



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A contribuição do Compliance para
a competitividade das empresas
Estudo de Caso: BNP Paribas Factor SA –
Sucursal em Portugal

Pedro Jorge de Sousa Gomes

Católica Porto Business School
2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A contribuição do Compliance para a competitividade das empresas

Estudo de Caso: BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de
Gestão

por

Pedro Jorge de Sousa Gomes

sob orientação de
Professor Doutor José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School
Abril de 2024

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, acompanharam o meu percurso até à realização deste trabalho.

Um especial agradecimento à minha família pelo apoio incondicional, compreensão e carinho.

Ao meu orientador, o professor doutor José Miguel Oliveira, pela sua orientação científica, o seu pensamento crítico, o seu aconselhamento e por transmitir-me positividade e motivação.

Ao Dr. Nuno Costa e a todos os colegas do BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal pela sua simpatia e dedicação, fomos uma equipa resiliente e unida.

A todos os entrevistados por se mostrarem totalmente disponíveis para conversar comigo e darem a sua perspetiva sobre o tema em questão.

Por fim agradeço a mim, pelo otimismo que sempre apresentei, por confiar em mim próprio e por tentar, sempre que possível, tomar as melhores decisões possíveis.

Resumo

O presente trabalho estuda a importância do Compliance para a competitividade das empresas, através de um estudo de caso do BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal.

Com o propósito de contextualizar o objeto de estudo desta dissertação, começa-se por clarificar um dos conceitos ligados ao Compliance, a corrupção, através de um índice de perceção de corrupção no mundo e em Portugal.

Após o enquadramento teórico e organizacional, passou-se para a apresentação e discussão dos resultados, com a análise das entrevistas efetuadas. Estas demonstraram que existe uma relação positiva entre o Compliance e a competitividade de uma empresa, indo maioritariamente de encontro à literatura. No entanto, as empresas devem estar conscientes da constante promoção de uma cultura de conformidade, assim como, dos riscos e impacto de não haver Compliance.

Concluiu-se que o Compliance tem vindo a ser cada mais requisitado face à crescente complexidade empresarial. Este instrumento de gestão de empresas conduz a uma cultura de conformidade onde existe segurança e eficiência nos processos desempenhados. É aí que se destaca a relevância do Compliance e a vantagem competitiva que pode oferecer a uma empresa.

Palavras-chave: Compliance, competitividade, BNP Paribas Factor

(9991 palavras)

Abstract

This paper studies the importance of Compliance for the competitiveness of companies, through a case study of BNP Paribas Factor SA - Sucursal em Portugal.

In order to contextualize the object of study of this dissertation, we begin by clarifying one of the concepts linked to Compliance, corruption, through an index of the perception of corruption in the world and in Portugal.

After the theoretical and organizational framework, we move on to the presentation and discussion of the results, with an analysis of the interviews carried out. These showed that there is a positive relationship between Compliance and a company's competitiveness, mostly in line with the literature. However, companies must be aware of the constant promotion of a culture of Compliance, as well as the risks and impact of not having Compliance.

Following the theoretical framework, the organizational framework and the interviews carried out, it was found that Compliance has been increasingly in demand in the face of growing business complexity. This business management tool leads to a culture of Compliance where there is safety and efficiency in the processes carried out. This is where the relevance of Compliance and the competitive advantage it can offer a company stand out.

Keywords: Compliance, competitiveness, BNP Paribas Factor

(9991 words)

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Índice de Gráficos	xvii
Introdução.....	19
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	22
1.1 Compliance no setor financeiro.....	26
1.1.1. Definição de Compliance.....	26
1.1.2. Evolução do Compliance.....	26
1.1.3. Funções e objetivos do Compliance.....	27
1.1.4. Características e elementos do Compliance.....	28
1.1.5. Custo do Compliance.....	30
1.1.6. Riscos de não haver Compliance.....	31
1.2. Compliance na Estratégia e na Competitividade.....	34
Capítulo 2 - Pergunta de Partida e Metodologia de Investigação.....	37
2.1. Entrevistas	38
Capítulo 3 – Estudo de Caso	40
3. Enquadramento Organizacional	40
3.1. Grupo BNP Paribas	40
3.1.1. Missão e Valores	41

3.2. BNP Paribas Factoring	41
3.3. BNP Paribas Factor em Portugal	42
3.3.1. Informação financeira	43
3.3.2. Estrutura organizacional	43
3.3.3. Compliance no BNP Paribas	43
3.3.4. Principais normas reguladoras do combate ao BCFT	45
Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão de resultados	48
Conclusão.....	64
Bibliografia.....	66
Anexos.....	71
Apêndices	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Índice de perceção de corrupção 2022	24
Figura 2 - Evolução da pontuação de Portugal face à corrupção	25
Figura 3 - Abordagem de parceria do Compliance	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra	39
Tabela 2 – Síntese da revisão da literatura e das entrevistas.....	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Popularidade do tópico "Compliance", em Portugal.....	23
Gráfico 2 - Interceção do custo do Compliance com o risco de não haver Compliance.....	32

Introdução

No âmbito do estágio curricular realizado no BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal, no departamento de Compliance, surgiu o interesse que originou a realização deste trabalho: Perceber como o Compliance contribui para a competitividade das empresas deste setor.

O Compliance não é apenas uma questão de seguir as regras, é uma abordagem estratégica que contribui para a resiliência empresarial, onde as empresas adaptadas a mudanças regulatórias e a desafios imprevistos são as mais propensas a manter a sua competitividade, a sua sustentabilidade e, conseqüentemente, a sua reputação que é um ativo intangível de grande valor (Rizzo, 2016).

O Compliance ajuda a construir confiança e credibilidade junto de potenciais clientes e stakeholders. Ao implementar medidas robustas de Compliance, uma empresa pode diferenciar-se dos seus concorrentes, demonstrando um compromisso com práticas éticas, gestão de riscos e proteção de todos os envolvidos e do próprio mercado.

O presente relatório está estruturado em 4 capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão de literatura, onde é abordado o conceito de Compliance, as características do mesmo, o seu custo e o risco de não haver Compliance. Posteriormente apresenta-se a relação do Compliance com a competitividade e a estratégia, fundamental para responder à questão de investigação.

Ao segundo capítulo corresponde a pergunta de partida e a metodologia de investigação. A metodologia empregue para responder às perguntas correspondeu a um estudo de caso de natureza qualitativa referente ao BNP Paribas Factor, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e a respetiva análise das respostas.

O terceiro capítulo conforma o desenvolvimento do estudo de caso, com o enquadramento organizacional, tendo como objetivo contextualizar a empresa e conhecer o seu programa de Compliance e algumas das normas que deve seguir ao combate do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

De seguida, no capítulo quatro, dá-se a apresentação e análise dos resultados, com a devida resposta às perguntas de pesquisa anteriormente formuladas através do cruzamento de dados entre a revisão de literatura e a informação obtida.

Conclui-se com uma síntese do trabalho realizado, onde são referidas as limitações encontradas e as pistas para trabalhos futuros.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

Esta dissertação centra-se na relação entre o Compliance e a sua importância para a competitividade das empresas.

Para encontrar as fontes de informação mais adequadas, efetuei uma pesquisa com base no Google Scholar, que me direcionava para bases de dados como: Scopus, Emerald Insight, JSTOR, EBSCO, repositórios de universidades, entre outros.

A revisão da literatura está dividida em dois momentos. Um primeiro momento onde a pesquisa tinha o objetivo de contextualizar o tema e teve por base as seguintes palavras-chave: Compliance, controlo de gestão, BNP Paribas, bancos, instituições financeiras, sustentabilidade, ESG, função, importância (do Compliance), influência (do Compliance), MENAC, cultura (de Compliance), *corporate governance*, gestão de risco, custo (do Compliance), riscos (de não haver Compliance), auditoria, três linhas de defesa.

Assim, foram obtidos 69 artigos, dos quais 48 eram estrangeiros e 21 portugueses. De salientar que, após a obtenção desses artigos, foi realizada uma filtragem, onde eu selecionei os artigos que mais iam de encontro àquilo que pretendia, dos quais resultaram 59 artigos: 40 artigos estrangeiros e 19 artigos portugueses.

Num segundo momento, após a escolha da questão da pesquisa, as palavras-chave para a pesquisa e análise teórica foram: Compliance, diferencial competitivo, estratégia, competitividade. Foram obtidos 18 artigos, dos quais 11 eram estrangeiros e 7 portugueses.

Ao longo dos anos, tem havido um crescimento do interesse pelo Compliance.

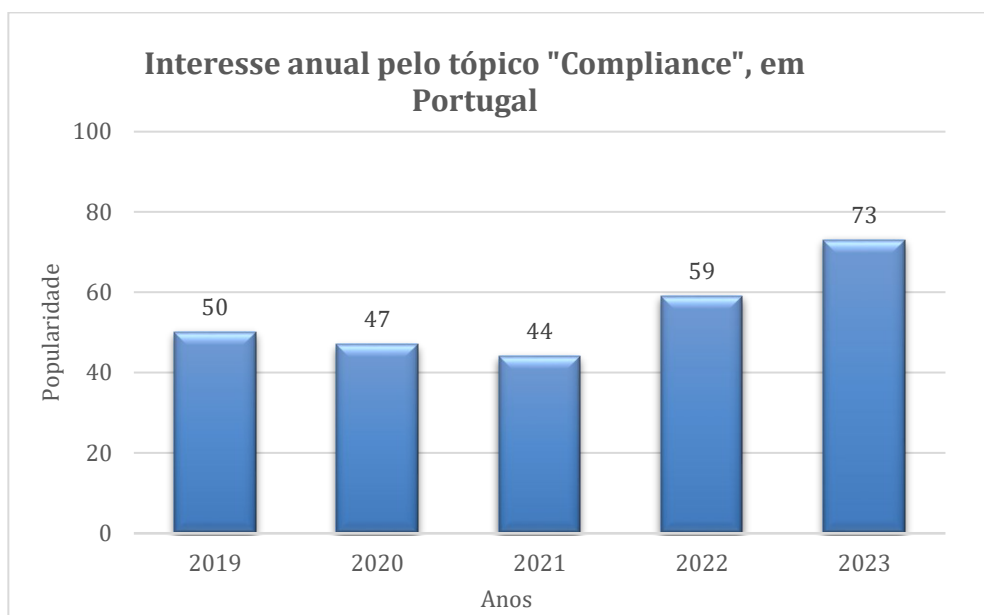


Gráfico 1 - Popularidade do tópico "Compliance", em Portugal

Fonte: Google Trends (editado pelo autor)

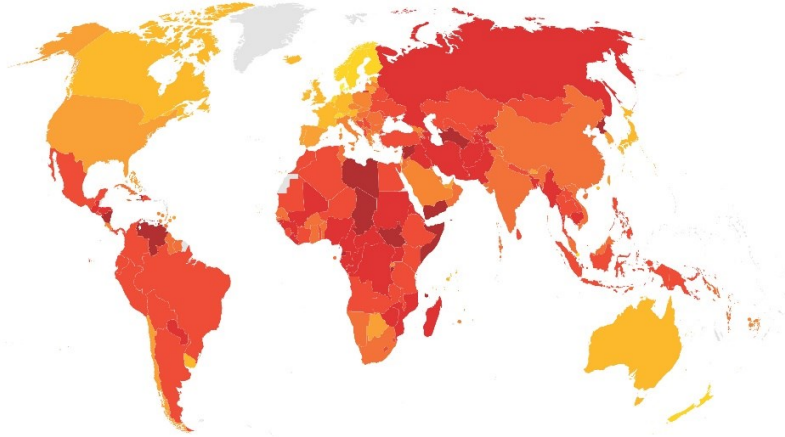
Os números representam o interesse de pesquisa relativo ao ponto mais alto do gráfico para a região e o intervalo de tempo especificados. Um valor de 100 é o pico de popularidade do termo. Um valor de 50 significa que o termo teve metade da popularidade. Uma pontuação de 0 significa que não houve dados suficientes para este termo. (Google Trends Portugal, s.d.)

Como é possível observar, a popularidade do termo “Compliance”, em Portugal, tem vindo a aumentar.

Com o aumento do interesse pelo Compliance, e sendo este uma ferramenta que promove práticas éticas e transparentes, torna-se imperativo observar a realidade da corrupção e a sua evolução, no mundo e em Portugal.

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2022

The perceived levels of public sector corruption in 180 countries/territories around the world.



SCORE	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	COUNTRY/TERRITORY
90	Denmark	67	Chile	52	Grenada	42	Solomon Islands
87	Finland	67	United Arab Emirates	51	Malta	42	Timor-Leste
87	New Zealand	65	Barbados	51	Rwanda	42	Trinidad and Tobago
84	Norway	64	Bahamas	50	Croatia	42	Vietnam
83	Singapore	63	Israel	50	Mauritius	41	Kosovo
83	Sweden	63	Korea, South	49	Namibia	40	Guyana
82	Switzerland	62	Lithuania	48	Vanuatu	40	India
80	Netherlands	60	Portugal	47	Jordan	40	Maldives
79	Germany	60	Botswana	47	Malaysia	40	North Macedonia
77	Ireland	60	Cabo Verde	46	Armenia	40	Suriname
77	Luxembourg	60	Saint Vincent and the Grenadines	46	Romania	40	Tunisia
76	Hong Kong	60	Spain	45	China	39	Belarus
73	Australia	60	Latvia	45	Cuba	39	Colombia
73	Canada	59	Qatar	45	Montenegro	39	Moldova
74	Estonia	58	Czechia	45	Sao Tome and Principe	38	Argentina
74	Iceland	56	Georgia	44	Bahrain	38	Brazil
74	Uruguay	56	Italy	44	Jamaica	38	Ethiopia
73	Belgium	56	Slovenia	44	Oman	38	Morocco
73	Japan	55	Dominica	43	Benin	38	Tanzania
73	United Kingdom	55	Poland	43	Bulgaria	37	Cote d'Ivoire
72	France	55	Saint Lucia	43	Ghana	37	Lesotho
71	Austria	53	Costa Rica	43	Senegal	36	Albania
70	Seychelles	53	Fiji	43	South Africa	36	Ecuador
69	United States of America	52	Slovakia	42	Burkina Faso	36	Kazakhstan
68	Bhutan	52	Cyprus	42	Hungary	36	Panama
68	Taiwan	52	Greece	42	Kuwait	36	Peru
						36	Serbia
						36	Sri Lanka
						36	Thailand
						36	Turkey
						34	Bosnia and Herzegovina
						34	Gambia
						34	Indonesia
						34	Malawi
						34	Nepal
						34	Sierra Leone
						33	Algeria
						33	Angola
						33	El Salvador
						33	Mongolia
						33	Philippines
						33	Ukraine
						33	Zambia
						32	Dominican Republic
						32	Kenya
						32	Niger
						31	Bolivia
						31	Laos
						31	Mexico
						31	Uzbekistan
						30	Djibouti
						30	Egypt
						30	Eswatini
						30	Mauritania
						30	Papua New Guinea
						30	Togo
						29	Gabon
						28	Mali
						28	Paraguay
						28	Russia
						27	Kyrgyzstan
						27	Pakistan
						26	Cameroon
						26	Liberia
						26	Madagascar
						26	Mozambique
						26	Uganda
						25	Bangladesh
						25	Guinea
						25	Iran
						24	Afghanistan
						24	Cambodia
						24	Central African Republic
						24	Guatemala
						24	Lebanon
						24	Nigeria
						24	Tajikistan
						23	Azerbaijan
						23	Honduras
						23	Iraq
						23	Myanmar
						23	Zimbabwe
						22	Eritrea
						22	Sudan
						21	Congo
						21	Guinea-Bissau
						21	Paraguay
						20	Democratic Republic of the Congo
						19	Chad
						19	Comoros
						19	Nicaragua
						19	Turkmenistan
						17	Burundi
						17	Equatorial Guinea
						17	Haiti
						17	Korea, North
						17	Libya
						16	Yemen
						14	Venezuela
						13	South Sudan
						13	Syria
						12	Somalia

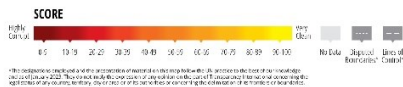


Figura 1 - Índice de percepção de corrupção 2022

Fonte: Transparency International

O mapa do “Transparency International: The global coalition against corruption”¹, demonstra o índice de percepção de corrupção referente ao ano de 2022. A escala varia de 0 (mais propenso à corrupção) a 100 (menos propenso à corrupção).

