Committee on Banking Supervision Compliance and the compliance function in banks*.
- BNP Paribas. (n.d.-a). *BNP Paribas in Portugal: A European bank of reference in Portugal*. Consultado a 4 de abril de 2022, <https://www.bnpparibas.pt/en/about-bnp-paribas/portugal/>.
- BNP Paribas. (n.d.-b). *European Market leader in Factoring Solutions*. Consultado a 28 de fevereiro de 2022, de <https://www.bnpparibas.pt/en/brands-and-institutions/local-businesses/bnp-paribas-factor/>.
- BNP Paribas. (n.d.-c). *History of the Group*. Consultado a 27 de fevereiro de 2022, <https://www.bnpparibas.co.uk/en/history-of-the-group/>.
- BNP Paribas. (n.d.-d). *History: two centuries of banking*. <https://Group.Bnpparibas/En/Group/History-Centuries-Banking>. Consultado a 31 de janeiro de 2022, <https://group.bnpparibas/en/group/history-centuries-banking>.
- BNP Paribas. (2020). *2020 Integrated Report*. Consultado a 31 de janeiro de 2022 <https://invest.bnpparibas/en/document/2020-integrated-report>.
- BNP Paribas Factor Portugal. (2020). *Relatório e Contas 2020*.

- Braun, T. (2019). *Compliance Norms in Financial Institutions Measures, Case Studies and Best Practices*, 1st ed. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-24966-3>.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240.
<https://doi.org/10.1108/01443570210417515>.
- Dawson, M. A. (2008). Integrating compliance risk management into enterprise risk management promises and pitfalls of integration, from organizational efficiencies to mixed messages. *Bank Accounting & Finance*, 21(5), 30+.
- Michele M. DeStefano (2014), Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer, 10 *Hastings Bus. L.J.* 71-182.
- Edwards, J., & Wolfe, S. (2004). Compliance: A review. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 13(1), 48-59.
- Elliott, J. (1991). *Action research for educational change*. Open University Press.
- English, S., & Hammond, S. (2016). *Cost of Compliance*. Thomson Reuters.
- Etienne, J., Balme, R., Borraz, O., Bourrier, M., Gilad, S., Giraud, O., Hutter, B., le Galès, P., Lindenberg, S., Mitchell, R., & Parker, C. (2011). Compliance Theory: A Goal Framing Approach. *Law & Policy*, 33(3) 305-333.
- Franks, J. R., Schaefer, S. M., & Staunton, M. D. (1998). The direct and compliance costs of financial regulation. *Journal of Banking & Finance*, vol. 21(11-12), 1547–1572.
- Goodhart, C. (2011). *The Basel Committee on Banking Supervision: A history of the early years, 1974-1997*. Cambridge University Press.
- Gozman, D., & Currie, W. (2014). The Role of Investment Management Systems in Regulatory Compliance: A Post-Financial Crisis Study of Displacement

- Mechanisms. *Journal of Information Technology*, 29(1), 44–58.
<https://doi.org/10.1057/JIT.2013.16>.
- Hardouin, P. (2011). The aftermath of the financial crisis: Poor compliance and new risks for the integrity of the financial sector. *Journal of Financial Crime*, 18(2), 148–161. <https://doi.org/10.1108/135907911111127723>.
- Harvey, J. (2004). Compliance and reporting issues arising for financial institutions from money laundering regulations; a preliminary cost benefit study. *Journal of Money Laundering Control*, 7(4), 333–346.
<https://doi.org/10.1108/13685200410810047>.
- Industry Association, S. (2005). The role of compliance. *Journal of Investment Compliance*, 6(3), 4–22. <https://doi.org/10.1108/15285810510700863>.
- Ivanovic, S., Baresa, S., & Bogdan, S. (2011). Factoring: Alternative model of financing. *UTMS Journal of Economics*, 2(2), 189–206.
- Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 3111–3130.
<https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2006.05.001>.
- Kotz, H. D. (2015). *Financial Regulation and Compliance: How to Manage Competing and Overlapping Regulatory Oversight*, 1st ed. Wiley.
- Kuen-Chor, K. (1988). Factoring and Accounts Receivable Financing. *Handbook of Singapore–Malaysian Corporate Finance*, 199–214. <https://doi.org/10.1016/B978-0-409-99548-0.50016-5>.
- Macdonald, C. (2012). Understanding participatory action research: a qualitative research methodology option. *Canadian Journal of Action Research*, 13(2), 34-50.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33524/cjar.v13i2.37>
- Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S., & Baldwin, C. (2012). The value and limitations of Participatory Action Research methodology. *Journal of Hydrology*, 474, 11–21. <https://doi.org/10.1016/J.JHYDROL.2012.09.008>.
- McNiff, J. (2013). *Action Research: Principles and practice*. Routledge.

- Nicolas, S., & May, P. v. (2017). Building an effective compliance risk assessment programme for a financial institution. *Journal of Securities Operations & Custody*, 9(3), 215-224.
- Prorokowski, L., & Prorokowski, H. (2014). Organisation of compliance across financial institutions. *Journal of Investment Compliance*, 15(1), 65–76. <https://doi.org/10.1108/joic-12-2013-0041>.
- Ramakrishna, S. (2015). *Enterprise Compliance Risk Management*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Ramakrishna, S. (2015). *Enterprise Compliance Risk Management an Essential Toolkit for Banks and Financial Services*. Wiley.
- Rider, B. (2015). *Research handbooks in financial law*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Sifma. (n.d.). *SIFMA White Paper: The Evolving Role of Compliance*.
- Sofian, I., & Dumitru, M. (2017). The compliance of the integrated reports issued by European financial companies with the International Integrated Reporting Framework. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su9081319>.
- Somekh, B. (1995). The Contribution of Action Research to Development in Social Endeavours: a position paper on action research methodology. *British Educational Research Journal*, 21(3), 339–355. <https://doi.org/10.1080/0141192950210307>.
- Somekh, B. (2005). *Action Research: A Methodology for Change and Development*, 1st ed. Open University Press.
- Sopranzetti, B. J. (1998). The economics of factoring accounts receivable. *Journal of Economics and Business*, 50(4), 339–359. [https://doi.org/10.1016/S0148-6195\(98\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0148-6195(98)00008-3).
- Soufani, K. (2002). The decision to finance account receivables: the factoring option. *Managerial and Decision Economics*, 23(1), 21–32. <https://doi.org/10.1002/MDE.1046>.
- Steinberg, R. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/978-1-118-02430-0>.

Stiglitz, J. E. (2006). *Making globalization work*. W.W. Norton & Co.

Sutinen, J. G., & Kuperan, K. (1999). A socio-economic theory of regulatory compliance. *International Journal of Social Economics*, 26(1–3), 174–193.
<https://doi.org/10.1108/03068299910229569>

Anexos