A média global permanece inalterada durante mais de uma década, em apenas 43 em 100. Mais de dois terços dos países têm uma pontuação inferior a 50, enquanto 26 países caíram para as pontuações mais baixas até agora.

¹ Consultado em dezembro de 2023: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

Apesar dos esforços concertados e dos ganhos arduamente conquistados por alguns, 155 países não fizeram progressos significativos contra a corrupção ou diminuiram ²desde 2012. (2022 Corruption Perceptions Index: Explore the results, s.d.)

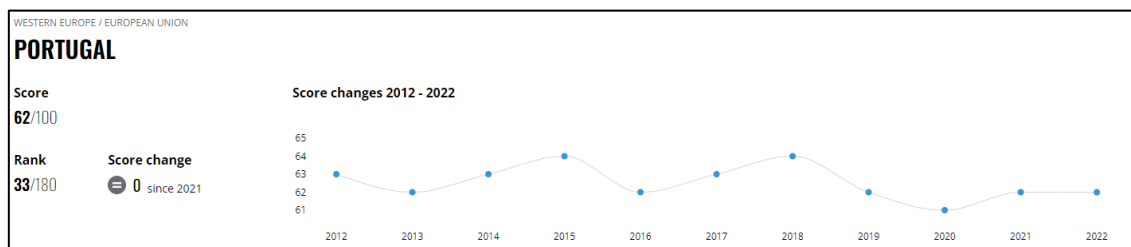


Figura 2 - Evolução da pontuação de Portugal face à corrupção

Fonte: Transparency International

Portugal encontra-se com uma pontuação de 62. Como podemos observar, a sua pontuação tem sido constante entre 2012 e 2022, entre os 61 e os 64 pontos.

Por um lado, esta estabilidade é um aspeto positivo uma vez que mostra que, de facto, existe um ambiente de combate à corrupção e alguma eficácia em lidar com este problema. Mas, por outro lado, esta pontuação expressa um espaço considerável para melhorias nas práticas e políticas anticorrupção, assim como, para o aumento da transparência nos diversos setores do país.

² Consultado em dezembro de 2023: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/prt>

1.1 Compliance no setor financeiro

1.1.1. Definição de Compliance

O termo “Compliance” tem sido difundido no meio corporativo e considerado uma forma de combate à corrupção.

Compliance é o dever de cumprir e fazer cumprir, de estar em conformidade com leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, visando mitigar o risco relacionado com a reputação de uma empresa (Blok, 2017).

Encontramos referências a este termo em diversas áreas, aplicado frequentemente no setor bancário e no setor da saúde.

No mesmo sentido, Pizzaro (2016) define o Compliance como “o modelo organizacional, processos e sistemas usados para garantir a adesão às leis e regulamentos, às políticas e normas internas e expectativas dos intervenientes importantes, considerando, por exemplo, os seus clientes, empregados, fornecedores, investidores, auditores, e reguladores de forma a que a empresa possa proteger e aumentar o seu modelo de negócio, reputação e condição financeira.”

1.1.2. Evolução do Compliance

Compliance vem do verbo “to comply”, que significa estar em conformidade. Esta terminologia surgiu no início do século XX, com a criação do Banco Central dos Estados Unidos, com o objetivo de criar um ambiente financeiro mais flexível, seguro e estável.

Na Europa, foi criado em 1974 o Basel Committee on Banking Supervision, que trabalha com o Bank for International Settlements. Este comité foi criado por iniciativa dos presidentes dos bancos centrais do G-10, uma organização internacional que reúne representantes de onze economias desenvolvidas e

subdesenvolvidas, para responder a uma necessidade de existência de uma entidade reguladora supranacional (Basel Committee on Banking Supervision, 2005).

Inicialmente, o trabalho do Compliance era delegado ao departamento legal, na maioria das empresas (Industry Association, 2005). A sua importância aumentou exponencialmente após diversos escândalos que afetaram o setor financeiro, como, por exemplo, os casos da Enron, Tyco, Adelphia ou WorldCom, em 2000, e mais recentemente os associados à crise financeira global de 2008 (Hardouin, 2011).

1.1.3. Funções e objetivos do Compliance

A função do Compliance é controlar o estabelecimento de regras, as formações, os procedimentos de rotina e a conscientização das normas.

De acordo com Manzi (2008), a missão do Compliance consiste em assegurar, juntamente com outras áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controlos internos de uma instituição, procurando mitigar riscos consoante a complexidade do negócio. Atua também na orientação e conscientização sobre a prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

Segundo Tayler (2005), esta função, ou profissão, precisa de ser cada vez mais adaptável, não podendo permanecer estática. Isso implica estar sempre atualizado com as regulamentações e práticas recomendadas, bem como antecipar as mudanças futuras.

Por fim, existem alicerces para a efetividade do Compliance, tais como o código de conduta/ética, o manual de acolhimento, o canal de Whistleblowing, entre outros.

1.1.4. Características e elementos do Compliance

O Compliance não se limita às regras adotadas por uma organização e às leis que são aplicáveis, mas também abrange os mecanismos adotados por essa mesma instituição para assegurar que as leis e regulamentos sejam cumpridos, bem como os controlos internos envolvidos na manutenção deste sistema. Sendo assim, o Compliance não é um fim em si, mas sim um meio, ou seja, um sistema coordenado que permite manter o negócio dentro dos limites éticos e legais, o chamado programa de Compliance.

De acordo com Garin (2020), os principais elementos de um programa de Compliance são:

- Compromisso da administração: Se os responsáveis pelo rumo da organização não se comprometerem com o Compliance, dificilmente este programa irá funcionar quer no Grupo, quer nas suas ramificações.
- Avaliação de riscos: A organização precisa de conhecer os seus riscos, para que seja assegurada uma atuação preventiva e evite grandes exposições ao risco.
- Código de conduta e políticas: Necessidade da existência de cultura, missão, visão e valores para que todos saibam o padrão de comportamento e o apliquem. A estruturação do código de conduta de ética indica para o mercado que aquela organização possui comprometimento em agir de forma íntegra.
- Controlos internos: Deve-se desenvolver mecanismos e estratégias de controlo para acompanhar as atividades e expor os fluxos/processos com clareza.
- Formações e comunicação: Todos os elementos de um programa de Compliance irão fracassar se não houver uma transmissão e uma comunicação adequada. O mesmo se aplica às formações.

- Canais de denúncias e investigações internas: É fundamental a existência de um canal de registro de qualquer violação do código de conduta e que seja acessível para todos os stakeholders (internos ou externos). Deve ser gerido com cautela para evitar a desagregação da entidade.
- Due diligence: O mapeamento de riscos e a adoção de um bom nível de transparência requer uma análise de forma periódica
- Auditoria e monitoramento: A implantação da cultura de Compliance é um trabalho contínuo e, por isso, deve haver uma avaliação constante.

Com programas de Compliance eficientes, as empresas criam e mantêm mais qualidade nas suas operações e conseguem atrair mais investidores, tendo mais credibilidade, obtendo melhores taxas de financiamento, crescendo mais e melhor, de maneira sustentável (Whiteside, 2006).

De salientar que, devido às diferentes características, diferentes riscos e outras questões organizacionais, o Compliance não é algo que possa ser aplicado de forma igualitária entre as diferentes empresas, os seus ramos de atuação e produtos, ou seja, cada qual requer uma estrutura específica para lidar e prevenir os riscos relacionados ao seu próprio negócio.

Porém, uma característica que é comum a todos os sistemas de Compliance, que ajuda a aumentar a credibilidade e a transparência, é a independência relativamente ao negócio, caso contrário, haveria um conflito de interesses no desempenho da função. Essa independência é importante para controlar e supervisionar toda a atividade. Desta forma, as grandes empresas, não só do setor financeiro, tendem cada vez mais a centralizar a função de Compliance, para ter uma visão mais abrangente da própria gestão de risco (Santos, 2022).

1.1.5. Custo do Compliance

O Compliance deixou de ser uma mera recomendação e passou a ser uma realidade, uma exigência imposta pelo mercado às empresas. Com consumidores cada vez mais conscientes, uma *media* nacional cada vez mais interessada em reportar escândalos de corrupção e conseqüentemente, fornecedores e parceiros comerciais cada vez mais preocupados a respeito, o Compliance torna-se cada vez mais um custo necessário a ser enfrentado pelas empresas, justificado, face ao alto risco envolvido, como aplicação de severas penalidades, exposição reputacional de alto impacto, bem como, a perda de oportunidades de novos negócios e de investimentos. (Almeida, 2019)

O preço de proteger a organização de multas impostas por órgãos reguladores e danos a sua reputação deve ser quantificado em qualquer avaliação de retornos do programa de Compliance, do mesmo modo que despesas operacionais ou o custo de assumir um determinado risco. (Coimbra e Manzi, 2010, p.102)

Coimbra e Manzi (2010) estruturaram a gestão de custos do programa de Compliance da seguinte forma:

- Custos de manutenção: Custo incorrido para executar e promover o Compliance na organização (custo de pessoal, formações, comunicação, outras despesas)
- Custos de não conformidade: Custo incorrido como resultado de não estar em conformidade (penalidades, multas, perda de receita, custos de remediação, interrupção dos negócios, perda de produtividade e impacto no capital)
- Custos de governança: Custo associado com funções diretamente relacionadas à gestão dos negócios da organização (manutenção da diretoria e comités, custos legais e jurídicos, auditores externos, etc.)

Estes custos são incorridos pela organização para estar em Compliance com regras internas e externas, regulamentações e políticas, incluindo custos de remediação.

1.1.6. Riscos de não haver Compliance

Os riscos de Compliance podem-se materializar-se em sanções legais ou regulamentares, em perdas financeiras ou de reputação e na limitação das oportunidades de negócio. Mas, por outro lado, existem riscos ainda maiores. São eles, os riscos de não haver Compliance. Estes podem ser mais graves do que os custos associados à sua instituição e manutenção.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), não estar em conformidade com o Compliance tem custos elevados e abrangem:

- Danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca;
- Má alocação de recursos e redução da eficiência e da inovação;
- Cassação da licença de operação;
- Sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos;
- Custos secundários e não previstos como: Advogados, tempo da alta gerência, entre outros.

Existem vários riscos aos quais as organizações estão expostas por não estarem em Compliance, como a desproteção e escoamento de informações, fraudes, descumprimentos de procedimentos. Existe ainda o risco de danos à imagem da organização decorrentes de possíveis envolvimento em casos de corrupção e demais descumprimento das normas, o que nos dá uma dimensão da importância da aplicação de um programa de Compliance (Xavier et al., 2017).

Após a abordagem aos pontos 1.1.5. e 1.1.6., é possível perceber a existência de uma relação entre o custo do Compliance com o risco de não haver Compliance, que pode ser observada no gráfico seguinte:

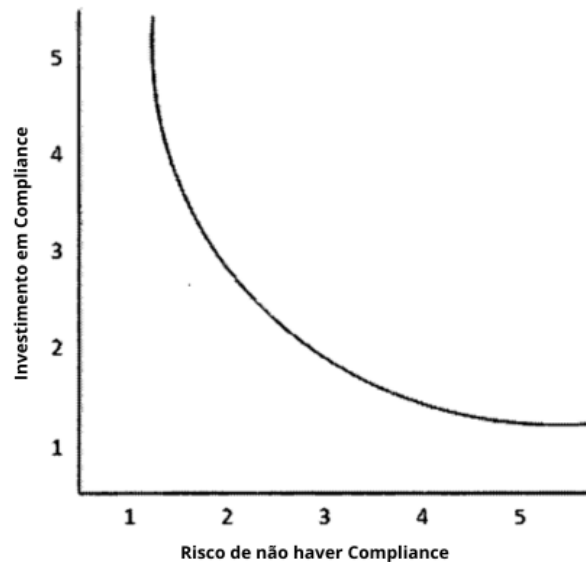


Gráfico 2 - Interseção do custo do Compliance com o risco de não haver Compliance

Fonte: "Turning Corporate Compliance Into Competitive Advantage"

O eixo horizontal é o "preço" ou "custo" do incumprimento ajustado ao risco, que representa o risco total a que a empresa está atualmente exposta. Este eixo destina-se a incorporar todos os custos que a empresa enfrenta e que podem resultar do incumprimento, incluindo sanções formais, impactos na reputação dos clientes, custos de moral organizacional e relações com as entidades reguladoras (Bird, R., & Park, S., 2017).

Estes custos são ajustados em função do risco, tendo em conta a sua probabilidade de ocorrência efetiva. Quanto mais baixo for o custo de Compliance, ajustado ao risco da empresa, mais à esquerda a empresa aparece no eixo horizontal (Bird, R., & Park, S., 2017).

O eixo vertical representa a quantidade de recursos que uma empresa investe no cumprimento das normas em termos de recursos humanos e de capital. Tal como no eixo horizontal, este pode incluir o que a empresa considere necessário para obter um programa de Compliance suficiente. Isto pode incluir a formação de funcionários, a contratação de profissionais, a monitorização de requisitos e o investimento em tecnologia de informação.

Quanto mais alta a posição da empresa no eixo vertical, mais investimentos em Compliance a empresa faz.

A combinação dos investimentos no Compliance e o risco no seu ambiente produzem uma posição de conformidade, que destaca um determinado compromisso de investir em recursos de Compliance e os riscos de não conformidade resultantes desse investimento (Bird, R., & Park, S., 2017).

De acordo com os mesmos autores, os investimentos em Compliance e as suas sanções decorrentes são substitutos moderadamente imperfeitos. Embora os investimentos possam reduzir as sanções, por exemplo, o rácio entre os investimentos efetuados e as sanções reduzidas varia em função da quantidade de investimentos efetuados, à semelhança da decisão que as empresas enfrentam num mercado competitivo e regulamentado.

A empresa pode optar por uma estratégia de Compliance de alto risco e baixo custo, que mantém o Compliance barato, mas expõe a empresa a potenciais responsabilidades. Por outro lado, a empresa pode investir fortemente em Compliance e minimizar a maioria dos riscos, mas com grandes custos. A curva côncava representa o continuum de práticas de Compliance ótimas, dada uma determinada combinação risco-custo pela empresa. A maioria das empresas estaria algures “acima” da fronteira de Compliance, esforçando-se por minimizar o risco de Compliance e reduzir o custo de o fazer (Bird, R., & Park, S., 2017).

1.2. Compliance na Estratégia e na Competitividade

Segundo um artigo realizado pela Lafs Contabilidade (2019), o Compliance é muito mais que estratégia, mas é também um padrão de comportamento organizacional, onde a cultura da empresa pode ser atingida de forma positiva através de processos estratégicos e de conformidade. Conforme este mesmo artigo, possibilita um alinhamento com as legislações e promove relações mais éticas e transparentes, seja do ponto de vista interno da empresa, como junto do mercado. Cita ainda que o Compliance oferece alguns benefícios que estão alinhados à estratégia organizacional, como:

- Eficiência operacional
- Aumento da produtividade
- Vantagem competitiva
- Segurança jurídica
- Redução do custo
- Reputação no mercado

Slack, et al. (1997) definem cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: Confiabilidade; custo; flexibilidade, qualidade e velocidade. Estes seriam fundamentais para que as organizações atingissem graus de competitividade satisfatórios. Observa-se assim que a questão da confiabilidade encontra-se umbilicalmente relacionada a implementação de programas de Compliance.

De acordo com Almeida (2019), o Compliance pode também ser considerado um elemento de *marketing* nas instituições, isto é, as empresas investem em publicitar a existência dos seus programas de integridade e Compliance, dedicam áreas do seu *website* ao Compliance, com códigos e

políticas disponíveis, patrocinam congressos e ações sobre Compliance, explorando a imagem positiva que este traz para a empresa.

Deste modo, a publicidade de um programa de Compliance auxilia a empresa a construir uma imagem de honestidade/integridade, que, por sua vez, cria um ciclo virtuoso e automaticamente a afasta de outras entidades que não apresentem o mesmo padrão de comportamento. Com isso, o Compliance torna-se um verdadeiro diferencial competitivo, que atrai clientes, parceiros comerciais e investidores.

A imagem que este gera para uma empresa pode-se mostrar também como um elemento de atração e retenção de talentos. Da mesma forma que clientes de primeira linha e grandes fornecedores e fabricantes não querem ter o seu nome conectado a empresas envolvidas em escândalos de Compliance, ou com má reputação no mercado, bons profissionais também não querem trabalhar em ambientes que descumprem leis, e nem que tenham nome e reputação desgastados no mercado, com receio de “sujar” seu currículo (Almeida, 2019).

Assim, além de garantir a atração de bons profissionais, o Compliance também serve como elemento de retenção dos mesmos a longo prazo, a partir do momento que, em havendo regras claras e delimitadas, um programa de Compliance ativo e a observância das regras de conduta e das normas trabalhistas, cria-se um ambiente mais justo, equilibrado e saudável de trabalho, tendencioso a manter os profissionais que ali atuam mais satisfeitos e, portanto, trabalhando por mais anos (Almeida, 2019).

Como visto ao longo da revisão da literatura, os benefícios do Compliance são extensos, criando uma estrutura capaz de melhorar a eficiência competitiva das empresas, que precisam de manter os seus produtos e serviços com qualidade, atualizados tecnologicamente e a preços atrativos, com margens de lucros cobrindo custos e ainda, atendendo às diversas exigências legais e regulatórias impostas ao seu setor.

Assim, o Compliance ajuda esses agentes a manterem-se competitivos, ao mesmo tempo, em que, os ajuda a cumprir com as exigências legais impostas, mitigando os riscos da atividade, afastando eventuais penalidades e perdas financeiras e reputacionais advindas de descumprimentos (Almeida, 2019).

O Compliance garante o interesse dos *stakeholders* e ajuda a criar um ambiente mais saudável, atraindo investimentos, pois a empresa mostra-se mais segura, onde a proteção dos interesses das partes é observada e são aplicadas boas práticas. Assim, toda e qualquer empresa que pretenda tornar-se ou manter-se competitiva no mercado atual, atraindo bons negócios, parcerias e investimentos, independentemente do seu setor de atuação, ou do seu tamanho, precisa de se preocupar com a realidade da conformidade.

Em suma, é importante referir que uma empresa não é competitiva só por apresentar um departamento de Compliance, ou seja, é necessário haver vários aspetos que sejam cumpridos e melhorados constantemente, como, por exemplo: As formações de Compliance, a comunicação entre departamentos, a cultura de conformidade, entre outros.

Capítulo 2

Pergunta de Partida e Metodologia de Investigação

A questão que este trabalho pretende responder é a seguinte: **Como é que o Compliance contribui para a competitividade das empresas?**

Esta questão visa caracterizar o papel do Compliance na promoção da competitividade empresarial, mais concretamente o papel de uma das linhas de defesa que o BNP Paribas Factor SA apresenta para assegurar o cumprimento das normas que são propostas quer pelo grupo onde está inserido, quer localmente (pelo país onde se encontra).

A metodologia é constituída por um grupo de procedimentos cujo fim é viabilizar a aplicação da pesquisa, para se poder alcançar os resultados. Este capítulo expõe o tipo de pesquisa realizada, bem como os meios utilizados na recolha dos dados.

Este estudo pode ser considerado exploratório na medida em que fornece conhecimentos adicionais sobre o tema, é de natureza aplicada, estabelece práticas de organização de problemas específicos para resolvê-los e procura compreendê-lo qualitativamente sob duas perspetivas: (1) pesquisa bibliográfica com o propósito de identificar as abordagens dos autores através de livros, jornais e artigos científicos e da recolha de leis, regulamentos, documentos internos da empresa em estudo e, conseqüentemente, a sua análise. Além disso, foram realizadas entrevistas ao diretor-geral, ao diretor de Compliance e a dois colaboradores da empresa com o objetivo de comparar a teoria com a realidade experienciada nesta empresa.

E (2) estudo de caso, visando analisar a importância do Compliance numa instituição financeira, neste caso, numa sucursal de uma instituição financeira, e qual o seu papel como diferenciador estratégico numa organização.

2.1. Entrevistas

A entrevista revela-se num importante método qualitativo, de observação indireta, cujo instrumento de observação é um questionário ou, neste caso, um guião (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 164). Além disso, o entrevistador tem um papel importante na aplicação do método, na medida em que se deve esforçar por formular as suas intervenções da forma mais aberta possível, criando espaço para que o entrevistado exprima a sua própria realidade (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 75). O conhecimento é, por isso, situacional e condicional (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 38-39). A intervenção do entrevistador prende-se, apenas, com a função de orientação e condução da entrevista, isto é, reencaminhá-la para os objetivos definidos cada vez que o entrevistado se afastar.

Atente-se, ainda, que a existência de algumas perguntas preparadas nos remete para o conceito de entrevista semidiretiva, conhecida por semiestruturada. Neste caso, o guião não é composto por perguntas inteiramente abertas nem precisas. Existem questões que orientam a entrevista, relativamente abertas e que, apesar de ordem previamente estabelecida nem sempre é possível segui-las (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 192). Esta é uma técnica que, ao combinar perguntas abertas e fechadas num contexto informal, permite ao entrevistador delimitar o volume de informação, direcionando, sempre que necessário, para o tema, e intervindo em prol dos objetivos definidos. É elástica quanto à duração, pelo que alude a uma cobertura mais profunda sobre os assuntos e permite uma maior abertura e proximidade entre os envolvidos.

A gravação das entrevistas foi realizada em formato audiovisual (Microsoft Teams) e está subordinada a autorização prévia dos profissionais entrevistados, o que não suscitou problemas, na medida em que a gravação foi apagada após a transcrição. Finalizado este processo, as referidas transcrições são, também, sujeitas a aprovação dos entrevistados e encontram-se disponíveis nos Apêndices.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Data da entrevista	11/12/2023	12/12/2023	12/12/2023	21/12/2023
Duração da entrevista (aproximadamente)	40 min.	30 min.	60 min.	40 min.
Profissão dentro do BNP Paribas Factor	Colaborador	Colaborador	Diretor de Compliance	CEO

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

Estudo de caso

3. Enquadramento Organizacional

3.1. Grupo BNP Paribas

O BNP Paribas possui uma história que abrange mais do que dois séculos, tendo surgido em 1848 com a designação de *Comptoir national d'escompte de Paris* (CNEP).

Após sucessivas fusões entre vários bancos criados durante a revolução industrial no início do século XIX, foi concebido oficialmente em 23 de maio de 2000 através da fusão entre o Banco Nacional de Paris (*Banque Nationale de Paris* ou BNP) e o Paribas (um banco de investimento internacional), tendo desde o seu início, a missão de financiar a economia, servir os seus clientes e fazer prevalecer a ética nos negócios, sendo atualmente um dos maiores bancos da Europa com presença em 64 países.

Este grupo está presente em diversas atividades bancárias e serviços financeiros, estruturadas em torno de três divisões operacionais principais: “Commercial, Personal Banking & Services” (CPBS), que reúne as redes bancárias de retalho do Grupo e várias atividades especializadas; “Investment & Protection Services” (IPS), para soluções de poupança, investimento e proteção; “Corporate & Institutional Banking” (CIB), que serve duas franquias de clientes: Clientes corporativos e investidores institucionais.

3.1.1. Missão e Valores

A missão do BNP Paribas consiste em financiar a economia e aconselhar os clientes de forma ética, apoiando a gestão dos seus projetos, investimentos e poupanças. Assim, afirma de forma explícita três aspetos muito importantes:

- Qualidade do Serviço;
- Interesse do Cliente;
- Ética nos Negócios.

Os valores, além da constante inovação dos seus produtos e serviços, passam muito pelas suas forças motrizes. De acordo com o código de conduta do grupo, estas são as forças motrizes, isto é, são as áreas que todos os colaboradores deverão sempre trabalhar e desenvolver:

- Agilidade;
- Cultura de Compliance – promoção de regras claras para fomentar uma forte cultura de Compliance e ética;
- Satisfação do Cliente;
- Abertura.

Estas áreas são acompanhadas de normas de conduta, presentes igualmente nesse documento interno fornecido aos colaboradores.

3.2. BNP Paribas Factoring

Nos anos 60, foi tomada uma iniciativa estratégica por parte do BNP Paribas de se envolver no setor do factoring através do Grupo BNP Paribas Factoring. A sua primeira entidade local foi criada em 1963 em Itália. (Our Story: 5 Decades Market Experience, s.d.).

O BNP Paribas Factoring apresenta mais de 50 anos de experiência de mercado em factoring e financiamento de faturas, sendo especialista em gestão, financiamento e cobertura de risco de contas a receber e a pagar. Com a presença

em 15 países³, procura oferecer serviços de factoring a empresas de qualquer dimensão e indústria, assegurando-lhes liquidez para a sua atividade corrente, seguro de crédito sobre os seus clientes nacionais e internacionais, serviços de gestão e cobrança de créditos de clientes e gestão das suas contas a pagar.

3.3. BNP Paribas Factor em Portugal

O grupo está presente em Portugal desde 1985. Em 1987, foi constituída o BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal⁴, sendo a terceira empresa a operar em Portugal e a primeira a fazer parte da Factors Chain Internacional⁵. Além da presença nesta rede mundial, oferece os seus serviços em mais de quinze países distribuídos em dois continentes, Europa e África, tratando-se de uma oferta pan-europeia.

A sede localiza-se no Porto e possui uma filial em Lisboa, empregando mais de 5000 colaboradores e tem aproximadamente cerca de 1 700 000 clientes, empresas e particulares (segundo dados dos documentos internos). O BNP Paribas Factor dispõe de uma equipa experiente e profissional que se foca na qualidade do serviço, materializada na rapidez de resposta, transparência de processos, eficácia na cobrança e disponibilização de informação adequada. O que faz desta empresa, uma referência nacional no que toca a serviços de *factoring*. O seu *slogan* é “Parceiros fortes, soluções flexíveis”.

³ A presença em 15 países é dividida em três hubs e um país que opera isoladamente, sendo todos eles orientados pelo *Global Factoring Competence Center*: Factor Northern Europe Hub; Iberic Hub; Internacional Retail Banking e Itália

⁴ Segundo o Relatório e Contas de 2022, no decorrer do exercício em 2022, e por forma a simplificar e otimizar a estrutura acionista, governativa e de supervisão da entidade, iniciou-se o processo de passagem a sucursal por meio de fusão por incorporação com a empresa-mãe BNP Paribas Factor SA, com sede em França. Assim, o processo de fusão teve efeitos no dia 1 de fevereiro de 2023 passando a ter a denominação social de “BNP Paribas Factor – Sucursal em Portugal”.

⁵ Órgão representativo global para factoring e financiamento de contas abertas de recebíveis comerciais domésticos e comerciais

3.3.1. Informação financeira

Segundo o Relatório e Contas de 2022, o último relatório disponível, o BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal contava com um Capital Social de 13,15 milhões de euros. Apresentou um resultado líquido de 4,25 milhões de euros, aproximadamente, o que representa um decréscimo de 15% face ao ano anterior.

3.3.2. Estrutura organizacional

A sua estrutura de gestão é monitorizada pelo Conselho de Administração, composto por um Presidente e quatro administradores. Atualmente, a gestão é assegurada pelo Comité Executivo, presidido pelo Administrador, que ocupa também o cargo de Diretor-Geral. É ainda constituído por quatro diretores funcionais e pelo responsável 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.

3.3.3. Compliance no BNP Paribas

No grupo BNP Paribas, a função de Compliance é uma função de controlo de segundo nível. A estrutura de controlo do BNP Paribas é composta por três níveis. O primeiro nível de controlos é realizado pelo departamento de Operational Permanent Control (OPC), o segundo nível é realizado pelo Compliance e o terceiro é executado pela equipa de auditoria interna do Grupo.

O departamento de Compliance é independente e hierarquicamente integrado e inclui todas as equipas de Compliance do Grupo BNP Paribas. Tem como responsabilidade fornecer garantias aos executivos e ao Conselho de que os riscos relacionados com Compliance estão a ser monitorados, controlados e

mitigados. Como segunda linha de defesa⁶, garante que o Grupo cumpre as leis e regulamentos, bem como as regras internas e os padrões estabelecidos.

Tarefas da direção de Compliance:

- Realização de controlos permanentes de 2º nível, através da recolha de documentação objetiva e elaboração de formulários tipificados;
- Reporting imediato à Administração de eventuais inconformidades e incumprimentos de deveres e obrigações legais tanto por via externa como por via interna ao BNP Paribas Factor e elaboração de procedimentos que corrijam as eventuais ineficiências detetadas relativas a:
 - Prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo;
 - Normas e usos profissionais deontológico;
 - Regras internas e estatutárias;
 - Regras de conduta e de relacionamentos com clientes;
 - Recomendações do comité de supervisão bancária.
- Acompanhamento, avaliação e formação dos colaboradores sobre procedimentos internos em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo com a respetiva tarefa de comunicação de operações suspeitas em caso de identificação ou solicitação;
- Garantia da conformidade das práticas da empresa com o ordenamento jurídico;

⁶ De acordo com o Aviso nº 3/2020 do Banco de Portugal, a segunda linha de defesa é composta pelas funções de suporte e de controlo que incluem, nomeadamente, as funções de gestão de riscos e de conformidade, as quais interagem com as funções da primeira linha com vista à adequada identificação, avaliação, acompanhamento e controlo dos riscos inerentes à atividade desenvolvida pelas funções da primeira linha, nos termos do disposto nos artigos 27.º e 28.º do presente Aviso.

- Supervisão e garantia da qualidade dos serviços prestados aos clientes, designadamente através do tratamento das reclamações provenientes dos clientes ou de terceiros por estes mandatados;
- Coordenação efetiva das relações e comunicações efetuadas com o regulador e com o grupo BNP Paribas relativamente ao Compliance.

3.3.4. Principais normas reguladoras do combate ao BCFT

Portugal internaliza as diretivas editadas pela União Europeia e adota também diretrizes contidas nas Recomendações do GAFI. De acordo com o Banco de Portugal, o GAFI (Grupo de Ação Financeira) é um organismo intergovernamental criado em 1989, na reunião da Cimeira dos Países do Grupo dos 7 (G7) em Paris, cujo objetivo desenvolver e promover políticas, nacionais e internacionais, de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo. Portugal é membro desde 1990.

Além disso, o Estado português, através da Resolução de Ministros n.º 88/2015 de 6 de outubro⁷, criou um órgão especializado subordinado ao Ministério das Finanças, denominado “Comissão de Coordenação das Políticas de Prevenção e Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo”, tendo como missão a melhoria constante do sistema nacional de prevenção e combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo.

Segundo Masciandaro (2001), o custo do branqueamento de capitais dependerá, por conseguinte, da eficácia da regulamentação em matéria de combate ao branqueamento de capitais: quanto mais eficaz for esta última, mais dispendioso será para os agentes criminosos levar a cabo a atividade de branqueamento de capitais. Considerando a premissa de que a regulamentação

⁷ Resolução Do Conselho De Ministros n.º 88/15, de 6 de outubro – Cria a Comissão de Coordenação das Políticas de Prevenção e Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo

em matéria de combate ao branqueamento de capitais tem um impacto significativo no custo da prática de uma atividade criminosa, então um sistema eficaz de regras reduzirá, de facto, a capacidade dos agentes criminosos para branquearem a sua atividade ilegal.

Algumas das principais normas reguladoras do combate ao branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo são:

- Lei n.º 58/2020, de 31 de agosto: Através desta lei é transposta, para o ordenamento jurídico português, a Directiva (UE) 2.018/843, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2018, que altera a Directiva (UE) 2.015/849 relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais ou de financiamento do terrorismo e a Directiva (UE) 2.018/1673 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2018, relativa ao combate ao branqueamento de capitais através do direito penal, alterando diversas leis. Observando que a Directiva (UE) 2.015/849 do Parlamento Europeu e do Conselho é considerada o principal mecanismo legal em matéria de prevenção da utilização do sistema financeiro da UE para efeitos de branqueamento de capitais e de financiamento do terrorismo, e estabelece um regime jurídico eficiente e completo para fazer face o arresto de fundos ou de bens para fins terroristas, exigindo que os Estados-Membros façam a individualização, identificação e mitigação dos riscos de exposição das instituições financeiras;
- Lei n.º 97/2017, 10 de agosto: Internaliza a aplicação e a execução de medidas restritivas, incluindo a aplicação de sanções por violações, aprovadas pela Organização da Nações Unidas ou pela União Europeia;
- Lei n.º 92/2017, de 22 agosto: Regula o meio de pagamento em transações financeiras iguais ou acima do limite de 3000 euros;

- Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto: Estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, transpõe parcialmente as Diretivas 2015/849/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015, e 2016/2258/UE, do Conselho, de 6 de dezembro de 2016, altera o Código Penal e o Código da Propriedade Industrial e revoga a Lei n.º 25/2008, de 5 de junho, e o Decreto-Lei n.º 125/2008, de 21 de julho;
- Decreto-Lei n.º 61/2007, de 14 de março: Regula o controlo do porte da quantidade de dinheiro em espécie, transportado por pessoas físicas, ao transitarem pela União Europeia através do território nacional e entre os Estados-Membros;
- Lei n.º 11/2004, de 27 de março: Estabelece medidas de natureza preventiva e repressiva de combate ao branqueamento de capitais de origem ilícita, internalizando a Directiva n.º 2001/97/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de Dezembro, que altera a Directiva n.º 91/308/CEE, do Conselho, de 10 de Junho, relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais, destacando o estabelecimento de obrigações de Compliance para as entidades financeiras em relação aos clientes.

Tendo em conta a vasta lista de normas relacionadas com este tema, foi necessária uma seleção. Esta é justificada pela sua atualidade, relevância, abrangência e impacto no cumprimento das obrigações legais relacionadas com o combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo.

Capítulo 4

Apresentação, análise e discussão de resultados

Após o enquadramento teórico, a metodologia usada no trabalho e o enquadramento organizacional da empresa em estudo, encontramos-nos preparados para a apresentação e discussão dos resultados.

Os resultados são o produto resultante das entrevistas juntamente com vários tópicos dos autores na revisão da literatura.

Este método revelou-se importante para uma recolha de dados repleta de informações e ideias por parte dos entrevistados e autores, tornando-a diversificada e produtiva.

Na tabela seguinte, encontra-se a síntese dos resultados que tem como objetivo relacionar a visão que os entrevistados têm do Compliance com vários pontos da literatura estudados.

Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<p>Importância do Compliance nas tarefas (1 e 2)</p> <p>//</p> <p>Visão estratégica do Compliance (3 e 4)</p>	<p>Sim, muito importante.</p> <p>Não se coloca nada no sistema que não esteja previamente visto e revisto, através de um KYC ou de ferramentas como o Vigilance.</p>	<p>Ao cumprir as normas é salvaguardado não só o departamento, como também a empresa. Além disso, é necessário ter tudo documentado e há tarefas que requerem o apoio do Compliance.</p>	<p>Trata-se de cumprir com a legislação europeia, a legislação nacional, a legislação do reguladores e os procedimentos internos como políticas, procedimentos e até descrição de tarefas.</p>	<p>A estratégia do Compliance do grupo é delineada pelo grupo BNP Paribas. É independente da direção-geral e, portanto, é uma das linhas de defesa do grupo.</p>
<p>Estar em conformidade com a legislação, regulamentos, procedimentos, etc. (1, 2 e 3)</p> <p>//</p> <p>Avaliação do sucesso das práticas de Compliance (4)</p>	<p>(tópico não abordado)</p>	<p>(tópico não abordado)</p>	<p>Sendo um grupo europeu, facilita estar em conformidade. Muitas das vezes, o grupo até é mais restrito do que localmente.</p> <p>Além disso, é realizado diariamente o 'Regulatory Watch', com o objetivo de ver se há leis e regulamentos que se apliquem à atividade da empresa e que é preciso cumprir.</p>	<p>A avaliação é realizada anualmente através de KPIs que são medidos pela equipa central, a Factor, em Bruxelas.</p> <p>Outra componente da avaliação é feita pela própria auditoria interna do banco. Por fim, o Banco de Portugal, se achar necessário, pode também fazer uma auditoria à entidade.</p>

Vantagens e desvantagens do Compliance	<p>Vantagens: imagem, reputação</p> <p>Desvantagens: carga de trabalho adicional, custos</p> <p>Os pontos fortes são superiores aos pontos fracos, acaba sempre por compensar.</p>	<p>Vantagens: reputação, segurança adicional, controlo, boas práticas, cultura</p> <p>Desvantagens: fase de adaptação</p>	<p>Vantagens: defesa da reputação da entidade; proteção dos clientes e do mercado; defesa da entidade perante eventuais multas</p> <p>Desvantagens: (não abordou nenhuma)</p>	<p>Vantagens: linha de defesa da empresa, cultura de Compliance</p> <p>Desvantagens: custo, adaptação</p>
Formações do Compliance	<p>As formações online ou presenciais são constantes. (...) São muito importantes.</p>	<p>Já recebemos formações e existe sempre o apoio por parte da equipa de Compliance.</p>	<p>(tópico não abordado)</p>	<p>(tópico não abordado)</p>
Desafios operacionais relacionados com o Compliance	<p>Ocorreram desafios relacionados com KYC's, não com Compliance.</p>	<p>Internamente não enfrentou desafios significativos, mas sim em lidar com clientes.</p> <p>Alguns clientes parecem desconhecer o motivo pelo qual é necessária uma grande quantidade de documentos,</p>	<p>Destaca a importância de proteger a estratégia comercial, enfatizando que o papel do Compliance, neste específico caso, deve ser reativo, não proativo, garantindo que este acompanhe a estratégia</p>	<p>O desafio passa por cumprir requisitos para reduzir riscos, diminuir custos e aumentar competitividade a longo prazo.</p>

		mas é crucial garantir a conformidade.	comercial, mas dentro das suas regras.	
Comunicação entre o Compliance e os departamentos	O Compliance mantém canais abertos para colaboração mútua. Há uma abertura total da equipa de Compliance para ajudar e receber ajuda, sem barreiras.	Existe uma boa comunicação, embora alguns colegas resistam inicialmente devido ao aumento de trabalho. No entanto, acabam por cumprir as normas de Compliance.	O Compliance é uma função completamente separada da estrutura normal da empresa. (...) procurando ser o mais claro e mais transparente possível. A comunicação, a interação é de ajuda, de controlo, para que o negócio se faça da forma mais segura e mais saudável possível.	O Compliance integra o comité executivo de Portugal e Espanha, influenciando decisões estratégicas e mantendo uma comunicação próxima, mesmo sendo independente, contribuindo para a definição da estratégia da empresa.
Sugestões de melhoria ao Compliance	É necessário convencer aqueles que resistem de que as práticas de Compliance são cada vez mais necessárias e inevitáveis para garantir controlos adequados.	(tópico não abordado)	A melhoria depende da cultura de Compliance em toda a organização, onde todos reconhecem a relevância dos procedimentos para assegurar controlos eficientes e proteger a reputação da organização.	A formação é vital para difundir informações da direção-geral/executiva pela empresa, promovendo uma cultura de Compliance. Recomenda-se elevar a qualidade e a quantidade das ações de Compliance.

<p>Contribuição do Compliance para a competitividade/vantagem competitiva</p>	<p>A existência de Compliance confere uma vantagem competitiva às empresas, garantindo a integridade e evitando associações indesejáveis, como o envolvimento em atividades ilícitas.</p>	<p>O Compliance impulsiona a competitividade ao garantir o cumprimento integral das normas. Investir em Compliance previne situações que possam prejudicar a empresa no futuro, proporcionando vantagens estratégicas.</p>	<p>Alinhado à estratégia comercial, o Compliance estabelece limites que nos diferenciam de empresas sem Compliance. Isto é, evita-se transações arriscadas e confere vantagem competitiva.</p>	<p>O Compliance assegura o cumprimento das regras do mercado, do supervisor como o Banco de Portugal, e do próprio grupo, reduzindo o risco e mantendo-nos atrativos para clientes que valorizam essa linha de defesa interna.</p>
<p>Riscos de não haver Compliance</p>	<p>É trabalhar na incerteza. Isto é, ao não haver Compliance é mais fácil entrarem empresas, pessoas, atividades suspeitas para o mercado.</p>	<p>A falta de Compliance aumenta significativamente os riscos, incluindo contratos com PEP's, conflitos de interesse, negócios com países sancionados e lavagem de dinheiro, além de danos à reputação e consequências legais.</p>	<p>Desde 2004/2005, o Compliance tornou-se obrigatório porque os reguladores observaram que muitas vezes o responsável pelo Compliance também supervisionava o risco de crédito, o que era problemático dado que o maior risco para entidades financeiras é precisamente o risco de crédito.</p>	<p>A ausência de Compliance pode resultar na mistura de riscos, como o risco de Compliance com o risco de Crédito.</p>

Futuro do Compliance	(tópico não abordado)	O desafio no futuro vai ser controlar cada vez mais e melhor os nossos clientes.	A crescente integração da inteligência artificial em todos os processos representa um desafio significativo, afetando a abordagem na resolução de problemas e na interação com outras ferramentas, embora não deva substituir completamente os humanos.	O futuro direciona-se para a tecnologia de inteligência artificial e algoritmos, procurando agilizar processos e tornar o Compliance mais ágil, eficiente e transparente.
Caracterização do Compliance em três palavras	Segurança, reconhecimento, imagem	Rigor, responsabilidade, dinamismo	Integridade, independência, controlo	Garantia, independência, antecipação

Tabela 2 – Síntese da revisão da literatura e das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

O Compliance, como um elemento indispensável do governo das sociedades, apresenta um papel crucial na manutenção da integridade e na promoção da competitividade de uma empresa.

Através da análise das entrevistas conduzidas com colaboradores do BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal, é possível destacar a importância do Compliance em várias dimensões operacionais e estratégicas, influenciando diretamente a competitividade empresarial.

De salientar que as entrevistas abrangem grande parte do espectro da empresa, uma vez que foi possível ter uma perspetiva dos colaboradores, a visão do diretor de Compliance e a do CEO.

Inicialmente, a importância do Compliance nas tarefas diárias é ressaltada pelos entrevistados. O cumprimento das normas e regulamentos, como destacado pelos entrevistados 1 e 2, é crucial para garantir a conformidade das operações e evitar a entrada de atividades suspeitas no mercado. O Entrevistado 2 complementa essa visão, enfatizando a necessidade de documentação e apoio do Compliance para assegurar o cumprimento das normas. Já o Entrevistado 3 destaca o papel do Compliance como o último bastião na garantia de conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Essas perspetivas destacam o Compliance como essencial para a execução segura e ética das operações empresariais.

O BNP Paribas Factor utiliza o modelo das três linhas de defesa para repartir a gestão do risco. Sendo o Compliance a segunda linha de defesa da empresa, é, de facto, o último bastião na garantia da conformidade, uma vez que a terceira linha de defesa já pertence à auditoria interna do grupo (que realiza análises independentes e orientadas para o risco, nos termos do artigo 32º do Aviso nº 3/2020).

Além disso, a visão estratégica do Compliance é abordada pelos entrevistados 3 e 4, evidenciando como essa função contribui para a competitividade empresarial. O Entrevistado 4 destaca a estratégia centralizada do Compliance pelo grupo BNP Paribas, que visa garantir a conformidade com os parâmetros globais e locais, fortalecendo a posição competitiva da empresa no mercado. Essa abordagem estratégica, alinhada com os objetivos do grupo, proporciona uma vantagem competitiva ao assegurar a adesão às melhores práticas e padrões internacionais.

A conformidade com a legislação, regulamentos e procedimentos é outro aspecto crucial destacado nas entrevistas. O Entrevistado 3 ressalta a importância de acompanhar as mudanças regulatórias e garantir o cumprimento das leis locais e internacionais, contribuindo para a competitividade da empresa ao evitar multas e sanções. Além disso, o Entrevistado 4 destaca a avaliação contínua do Compliance como uma prática essencial para garantir o sucesso das operações empresariais e manter a conformidade ao longo do tempo.



Figura 3 - Abordagem de parceria do Compliance

Fonte: Edwards, J. and Wolfe, S. (2004) in "The Compliance function in banks"

Segundo Edwards, J. and Wolfe, S. (2004), o Compliance deve passar por uma abordagem de parceria entre três elementos intrinsecamente ligados:

- Boas práticas de Compliance: apoio claro à função de Compliance por parte dos quadros superiores e reconhecimento por todos os departamentos do seu papel e valor para a organização; forte cultura de aprendizagem com um enfoque proativo na prevenção, reavaliação e melhoria.
- Relação reguladora positiva: uma maior disponibilidade para prestar aconselhamento sobre questões levantadas pelos colaboradores; o apoio em iniciativas de formação sobre Compliance/política ética — maior confiança das pessoas regulamentadas, operações e sistemas baseados na experiência do regulador.
- Boas práticas éticas: devem ser claramente identificadas, articuladas e acordadas pelo regulador e regulamentadas; a ética deve ser tornada tangível e um diferenciador do produto.

As vantagens e desvantagens do Compliance também são discutidas pelos entrevistados, sublinhando como o cumprimento das normas pode fortalecer a imagem e reputação da empresa, embora implique uma carga de trabalho adicional e custos operacionais. De salientar que, de acordo com o entrevistado 3, “quanto maior a dimensão e a dependência da regulação, mais importante e mais formal e com tarefas mais eficazes tem que ser o papel do Compliance.” No entanto, como observado pelo Entrevistado 1, os benefícios do Compliance superam as suas desvantagens, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Uma desvantagem que não foi abordada nas entrevistas é o possível excesso de requisitos de conformidade. Isto é, segundo Edwards, J. and Wolfe, S. (2004), os perigos de um excesso de requisitos de Compliance para as instituições

financeiras são que os rendimentos dos acionistas são reduzidos à medida que os custos da função de Compliance aumentam. O que pode tornar uma barreira à entrada no setor bancário e tornar o mercado menos inovador e competitivo.

Os desafios operacionais relacionados ao Compliance foram mencionados pelos entrevistados, particularmente pelo Entrevistado 2. Isto porque é o entrevistado com mais contacto com os clientes. Os desafios incluem a necessidade de manter registos precisos e atualizados dos clientes, a comunicação eficaz com os clientes sobre os requisitos de documentação, a adaptação às mudanças regulatórias e a gestão dos custos associados à conformidade. Esses desafios ressaltam a importância de uma abordagem proativa e flexível para o Compliance, que envolva colaboração entre diferentes áreas da empresa e adaptação constante às mudanças do ambiente regulatório e de mercado.

O Entrevistado 3 referiu que o papel do Compliance deve ser proativo, exceto quando se trata da sua envolvimento na estratégia comercial: “A estratégia comercial tem a sua base de fundamentos para tomar decisões. (...) Eles têm a sua estratégia. O Compliance só tem que acompanhar a estratégia comercial, mas dentro das suas regras. Ou seja, acompanhar os negócios.” Esta resposta por parte do Entrevistado 3, transmite uma visão mais transaccional da sua esfera de influência, onde opta por dar um grau de liberdade maior às iniciativas de negócio. Mas reforça a ideia de que o papel do Compliance deve ser proativo no sentido de dotar a organização de todos os meios para que se evitem situações adversas.

Segundo Cutler (2003), as autoridades reguladoras salientam a capacidade do departamento de Compliance para ser proativo na avaliação e identificação de riscos em toda a empresa e para ajudar a corrigir as deficiências antes de surgirem problemas.

Os programas de Compliance eficazes devem ser proativos na identificação e controlo dos riscos. O Compliance não deve ser visto como uma atividade isolada da empresa, mas sim como parte integrante das atividades comerciais (Industry Association, S., Compliance and Division, L., 2005).

A comunicação entre o Compliance e os diferentes departamentos é fundamental para garantir a conformidade e a eficácia das operações. Os entrevistados destacam a importância da colaboração entre as equipas e a disponibilidade do Compliance para fornecer orientação e suporte, refletindo uma cultura de conformidade dentro da organização. Enfatizam que a comunicação é eficaz, aberta e transparente ajudando a mitigar os riscos e fortalecer a posição competitiva da empresa.

Uma empresa deve estar atenta a indicadores de uma boa ou má cultura de trabalho. Na prática, a comunicação é uma ferramenta importante para uma organização saudável. Uma abordagem interativa é, muitas vezes, a solução para a comunicação moral bloqueada (White, 2019). Quando a comunicação aberta é promovida, a probabilidade de um comportamento não ético ser denunciado é muito maior.

Relativamente às sugestões de melhorias do Compliance, a cultura do Compliance foi a mais abordada pelos entrevistados. Na opinião destes, é necessário explorar mais o comportamento dos colaboradores para melhorar a cultura de conformidade dentro da empresa e diminuir a resistência dos mesmos face ao trabalho acrescido.

O Compliance depende da capacidade de cumprimento das organizações, que, conseqüentemente, dependem do seu conhecimento das "regras" e dos meios financeiros e tecnológicos, bem como do seu empenho, que inclui normas,

percepções dos reguladores e incentivos ao cumprimento (Cohen, 2000; Rechtschaffen & Markell, 2003).

Para isso, Teichmann (2018a, 2018b) apresenta uma série de possibilidades: um bônus por cumprimento, uma penalização por incumprimento, um bônus por denúncia e a construção de uma matriz de desempenho que mede tanto a produtividade como o cumprimento. Estas propostas apontam o caminho para uma estabilização eficaz e ativa do sistema financeiro.

Ao discutir os riscos de não haver Compliance, os entrevistados enfatizam os impactos negativos que a falta de conformidade pode acarretar. O Entrevistado 1 destaca o aumento do risco de entrada de atividades suspeitas no mercado, ressaltando a importância do Compliance na prevenção de práticas ilegais. Da mesma forma, o Entrevistado 2 aponta uma série de riscos, incluindo a possibilidade de contratos com pessoas politicamente expostas (PEPs) ou negócios em países sancionados, que podem prejudicar a reputação e resultar em multas e despedimentos. O Entrevistado 3 salienta a interligação entre o Compliance e o risco de crédito, ressaltando que a falta de Compliance pode aumentar o risco de incumprimento nos empréstimos concedidos pela empresa. Por fim, o Entrevistado 4 destaca também a possibilidade de mistura de riscos, evidenciando a complexidade e a interdependência entre o Compliance e outros aspectos operacionais da empresa, como o risco de crédito.

Foi pedido aos entrevistados que dessem a sua opinião sobre a contribuição do Compliance para a competitividade ou vantagem competitiva da empresa, onde todos enfatizaram os benefícios de manter práticas éticas e conformes. O Entrevistado 1 destaca como o Compliance pode diferenciar uma empresa no mercado, gerando confiança entre os consumidores e preservando a

reputação da empresa. Da mesma forma, o Entrevistado 2 ressalta a importância do Compliance na prevenção de situações desfavoráveis, o que pode fortalecer a posição competitiva da empresa. O Entrevistado 3 destaca a capacidade do Compliance de estabelecer fronteiras éticas, evitando negócios com entidades ou pessoas envolvidas em atividades ilícitas, o que confere à empresa uma vantagem competitiva relativamente a concorrentes menos diligentes. Por fim, o Entrevistado 4 destaca como o Compliance contribui para a redução do risco operacional e para o cumprimento das regras do mercado e regulatórias, fatores que podem influenciar a decisão dos clientes em escolher parceiros comerciais confiáveis e éticos.

No caso do BNP Paribas Factor, a contribuição do Compliance para a competitividade da empresa passa muito pelo seu código de conduta, onde existem vários temas de conduta que estão ligados à cultura de Compliance (abordados resumidamente pelo diretor de Compliance):

- Proteger os interesses dos clientes e, simultaneamente, cumprir a legislação aplicável;
- Segurança financeira, isto é, evitar quaisquer atividades de âmbito criminal e terrorista, bem como apoiar todas as ações internacionais que sejam desenvolvidas no setor financeiro;
- Proteger e defender a integridade do mercado promovendo uma concorrência livre e leal e gerindo conflitos de interesse;
- Ética profissional, como, por exemplo, a não utilização de informação privilegiada em transações pessoais.

Segundo Rizzo (2016), o Compliance não é simplesmente o cumprimento das obrigações regulatórias e a assistência à administração nos processos decisórios. O Compliance é sim um diferencial estratégico que agrega valor à marca institucional e protege um dos seus ativos mais importantes: a reputação.

Para se obter uma vantagem competitiva, é necessário integrar o programa de Compliance e ética na estratégia empresarial global. A estratégia jurídica e a estratégia empresarial são complementos necessários que devem estar interligados (Bagley 2010; DiMatteo 2010), uma vez que a maioria das decisões empresariais envolvem fatores jurídicos e não jurídicos, exigindo um exame simultâneo pelas equipas de gestão dos riscos jurídicos e empresariais de uma organização (Sharer et al. 2007; D'Aversa 2008). Dada a vantagem competitiva que pode resultar de uma gestão bem organizada e engenhosa do processo legal, as organizações devem incorporar regularmente programas de Compliance e outras considerações legais no processo de planeamento estratégico (Oliver et al., 2008).

Relativamente ao futuro do Compliance, os entrevistados destacam a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e regulatórias. A integração da inteligência artificial e o uso de algoritmos podem otimizar os processos de conformidade, tornando-os mais eficientes e ágeis. O Entrevistado 3 salienta que essa integração pode afetar a abordagem na resolução de problemas, embora não substitua os humanos. Essa abordagem inovadora contribui para a competitividade da empresa, permitindo uma gestão mais eficaz dos riscos e uma resposta mais rápida às mudanças do mercado. O Entrevistado 2 exprime a sua opinião afirmando que o futuro passa por controlar mais e melhor os clientes.

Segundo (Zetsche et al., 2020) há uma série de desenvolvimentos emergentes que apontam para a crescente relevância do Compliance. Devido à expansão da tecnologia, o tema da cibersegurança é um dos principais. As entidades reguladoras, os decisores políticos e o público em geral mostram-se cada vez mais preocupados com os riscos, as ameaças e as vulnerabilidades associadas à tecnologia. Os riscos para a segurança e a privacidade dos dados são uma preocupação predominante que o Compliance deve ser capaz de resolver.

Por fim, para terminar as entrevistas, os entrevistados foram convidados a caracterizar o Compliance em três palavras, permitindo uma síntese concisa da percepção individual de cada um. As respostas variaram, porém, caracterizaram o Compliance de forma positiva. Essa unanimidade de opiniões sugere uma cultura organizacional robusta e uma compreensão coletiva da importância do Compliance, reforçando a ideia de que é amplamente reconhecido como uma prática essencial para a sustentabilidade e o sucesso da empresa.

Os resultados deste estudo demonstraram uma consistência notável entre a literatura analisada e as experiências relatadas pelos participantes durante as entrevistas. Esta convergência sugere que os modelos conceituais e as abordagens metodológicas previamente estabelecidas são robustos e aplicáveis ao contexto investigado. Deste modo, este resultado fornece uma validação empírica significativa da teoria referente ao Compliance e a sua contribuição para a competitividade das empresas.

De salientar que, após a análise às entrevistas, as respostas dos entrevistados não exploram na sua totalidade o conteúdo das propostas do grupo face ao Compliance, uma vez que o grupo possui uma gama extensa de políticas e procedimentos relacionados com este tema.

Em síntese, as entrevistas realizadas com colaboradores do BNP Paribas Factor evidenciam a importância do Compliance para a competitividade empresarial. É válido ressaltar que o Compliance é um processo contínuo de melhoria e adaptação às mudanças do ambiente empresarial. As empresas devem estar sempre atentas às evoluções regulatórias, tecnológicas e de mercado, ajustando as suas práticas de conformidade e investindo em capacitação e inovação para permanecerem competitivas e sustentáveis a longo prazo. Assim, o Compliance não apenas protege a empresa de riscos e penalidades, como também impulsiona a sua competitividade e sucesso no mercado global.

Conclusão

Com a realização do presente trabalho de investigação, foi possível constatar que o Compliance é uma ferramenta crucial em qualquer nível de uma organização, desde a sua atividade operacional até à estratégia da empresa e tomada de decisão.

O Compliance tem vindo a crescer e a ganhar relevância no setor financeiro, na medida em que apresenta um conjunto de vantagens importantes para proteger e alavancar a reputação das empresas.

Todos os dias surgem novas oportunidades em novos mercados e, conseqüentemente, surgem novos riscos. Simultaneamente, o aumento da regulamentação está a afetar os riscos existentes e a criar novas áreas para o Compliance.

Para que fosse compreendida a importância do Compliance, 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 SA – Sucursal em Portugal.

Verifica-se que os estudos académicos sobre o Compliance em Portugal têm potencial para serem cada vez mais explorados. Sendo cada vez mais importante a abordagem desta temática, o contributo desta pesquisa assenta no estudo profundo do Compliance.

Foi também possível perceber, através das entrevistas realizadas, quais são as opiniões de algumas pessoas, que trabalham numa instituição financeira, sobre o Compliance, a influência e o impacto que tem no grupo e no dia a dia de cada um e, sobretudo, a contribuição deste para a competitividade da empresa.

Esta amostra teve como objetivo tentar abranger a diversidade de visões e servir como base para uma análise adequada da questão de pesquisa. No entanto,

é evidente que quanto maior o número de entrevistados, melhor são os resultados obtidos.

Embora a falta de divergência entre as perspectivas apresentadas na teoria e nas entrevistas possa ser interpretada como uma limitação, também revela uma contribuição valiosa para o conhecimento. Ao confirmar e consolidar os conceitos teóricos estabelecidos, esta dissertação proporciona uma base sólida para futuras pesquisas e aplicações práticas no campo.

Posteriormente, para aprofundar este tema, há uma variedade de alternativas promissoras que podem ser desenvolvidas tais como o impacto das tecnologias emergentes no Compliance, a incorporação dos critérios ESG nas políticas de Compliance, métricas que avaliem o desempenho e o retorno do Compliance, a integração do Compliance em empresas com limitações de recursos como, por exemplo, uma PME.

Em suma, a relevância do Compliance atualmente é incontestável, destacando-se como um pilar fundamental para a integridade e sustentabilidade das empresas, principalmente das instituições financeiras. Num cenário caracterizado pela complexidade regulatória e volatilidade económica, tornou-se evidente que o compromisso com as melhores práticas de Compliance assegura não só a conformidade legal, como também preserva a reputação, promove a transparência e impulsiona a resiliência financeira, solidificando assim o êxito das empresas, nomeadamente do BNP Paribas Factor SA – Sucursal em Portugal.

Bibliografia

Almeida, B.B. (2019). COMPLIANCE: O novo diferencial competitivo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/26788>

Bagley, C. (2010). What's law got to do with it? Integrating Law and Strategy. *American Business Law Journal*, 47(4), 587–639

Bird, R., & Park, S. (2017). Turning corporate Compliance into competitive advantage. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 19(2), 285-340

Blok, M. (2017). Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015). Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

BNP Paribas Factor. Relatório e Contas de 2022. Disponível em https://factor.bnpparibas.pt/sites/default/files/documents/relatorio_contas_2022.pdf

BNP Paribas Factor realiza transição para sucursal em Portugal. (2023, 6 de março). BNP Paribas Factor Portugal. <https://factor.bnpparibas.pt/pt/atualidade/bnp-paribas-factor-realiza-transicao-para-sucursal-em-portugal>

BNP Paribas Factoring - Our Story: 5 Decades Market Experience. (s.d.). <https://factoring.bnpparibas.com/en/discover-our-group/our-story>

Cohen, M.A. (2000). Empirical research on the deterrent effect of environmental monitoring and enforcement. *Environmental Law Reporter*, Vol. 30, pp. 10245-52

Coimbra, M. A.; Manzi, V. A. (2010). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 5(1), 7-23

D'Aversa, R. (2008). The development and implementation of restructuring strategies for secured creditors. In: *Bankruptcy Restructuring Strategies: Leading Lawyers on Evaluating Bankruptcy Alternatives, Protecting the Client, and Developing Negotiation Strategies (Inside the Minds)*. Boston, MA: Aspatore Books

DiMatteo, L. A. (2010). Strategic contracting: Contract law as a source of competitive advantage. *American Business Law Journal*, 47(4), 727-794. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2010.01108.x>

Edwards, J. & Wolfe, S. (2004). "The Compliance function in banks", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 12 No. 3, pp. 216-224. <https://doi.org/10.1108/13581980410810795>

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/10.1108/13590791111127723>

Industry Association, S. (2005). The role of Compliance. *Journal of Investment Compliance*, 6(3), 4-22. <https://doi.org/10.1108/15285810510700863>

Industry Association, S., Compliance and Division, L. (2005). "The role of Compliance". *Journal of Investment Compliance*, Vol. 6 No. 3, pp. 4-22. <https://doi.org/10.1108/15285810510700863>

Lafs Contabilidade. (2019, 22 de abril). 6 importantes benefícios do Compliance para as empresas. LAFS Contabilidade Blog. <https://www.lafscontabilidade.com.br/blog/Compliance-para-as-empresas/>

Masciandaro, D. & Filotto, U. (2001). Money Laundering Regulation and Bank Compliance Costs: What Do Your Customers Know? Economics and the Italian Experience. *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 5 No. 2, pp. 133-145. <https://doi.org/10.1108/eb027299>

Miller, G. P. (2014). The Compliance Function: An Overview. NYU Law and Economics Research Paper No. 14-36. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2527621>

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *The Academy of Management Review*, 33(2), 496–520. <http://www.jstor.org/stable/20159410>

Ostas, D. T. (2009). Legal loopholes and underenforced laws: Examining the ethical dimensions of corporate legal strategy. *American Business Law Journal*, 46(4), 487–529. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2009.01084.x>

Pizarro, S. (2016). "Manual De Compliance", Nova Causa Edições Jurídicas

Porto, G. (2020). Compliance e Governança Corporativa. Lawboratory Press

Quivy, R., e Campenhoudt, L.V. (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Rechtschaffen, C. & Markell, D.L. (2003). Reinventing Environmental Enforcement and the State/Federal Relationship. Environmental Law Institute, Washington, DC. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=327002

RIZZO, Maria (2016). Prevenção da lavagem de dinheiro nas organizações. 2. ed. São Paulo: Trevisan Editora, p.23

Santos, J. B. C. (2022). Sistemas de Compliance: O Desafio da Integração no BNP Paribas Factor. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/38737>

Sharer, P., Mauk, J., & Day, J. (2007). Using the U.S. Patent & trademark office to resolve technology disputes before trial. *New York, NY: Practising Law Institute*

Singh, D. (2005). Basel committee on banking supervision: Compliance and the Compliance function in banks. *Journal of Banking Regulation*, 6(4), 298-300

Slack, N.; Brandon-Jones, A. & Johnston, R. (1997). Administração da produção. São Paulo: Atlas.

Cutler, S. M. (2003, September). Remarks before the National Regulatory Services Investment Adviser and Broker-Dealer Compliance. In Risk Management Conference. Charleston, South Carolina, September (Vol. 9).

Taylor, C. (2005). The evolution of Compliance. *Journal of Investment Compliance*, Vol. 6 No. 4, pp. 54-58. <https://doi.org/10.1108/15285810510681883>

Teichmann, F. (2018a). Anti-bribery Compliance incentives. *Journal of Financial Crime*, Vol. 25 No. 4.

Teichmann, F. (2018b). *Anti-Bribery Compliance Incentives*. Kassel University Press, Kassel. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2017-0081>

White, C. (2019). 3 ways to create a work culture that brings out the best in employees. www.youtube.com/watch?v=2y8SA6cLUys

Whiteside, K. H. (2006). *Precautionary politics: principle and practice in confronting environmental risk*. MIT Press. <https://doi.org/10.1017/S0376892907004134>

Xavier, D., Costa, D., Almeida, L., & Soares, B. (2017). Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. VI SINGEP-Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade, 13, 1-17.

Zetsche, D., Arner, D. & Buckley, R. (2020). Decentralised finance. *Journal of Financial Regulation*, Vol. 6 No. 2, pp. 172-203. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3539194>

Anexos

Aviso n.º 3/2020 - Regulamenta os sistemas de governo e controlo interno e define os padrões mínimos em que deve assentar a cultura organizacional das entidades sujeitas à supervisão do Banco de Portugal. Revoga os Avisos n.ºs 5/2008 e 10/2011, bem como a Instrução n.º 20/2008. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/aviso/32020>

Decreto-Lei n.º 61/2007, de 14 de março - Aprova o regime jurídico aplicável ao controlo dos montantes de dinheiro líquido, transportado por pessoas singulares, que entram ou saem da Comunidade Europeia através do território nacional, bem como ao controlo dos movimentos de dinheiro líquido com outros Estados membros da União Europeia, e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 295/2003, de 21 de novembro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/61-2007-518430>

Lei n.º 11/2004, de 27 de março - Estabelece o regime de prevenção e repressão do branqueamento de vantagens de proveniência ilícita e procede à 16.ª alteração ao Código Penal e à 11.ª alteração ao Decreto-Lei n.º 15/93, de 22 de janeiro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/11-2004-210422>

Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto - Estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, transpõe parcialmente as Diretivas 2015/849/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015, e 2016/2258/UE, do Conselho, de 6 de dezembro de 2016, altera o Código Penal e o Código da Propriedade Industrial e revoga a Lei n.º

25/2008, de 5 de junho, e o Decreto-Lei n.º 125/2008, de 21 de julho.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/83-2017-108021178>

Lei n.º 58/2020 - Transpõe a Diretiva (UE) 2018/843 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2018, que altera a Diretiva (UE) 2015/849 relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais ou de financiamento do terrorismo e a Diretiva (UE) 2018/1673 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2018, relativa ao combate ao branqueamento de capitais através do direito penal, alterando diversas leis - Artigo 16.º. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2020-141469921-141589031>

Lei n.º 92/2017, de 22 de agosto - Obriga à utilização de meio de pagamento específico em transações que envolvam montantes iguais ou superiores a EUR 3 000, alterando a Lei Geral Tributária e o Regime Geral das Infrações Tributárias.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/92-2017-108030505>

Lei n.º 97/2017, de 23 de agosto - Regula a aplicação e a execução de medidas restritivas aprovadas pela Organização das Nações Unidas ou pela União Europeia e estabelece o regime sancionatório aplicável à violação destas medidas.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/97-2017-108041476>

Resolução Do Conselho De Ministros n.º 88/2015, de 6 de outubro – Cria a Comissão de Coordenação das Políticas de Prevenção e Combate ao Branqueamento 149 de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo.
<https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/88/2015/10/06/p/dre/pt/html>

Apêndices

Apêndice I - Entrevista a um colaborador do BNP Paribas Factor (11/12/2023)

Por favor, descreva sua função no BNP Paribas Factor.

A minha função dentro do BNP está ligada à parte financeira e também à parte, podemos dizer, dos dados. Portanto, um dos meus focos principais é a obtenção de dados e distribuição de dados às pessoas, a todas as equipas, o que acaba por ser uma função um bocado transversal. Tenho alguns reportes relacionados com o fecho do mês e com o Banco de Portugal, para com a “casa mãe” também e dado não termos informática desenvolvida internamente, nós internamente temos que arranjar ferramentas e mecanismos para conseguir responder às necessidades do grupo, nomeadamente em Excel, VBAs, Accesses e neste caso, no meu caso propriamente dito, é mais Business Objective e Business Intelligence.

Quais são as práticas de Compliance que tem vindo a observar e que pratica na sua atividade?

Ora bem, uma das principais tem a ver com KYC. Portanto, sou uma das pessoas que está envolvida no processo KYC, KYT, KYY, e como tal, portanto, tudo isto são assuntos que são diretamente ligados ao Compliance e há uma parceria até de colocação e resolução de dúvidas, de informação, de formação, que o Compliance nos apoia e nós também nos servimos disso, para que esta área dos KYCs seja o mais bem feita possível.

O Compliance é importante nas tarefas que desempenha?

Sim, muito importante. Também estou ligado à adição de dados para o sistema, portanto, a parte contratual, também faço parte dessa equipa, das pessoas que metem dados no sistema e, como tal, uma das regras de ouro para nós, que acaba por se relacionar com o Compliance, é que não podemos meter nada no sistema que não esteja previamente visto e revisto, através de um KYC ou através das ferramentas que a empresa tem, como o “Vigilance”. Desta forma, estamos mesmo proibidos por questões de Compliance e do grupo e até inclusive do Banco de Portugal, de meter nada no nosso sistema informático que não esteja, primeiro, visto e revisto do ponto de vista das regras do grupo e do Banco de Portugal.

Como é que o Compliance afeta a eficiência da sua atividade? Afeta positiva ou negativamente?

Pois, a minha opinião é que isto é um assunto agora à escala mundial ou estratosférica, ou seja, tem que existir. Agora, se me perguntarem assim, se não existisse tudo se fazia mais rápido? Eu diria que sim. Estes assuntos e problemas são coisas que entram na engrenagem das empresas e que requerem, obrigatoriamente, recursos, recursos de pessoas e requerem meios técnicos também para isto. Portanto, obrigatoriamente é impossível adicionar-nos uma carga de trabalho que não requeira mais recursos, não é?

Ou seja, acaba por afetar mais positiva ou negativamente?

Bem, do ponto de vista de trabalho, é negativamente. Do ponto de vista de imagem, de imagem no mercado, na sociedade e tudo isso, é positivamente. Portanto, eu acho que aqui o Compliance e as regras de Compliance têm aqui duas vertentes para mim completamente opostas: negativamente, que é um trabalho adicional que as equipas têm, que as empresas têm e gastos que as

empresas também têm, enquanto a partida, o facto de ter um Compliance fiável, que, portanto, isto esteja fiável e justo, faz com que as empresas tenham uma melhor imagem no mercado, portanto, consigam até, se calhar até podem ir buscar aquilo que gastam nos recursos pela imagem que têm no mercado. Portanto, até pode haver uma compensação, por norma, até há, uma compensação de ter regras específicas quanto a estas questões de Compliance. Mas sim, os pontos fortes são superiores aos pontos fracos.

Existem pontos fracos? Se sim, quais são os pontos fracos a teu ver?

Sim, os pontos fracos, é esta questão de exigir mais dedicação das pessoas e mais pessoas, ou mais horas, mais um assunto que até aqui não era assunto. Há 20 anos não existia isto, não se falava disto. Agora é uma carga de trabalho administrativo para as empresas, portanto tem que se falar. Mas a parte positiva é a imagem. Isto é, se acontecer alguma coisa, ou se estivermos associados a alguma coisa do ponto de vista negativo, destrói completamente uma empresa. Portanto, cá, o Compliance é sempre bem-vindo.

Recebeu formação em relação ao Compliance? Se sim, como isso impactou o seu trabalho?

Nós fazemos constantemente formações, sejam elas online, através do MyDev que são feitas pelo grupo, ou presenciais. Portanto, temos várias formações relacionadas com o Compliance e também temos as formações internas, que normalmente são dadas por Compliance e pela equipa de Compliance de território, que também são formações, portanto, mais online, mais específicas, mais cirúrgicas, que são muito importantes também. São formações cíclicas, sobre os assuntos que acabam por ser mais ou menos os mesmos. Mas sempre com atualizações... E são muito importantes.

Já enfrentou desafios específicos relacionados ao cumprimento de regulamentações e normas de Compliance nas suas responsabilidades?

Já. Às vezes aparecem aqui alguns... Isto agora é relacionado com os KYCs. Já nos apareceu... há uma figura muito forte dentro das recomendações que são exigidas de KYC, que é o RCBE, que é onde normalmente conseguimos ver os UBOs que estão registados, ou que as empresas fazem o registo dos seus UBOs nas finanças. E apareceu lá uma senhora com uma fotografia um pouco até bizarra, porque a senhora já tinha muita idade e a fotografia até foi tirada numa cama de hospital. Ou semelhante, nós não sabemos se era hospital, mas era numa cama técnica, numa cama hospitalar, estava entubada com oxigénio, coisas do género. Portanto, a cópia que tínhamos de bilhete de identidade era um bilhete de identidade já inválido. Claro que não avançámos com o KYC. Criamos o bilhete de identidade, sempre alguma resistência da empresa, alguma resistência, já que, dentro do RCBE, o bilhete de identidade tinha uma data de vencimento ainda mais para a frente, ou seja, um vencimento válido até 2027, se não me engano. Portanto, se existia no RCBE, nós também tínhamos de ter acesso a ele. Portanto, já andámos para a frente, andámos para a frente e para trás com isto, até chegar à conclusão que, efetivamente, aquela data do RCBE estava errada, e a senhora, efetivamente, não havia mais de um bilhete de identidade, e já não tinha condições de tirar um bilhete de identidade tampouco. Pensámos até que aquilo tivesse sido algum engano quase propositado.

Ou seja, sente que o Compliance foi importante para ultrapassar esse desafio?

Sim. O Compliance, neste caso, é a equipa KYC que estava com isto, que se levou isto até o fim, e estas exigências temos de levar até o fim também. Podemos falhar, mas temos que tentar. Há algumas coisas que temos que, claro que as regras não são para se respeitar, mas umas são muito mais importantes que outras. E esta questão das pessoas e de saber qual é a idoneidade das pessoas,

é muito importante para um processo KYC, ou, quando falo em KYC, estou a falar, claro, em regras de Compliance também, não é? Assim... mais algum episódio... Umhas empresas com mais pormenores, do ponto de vista mais arriscado, outras não. Umhas têm que se decidir quando se percebe que existe ali alguma coisa que possa ter um bocado de risco, as regras também implicam que se faça um CAC, que é um comité de risco, de acceptance, de crédito. Neste comité estará lá desde o CEO da Factor até à equipa de Compliance, a equipa de KYC, o gestor, e dali, daquela reunião, sai uma decisão se é para o cliente entrar ou não. E daí a seis meses ou a um ano, torna-se a rever as regras e ver o que aconteceu e o que não aconteceu com esse cliente, dentro de alguns limites. Noutras situações o cliente pode nem entrar. Até hoje não me recordo de nenhum cliente que tenha sido recusado para entrar, porque também não temos nenhum cliente ligado a, pelo menos, aparentemente, a coisas esquisitas.

Como é a comunicação e colaboração entre os colaboradores e o departamento de Compliance?

Na Factor, que é uma empresa relativamente pequena, eu penso que a comunicação é grande. Não há motivo para não ser, porque o Compliance tem sempre a porta aberta, ou o e-mail, mas tem sempre a porta aberta. Eu, que trabalho muito próximo com o Compliance, sempre senti uma abertura total da parte da equipa de Compliance para nos ajudar a nós e nós, quando é preciso, também ajudarmos o Compliance. Portanto, acho que existe uma abertura total e sem qualquer tipo de barreiras.

E em termos do seu departamento?

A minha perspetiva, mais uma vez estou sempre a falar um bocado, estou um bocado aqui, eu não sou Compliance, mas estou dentro do KYC, acaba por ser uma linguagem muito semelhante, uma área que pode se ver que está a

ganhar alguma dependência do Compliance. Isto tem sido um crescimento para todos nós. E para as outras equipas que têm às vezes um bocado mais resistência a estas questões de Compliance ou de KYCs, ou de regras relacionadas com estas matérias, é um crescimento. É um crescimento e as pessoas estão a evoluir. Cada vez mais têm que perceber que nós estamos dentro de um grupo muito grande e que tem regras e o Banco de Portugal tem regras. E nós nunca pudemos fugir a isso. Claro que a primeira reação, nos primeiros anos em que começou a haver mais Compliance e mais KYCs a reação era maior, mas tendencialmente isto agora está a diminuir. Ou seja, estão cada vez a entender mais que o Compliance são regras do grupo e tem que se respeitar. Portanto, nós nunca podemos estar, nem queremos estar associados a nada de negativo que possa pôr em risco a imagem da nossa empresa. Por isso, houve resistência e pode haver ainda resistência, mas essa resistência... a minha sensação é que está a diminuir. E tem que diminuir. Está e tem que diminuir, não é? Portanto, isto é uma coisa que não é, não é uma questão de vontade. Temos regras de Compliance e do grupo para cumprir. Eu estou muito aqui a falar em KYC porque é a parte que estou mais ligado atualmente, mas o Compliance vai muito mais longe do que isso, como nós sabemos. Por exemplo, a questão das denúncias, qualquer pessoa é livre de denunciar, seja o que for, dentro da empresa. Portanto, essa liberdade é dada de uma forma confidencial ou não. Portanto, se for por assédio, seja o que for, isto tem tudo a ver com o Compliance. As prendas de Natal é outra coisa que acho muito bem que haja regras sobre isso, porque as prendas de Natal e qualquer tipo de prenda a partir de certo valor é comprometedora para qualquer um de nós, para qualquer colaborador. Se uma empresa produz fruta e entregar fruta, na Factor, acho isso muito bem. Não sou nada contra isso. Mas se uma empresa produz fruta e dá uma peça de ouro a alguém, na Factor, já são coisas diferentes. No contacto a seguir, que eu tenha de falar com essa empresa, a minha disposição para dizer “não” é mais complicada. Portanto, resumindo, o Compliance é muito

importante. E agora só vou dizer uma frase que não sou eu que digo, mas é uma colega que já que não está connosco, que não está connosco por ter saído da Factor, que dizia: Nós não temos que queixar muito pelas regras do grupo, e mais vezes estou a falar em Compliance, porque também temos a outra parte do grupo. Nós vendemos muito, ou podemos ser a empresa que somos, se calhar para estarmos ligados a um grupo como o BNP. Portanto, há as coisas más e as coisas boas. Tem regras pesadas, pode ter regras pesadas, e se calhar ainda bem que tem, mas, em contrapartida nós usarmos aquele nome, para nós é um orgulho e para venderem é mais fácil.

Falou do tópico da resistência face às práticas de Compliance. Qual é que acha que é o motivo para haver resistência?

Pois, eu acho que as pessoas já cada vez se convencem mais que agora começa a ser uma coisa importante. Mas no início havia mais resistência, agora a resistência podemos dizer que ainda vai continuando, mas as pessoas fazem. O motivo eu acho que é cultural. Portanto, isto é um paradigma que às vezes é difícil as pessoas assumirem. Quando corre mal, não sei de quem é a culpa. Porque aí parece que já toda a gente leva isto a sério. Mas quando corre mal, já correu mal, não é? Portanto, antes que corra mal alguma coisa, é preciso que as pessoas levem isto a sério. Levem a sério porque isto é sério. Não somos só nós que temos estas regras. Há que levá-las em frente e todos nós nos mentalizarmos que isto tem que ser feito. Podemos gostar menos. O meu trabalho dia a dia é às vezes faço coisas que gosto mais, outras coisas gosto menos. Mas tenho que as fazer, não é? E claro, a palavra Compliance está sempre por trás. Tudo está associado ao Compliance.

O que acha que é mais importante: a mensagem (as práticas de Compliance, a sua cultura e tudo que isso envolva) ou o mensageiro (a equipa de Compliance e o seu diretor)? Ou acha que são ambos? E acha que isso também afeta o facto de as pessoas, por vezes, resistirem?

É uma questão de regras. É uma questão de estilo. Eu acho que aqui tudo é importante. É importante a mensagem e a cultura da empresa, é preciso que a empresa inteira perceba que isto é importante e tem que ser. Esta mensagem tem que ser passada pelo Compliance, pelo diretor-geral e por todos os diretores. Isto não é um problema do Compliance, ou da direção de Compliance, nem só do diretor-geral, mas é um problema de todas as direções. E todas as direções têm que fazer com que os seus elementos respeitem e abracem esta questão do Compliance. Portanto, todas as direções têm que mobilizar a sua equipa para que isto seja um tema transversal, é uma coisa que é importante. Porque quando um diretor mete para o segundo plano o Compliance e acha que só o negócio que é importante, fica muito complicado. Portanto, esta questão do mensageiro, da mensagem e da cultura, acho que é tudo importante. Para mim, quer o mensageiro, quer a mensagem são importantes. Mas acima de tudo acho que todas as direções devem estar unidas e demonstrar às suas equipas que isto é uma coisa para se levar a sério. Porque se temos uma chatice relacionada com Compliance, é uma coisa gravíssima. Como já aconteceu no passado, não na Factor, mas já aconteceu, um problema relacionado com Compliance e que foi gravíssimo. Por algum motivo, o Compliance também faz as suas formações e ainda bem, porque acho que é importante e é mais fácil quando os assuntos são abordados constantemente e diretos ao mais importante, para se tornarem mais *light* e as pessoas perceberem melhor.

Já forneceu feedback ou sugestões para melhorias nas práticas de Compliance na empresa? Se sim, o que melhoraria e como?

Ora bem, por exemplo, nas formações que já são dadas pelo Compliance, acho que são dadas já com a dose certa, já com aquilo que é importante e acho que são muito bem organizadas. Portanto, eu ainda não consigo dar nenhuma melhoria ou nenhuma sugestão, porque elas já são feitas, pá, da forma correta, no meu entendimento. Não são muito maçudas, o que é vital. Em qualquer assunto, acho que se faz bem em separar o que é muito importante daquilo que é mais acessório, para que a mensagem passe. O Compliance está a fazer isso bem. Portanto, acho que isso é muito importante. E agora, tu fizeste outra pergunta que era... não sei se me perdi agora.

O que é que melhorias nas práticas Compliance? Se mudava alguma coisa?

Neste momento, o que há a melhorar na Factor, efetivamente, é o convencimento de toda a gente, isto tem que ser as direções todas, não pode ser só da direção de Compliance, ou neste caso do diretor de Compliance, que tem feito o seu trabalho sempre bem. Portanto, tem que haver um convencimento de todas as direções que isto não é para baixar os braços. É uma coisa que não é para diminuir, é para aumentar cada vez mais. Estes controlos têm que existir. Cada vez mais é importante para a empresa e para a sociedade, para toda a gente. Portanto, não vale a pena dizer que isto não interessa. Não interessa se gostamos ou não, isso é outra história. O que é importante tem que se fazer. E não se pode deixar para segundo plano. Por isso, não adianta andar com o nariz torcido, nem com a cara torcida, nem dizer que não, não adianta.

Como é que o Compliance contribui para a competitividade da empresa? Acha que uma empresa que tenha Compliance, tem uma vantagem competitiva?

Tem, tem que ter, Pedro. Tem pelos motivos que já falámos. Eu não gostaria de comprar uma camisola sabendo que a empresa que fez essa camisola está a explorar crianças. Eu não gostaria de comprar uma camisola em que o dono daquilo está a branquear dinheiro ou está a vender droga num país qualquer e usa essa empresa aqui para branquear dinheiro. Ninguém quer estar associado a nada disso. Eu acho que, efetivamente, termos um Compliance capaz e robusto faz com que nós possamos usar essa arma para tudo, como, por exemplo, *marketing*. E torna qualquer empresa competitiva. Temos agora outro caso das guerras no mundo e toda a gente está revoltada com as mesmas. Imagina o que seria aparecer uma notícia em que o BNP está a patrocinar uma empresa de armas que está a vender canhões para a Israel, por exemplo. Imagina o que era. Ia arrasar o banco à escala mundial. Não há dúvida nenhuma, porque não podemos olhar para o Compliance só quando corre bem. Quando corre bem, quase que podemos dizer que o Compliance nem existe. Quando corre bem, não existe. Mas quando corre mal e aparece uma notícia negativa, porque não havia Compliance ou as práticas não foram as melhores, arrasa uma empresa completamente ou com uma marca. Esta visão de que o Compliance é como aos bombeiros. Se houver um incêndio, os bombeiros têm que lá estar prontos para atuar. Portanto, o Compliance não se pode medir quando está a correr bem, porque aí está a correr bem, não se consegue medir, mas quando corre mal arrasa uma marca, uma empresa, um negócio. E não só, arrasa a reputação. As pessoas só percebem a importância do Compliance quando alguma coisa corre mal. Porque, efetivamente, o Compliance está ali e evita que as coisas possam correr mal. Cada vez mais é importante para a nossa sociedade. E estamos todos sensíveis a estas questões. O Compliance está atento a tudo e as pessoas associam-se muito a isso, e ainda bem.

Na sua opinião, quais são os riscos de não haver Compliance?

É trabalhar na “corda bamba”. Quando digo trabalhar na “corda bamba”, é fácil, no momento do Compliance, entrar tudo, sejam pessoas ou empresas, ou atividades, suspeitas ou não, para o mercado... Neste caso, para nós, para o mercado financeiro, para nós financiarmos. Nós podemos estar aí a financiar indiretamente, sem saber, porque se não fizermos os nossos estudos, não sabemos, ou se não houvesse Compliance, não sabíamos, estar a financiar, efetivamente, uma empresa. É exatamente o exemplo que dei anteriormente. Imagina o que seria haver uma empresa em Israel, as armas são financiadas e as faturas vêm para a nossa empresa. Para mim, isto é o maior risco que pode existir da falha do Compliance. É exatamente isto. Agora, qualquer coisa que aconteça em qualquer parte do mundo sabe-se logo, naquele momento, no mundo inteiro. Aí é o perigo. Ou seja, não haver Compliance neste momento é muito complicado. Ou é obrigatório, já sabemos que é, as atividades são obrigatórias, como a banca, com as empresas financeiras, ou então o risco é muito grande. É mesmo muito grande. E as empresas podem estar ou ficar na “corda bamba”.

Deseja acrescentar mais alguma ideia ou opinião relativamente ao Compliance?

Não. Penso que tenha dito tudo. Resumindo, quaisquer que sejam os custos do Compliance, acaba sempre por compensar. E depois há aqui algo... que eu não sei se já falamos, que tem a ver com... Por exemplo, o Banco de Portugal assim o exige, não é só o Compliance. As regras do Banco de Portugal são regras de Compliance, muitas delas. Portanto, nós temos que respeitar o Banco de Portugal. Não existe Compliance, mas o Banco de Portugal diz que é para fazer isto. Então, mas fazer porque é o Banco de Portugal e já não é Compliance? Estás a perceber? Há regras aqui que se sobrepõe, e bem, não é? Por exemplo, a questão de um CC. As regras do grupo dizem que é mais de 25%, e o Banco de Portugal

diz que é 5%. Quando uma pessoa tem mais de 5% da estrutura de capital, tem que ter CC. É o Banco de Portugal que diz. Não é o Compliance, nem é o casamãe. As pessoas até podem querer fugir ao Compliance, mas isto é as regras do grupo, do próprio Banco de Portugal. E o próprio Banco de Portugal também exige ao Compliance local todas estas informações. Portanto, o próprio Banco de Portugal está muito atento a estas coisas.

É importante dizer que o BNP tem estas regras de Compliance, mas ajudamos a ter uma imagem que nos faz vender. Resumindo, eu acho que os pontos fortes são muito mais positivos que os pontos fracos.

Se tivesse que caracterizar o Compliance (ou a consequência de haver Compliance) em três palavras, quais seriam?

Segurança, reconhecimento, imagem.

Por favor, descreva sua função no BNP Paribas Factor.

Sou o responsável do setor de imputações do BNP Paribas Factor - Sucursal em Portugal. Já trabalho aqui há 25 anos, mas estou nestas funções há pouco mais de um ano.

Quais são as práticas de Compliance que tem vindo a observar e que pratica na sua atividade?

No departamento temos algumas práticas que estão instauradas, desde a verificação dos recebimentos, se o nome da transferência do cliente que fez a transferência corresponde ao cliente que está aberto no nosso sistema e que está a pagar corretamente. Verificamos sempre se as faturas que estão a ser liquidadas. Quando não existe alguma fatura, pedimos cópia da mesma para termos as evidências que efetuámos o crédito corretamente. E em caso de algum pagamento feito erradamente, por engano, pedimos sempre cópias das faturas e comprovativo de IBAN, de modo que tenhamos a evidência da proveniência do dinheiro e que possamos devolvê-lo à mesma conta de onde ele foi feito. É um bocado difícil introduzir estas situações, cumprir estas obrigações que nós tínhamos de cumprir, passámos, a partir de uma determinada altura, a cumprir, e depois de uma determinada altura já fazemos isso mecanicamente, e já fazemos isso, já olhamos para os pagamentos, já fazemos esta situação sem dificuldade. Já não nos causa nenhuma preocupação e já fazemos isso com maior destreza. Ou seja, não impactou... inicialmente sim, impactou um bocado, mas após entrarmos naquele ritmo e instituímos no departamento que aquilo tinha mesmo que ser feito, passou a ser o normal e aqui já não há qualquer tipo de problema em adotarmos estas medidas.

Como é que o Compliance afeta a eficiência da sua atividade? Afeta positiva ou negativamente?

Afeta positivamente. Também estamos a salvaguardar não só o nosso departamento, mas também parte da empresa, para não haver qualquer tipo de questão. Não tem impacto direto no trabalho que nós fazemos, mas nós ao cumprirmos essas normas, estamos a salvaguardar também toda a posição, quer nossa, quer da empresa.

Quais os pontos fortes e fracos de haver Compliance?

O ponto forte é mesmo este, é nós termos a certeza daquilo que nós estamos a fazer e podemos cumprir todas as normas sem colocarmos em causa o nome da empresa, nem neste caso, nem o departamento. Isto para mim é o ponto mais forte que podemos ter, porque assim, nós estamos a cumprir aquilo, temos tudo documentado, temos sempre todas as evidências de tudo aquilo que nós fazemos diariamente. Desse ponto, depois não há qualquer tipo de questão que o cliente venha mais tarde a reclamar que não foi feita uma certa situação porque não tinha conhecimento. Todas as situações que nós temos que fazer, ou que fazemos diariamente, têm que ter por base um e-mail, um comprovativo, uma carta de pagamento, seja o que for. Em relação às devoluções, temos que ter as cópias das faturas e o comprovativo de IBAN, seja nos pagamentos, temos que ter uma carta de pagamento. Tudo aquilo que nós fazemos, seja débitos, seja créditos, tem que estar tudo devidamente documentado e comprovado, que é para mais tarde não haver nenhum problema.

E pontos fracos?

Bem, eu pessoalmente acho que não há. O facto de nós cumprirmos essas normas, para nós, dá-nos uma segurança adicional. Para além de nós fazermos o nosso trabalho normalmente, dá-nos essa segurança que sabemos que temos

tudo bem-feito. Tentámos sempre fazer o máximo possível corretamente. Quando eu digo o máximo possível, não é fecharmos os olhos a alguma coisa, mas é em efetuar ao nosso trabalho, se sabe em efeito ou não. Mas tudo o que seja relacionado com o Compliance, sabemos que, dessa parte, temos tudo devidamente feito e que está conforme as normas da empresa. Para mim, eu penso que não há. Nem em termos de tempo. Inicialmente, tivemos uma certa dificuldade até adaptarmos todos os procedimentos, mas depois de estarem devidamente instaurados, não houve problema nenhum.

Recebeu formação em relação ao Compliance? Se sim, como isso impactou o seu trabalho?

Nós recebemos. Ou seja, à medida que foram passando, tivemos várias... tivemos algumas etapas. Ou seja, quando existiram, pelo menos aqui no Departamento de Imputações, quando começaram a haver, tínhamos que receber as evidências de tudo o que era necessário, ou seja, tanto para fazer os créditos, como fazer os débitos, para fazer as devidas cobranças de todos os pagamentos que sancionámos. Nós aí fomos tendo a formação necessária, quer seja uma parte ou outra que foi informativa via e-mail, mas fomos tendo algumas formações e sempre que tínhamos dúvidas falámos com o Compliance para esclarecermos realmente, porque há sempre uma outra situação que pode parecer um bocadinho ambígua. E aí tivemos sempre o apoio da parte do Compliance e fomos tendo e-mails informativos acerca de tudo aquilo que era preciso seguir. Formação, ou seja, formação propriamente dita, não tivemos nenhuma, a não ser lá, uma sala, uma reunião, a partir de agora, mas foi tudo vinculado através de e-mail.

Ou seja, como é que acha que impactou todas as pessoas? Ajudou de alguma forma?

Ajudou bastante a dissipar aquelas dúvidas que nós tínhamos inicialmente, porque aqui originou, em certos casos, por exemplo, nós temos que verificar, ou algumas das dúvidas que nós tínhamos era: o pagamento vinha através de uma empresa, por exemplo, pode ser a casa-mãe que está a pagar, mas está a pagar uma subsidiária. E aí nós tínhamos sempre que confirmar, isto é, e aqui nós tínhamos sempre que pedir ao Compliance, digamos assim, olha, nós recebemos o pagamento desta determinada empresa, e ele menciona que é para aquela fatura, mas sim, podemos alugar ali, ou não, temos que devolver, apesar de ele indicar aquilo. E ali havia que realmente essa empresa que fez o pagamento correspondia à casa-mãe, por assim dizer, e aí não havia problema nenhum, tínhamos sempre esse suporte. Aqui não impactou o trabalho, ou seja, ajudou bastante, e ajudou sempre a manter aqui as coisas dentro da vertente legal, por assim dizer, nós cumprimos aquilo que está devidamente instaurado na empresa, através mesmo do Banco de Portugal.

Já enfrentou desafios específicos relacionados ao cumprimento de regulamentações e normas de Compliance nas suas responsabilidades?

Não. Às vezes existem, assim... os desafios que foram... desafio-desafio propriamente dito, tivemos certas qualificações aí de receber toda a documentação para que fosse cumprido estes procedimentos do Compliance. Não aqui internamente nunca houve nenhum desafio, mas sim, na base, por parte de alguns clientes, não conseguem perceber o porquê que é precisa tanta documentação. Por exemplo, eu se tiver que fazer uma devolução, tenho que ter cópia das faturas e comprovativo de IBAN, e para eles, eles não conseguem perceber, porque se pagaram para eles é, se nós pagarmos está mal, vocês devolvem e não têm que saber o que é que é, o que não está em conformidade.

Aí sim, existem alguns clientes, e mais até através das entidades públicas, dificultam bastante o envio de toda a documentação. Aqui tivemos sempre, sabendo de quem é que se trata, ou de que fornecedor, tivemos sempre que nos auxiliar do seu fornecedor para conseguirmos receber toda essa documentação e para conseguirmos ultrapassar algumas situações mais complicadas. Posso dizer que tivemos, com entidades públicas, tivemos já cerca de um ano à espera que nos enviassem documentos de suporte para fazermos a devolução para a conta deles, e que nem estávamos a pedir dinheiro, é para lhes devolver o dinheiro que eles pagaram erradamente. Tivemos praticamente um ano à espera dessa documentação. Por isso, sim, na parte dos clientes sentimos alguma dificuldade. Na parte interna, não, nunca sentimos, porque obviamente também é do seu agrado que seja tudo cumprido, que assim não há nenhum dissabor.

Como é a comunicação e colaboração entre os colaboradores e o departamento de Compliance?

Existem algumas situações que acho que alguns colegas não entendem muito bem, que são questões implementadas e têm que ser cumpridas. Existe uma boa comunicação. Existe às vezes alguma resistência para certos pontos. Existe sempre ali um bocadinho, alguma resistência por parte de alguns colegas. Porque isso, quando implica um maior acréscimo, ou um acréscimo de trabalho, as pessoas começam inicialmente a implicar e aí há uma certa resistência. Após passar algum tempo de implementar essas normas, começam a verificar que realmente tem que ser assim e é feito dessa forma. Mas a comunicação em si que é feita entre o departamento de Compliance e os colegas é boa. Existe aqui realmente às vezes uma certa resistência, mas fazem-no.

Falou do tópico da resistência face às práticas de Compliance. Qual é que acha que é o motivo para haver resistência?

Normalmente, qualquer norma por parte do Compliance implica um maior acréscimo de trabalho, uma maior atenção. Obriga-os a estar mais atentos e a verificar. Ou seja, eles têm que romper um bocadinho aquilo que eles faziam até ali e quando há novos procedimentos que têm de ser cumpridos, obriga-os a ter outro tipo de atenção, outro tipo de trabalho, outro tipo de... Também eles pedirem alguma documentação, porque falo mais por parte dos gestores, que têm que estar muito mais atentos e fazer esse tipo de processos. Têm que ter mais informação por parte deles e então têm que também... têm que estar a aguardar dos seus clientes que lhes respondam com essa informação que eles precisam. Nem sempre é fácil do outro lado, os nossos aderentes, também perceberem para que é preciso tanta documentação. Mas nós temos que seguir o que está instituído e, tal como alguns colegas dizem, é assim, nós aqui mandámos nós na nossa casa, é assim que tem de ser feito e há uma resistência por parte também dos clientes, que também depois reflete-se na parte dos gestores.

Por muito que nós queiramos que seja logo instituído, demora até nós passarmos essa informação para os nossos clientes, o que é preciso e o que não é preciso, e para que seja instituído também lá dentro, para agilizar o serviço de modo que não cause nenhum impacto. Inicialmente, nos primeiros tempos, vai acontecer sempre esse impacto, mas, aos poucos, eles vão habituando-se e depois, passados um tempo, já fazem isso como sendo uma tarefa diária.

De que maneira a abordagem de Compliance da empresa impacta a confiança dos clientes e parceiros de negócios?

Daquilo que eu me consigo perceber, e que vou falando quando estou no escritório, e que vou também, às vezes, me apercebendo com os colegas, aqueles clientes que têm, por exemplo, que têm factoring com mais do que uma empresa,

porque é possível, se podem fazer, não há problema nenhum, e se nos outros bancos, e isso também já é uma prática comum, que eu acho que começa a ser um bocadinho transversal às instituições financeiras, eles já não acham estranho nós pedirmos mais um documento ou pedirmos mais uma informação, ou pedirmos mais qualquer coisa para concluirmos o processo. No entanto, aqueles que têm factoring só connosco e começam, aos poucos, a dizer assim: Opa, hoje era preciso um documento, amanhã já são precisos três, e nós passado, depois de amanhã já pedem cinco, aí já acham um bocado estranho e já começam a reclamar sobre esse pedido de tanta informação. E aquilo que eu às vezes ouço, e tenho também esse conhecimento, é que, por exemplo, eles vão atrasando o envio, demoram. Eles enviam, mas demora bastante tempo.

Como é que o Compliance contribui para a competitividade da empresa? Acha que uma empresa que tenha Compliance, tem uma vantagem competitiva?

É assim, eu acho que sim, pela vertente legal e pela vertente em que tudo aquilo que está a ser cumprido, ou seja, o que está instituído, está a ser cumprido. Essa é a vertente, para mim, a principal. Acho que é vantajoso ter para não haver dissabores mais tarde, para não haver aqui nenhuma situação que seria desagradável e que possa colocar até a empresa numa posição desfavorável. No entanto, se fores perguntar essa situação a um departamento comercial, vai-te dizer que muitas coisas do Compliance cá ali que são democratas demais. Acho que aqui és as duas vertentes. De certeza que já devemos também ter ouvido aqui de parte a parte de uns a dizer que sim, e outros a dizer que não. Na minha parte, na minha óbvia, eu acho que sim.

Ou seja, para si, o Compliance contribui para a competitividade?

Sim, contribui para a competitividade. Na vertente, sempre de que tudo é devidamente cumprido. O que está instituído, mesmo dentro da empresa.

Porque haverá sempre alguém que vai dizer que não e que há alguma situação que não é mais correta. Mas na vertente legal, a vertente tem de ser tudo cumprido. Penso que sim, que é bastante vantajoso.

Qual é a importância da cultura de Compliance?

A cultura é... Posso falar outra vez do mesmo, mas para mim é assim. As boas práticas, nós termos o Compliance na nossa organização e todos seguimos essas mesmas boas práticas, é nós sabermos que nunca seremos apanhados, desprevenidos de qualquer situação, seja ela qual for. Isto desde o início de um contrato que entra no factoring. Toda a sua análise que foi feita, até à sua abertura, até ao seu arranque do contrato, e mesmo nas imputações, e mesmo em todos os pagamentos e transferências, ou adiantamentos que são feitos, nós aqui temos sempre a certeza de que todo o processo iniciado até... Não digo terminar, porque nunca termina. Há sempre uma análise contínua. Nós sabemos que nunca iremos ser apanhados, desprevenidos de qualquer situação, mesmo quando há mudanças, temos sempre essa informação e vamos novamente analisar, e pedimos novos elementos. Essas práticas são boas e permitem-nos a nós ter sempre a competitividade e mantermos sempre acima, manter sempre aquele nível de controlo que é o ideal, para não haver nenhuma questão em nenhum contrato ou em nenhum cliente.

Quais é que são os principais desafios no futuro do Compliance?

Nos nossos clientes haverá um controlo sempre muito maior em termos da sua organização. Aí vai ser um desafio cada vez maior que vamos enfrentar. Independentemente do cliente, e se for um cliente multinacional, aí vai gerar um desafio ainda maior. Porque aqui existe um controlo muito maior para saber quem é, por exemplo, o acionista... O maior acionista e se nós vamos trabalhar só com a empresa de Portugal, como está e toda a sua organização, como está

estipulada e tem que ser analisada. Penso que esse será sempre o maior desafio em termos de Compliance que nós vamos enfrentar. Em termos aqui no setor, eu acho que aqui, para já, não haverá muito mais desafios do que aqueles que já estão instituídos agora, que é toda esta documentação necessária para que nós possamos fazer todo o nosso trabalho diário.

Na sua opinião, quais são os riscos de não haver Compliance?

Para mim, existe bastante. Quando eu comecei a trabalhar aqui, não existia Compliance. Por isso, nós sabemos bem o que pode ser. Não é que houvesse alguma situação grave que tivesse acontecido. Mas existem sempre certas situações que fogem ao nosso controlo. E, para mim, não haver Compliance origina que, por exemplo, podemos ter contratos, e eu vou falar em termos de contrato, posso abordar também um bocadinho a parte das imputações. Podemos ter contratos em que tem pessoas que sejam PEPs, que estejam expostas politicamente e que haja aí algum conluio com o Estado, por exemplo. Podemos ter aqui algumas situações em que possam ter negócios com países que não possam ter, ou que não deveriam, para nós, que não possam ter. Em termos também das imputações, pode haver situações em que nós estamos a receber dinheiro. Podemos estar a fazer lavagem de dinheiro sem saber. Como eu costumo dizer, nós estamos a receber, se calhar, dinheiro do António e estamos a cobrar do João. E aí pode haver uma lavagem de dinheiro. Apesar de ele estar a dizer estou a pagar a fatura X, Y, Z, mas se não temos a certeza que aquilo é aquele cliente que está a pagar, que pertence realmente à empresa, nós não podemos dar essa alocação. Daí, tal que mais revoluções possamos ter toda a documentação, tal que possamos saber tudo o que está na origem do dinheiro. Por isso, para mim, a política de ter o Compliance é boa em todos estes casos, em outros casos, se calhar, também, mas não ter é muito pior. Origina muito mais riscos.

Está a falar mais de riscos operacionais. Mas se olharmos para os riscos mais estratégicos, quais os riscos de não haver Compliance?

Ah, sim. Pode causar danos irreparáveis à reputação da empresa, pode causar realmente esse problema, pode causar também, porque aí depois tem todos os fatores em termos de multas que possam receber, seja pelos danos reputacionais, depois pode levar a despedimentos, pode ter outros problemas, e há a vantagem que as pessoas tomam o facto de não haver o Compliance. Em termos gerais existe esse grande problema.

As vantagens compensam as desvantagens de haver Compliance?

Há sempre uma parte mais positiva, porque em termos do... O que é mais positivo de haver o Compliance é, como já falámos, é a reputação da empresa e de sabermos de antemão que não vamos ter nenhuma situação cerebral, seja qual ela for, relativamente a todos os assuntos. A parte de não haver o Compliance é que todos os negócios podem ser, ou seja, numa ótica comercial, podem olhar para aquilo e dizer assim, ou analisam de uma forma mais abstrata, e vão até... podem entrar clientes em que podem utilizar simplesmente só para se financiar. Imagina que possa haver uma fatura que é ilegal. Por exemplo, uma fatura de favores, que mais nos costumam dizer. Isso aí não havendo ali um certo controlo do que é aquilo, o porquê de ser emitido uma fatura, porque nós... há situações que as vezes o cliente está tendo... tendo alguma dificuldade, tendo a corda na garganta, depois fazem um bocadinho de tudo para tentar se financiar. E se não houver esse controlo, mais uma vez, parte do Compliance, todas as situações do contrato, todas as análises feitas antes do arranque do contrato, se não houver esse tipo de situação, o cliente pode pôr aqui uma fatura falsa, que nós não sabemos, porque até podem arranjar, podem emitir uma fatura, podem arranjar até um cliente amigo, diz que a fatura está boa, e depois diz que foi emitida uma

nota de crédito e são financiados e já têm o dinheiro. E aí causa danos mesmo na reputação e pode aí realmente abanar um bocadinho a estrutura da empresa.

Se tivesse que caracterizar o Compliance (ou a consequência de haver Compliance) em três palavras, quais seriam?

Rigor, responsabilidade e dinamismo.

Apêndice III – Entrevista ao diretor de Compliance do BNP Paribas Factor
(12/12/2023)

Por favor, descreva sua função no BNP Paribas Factor.

Sou responsável de Compliance do BNP Paribas Factor de Portugal. Depois em 2016 também fiquei com o BNP Paribas Factor Espanha e em 2020 também com a ITP.

Qual é tua visão estratégica sobre o Compliance?

Da minha perspetiva, vejo o Compliance como o último bastião de defesa da organização para além dos riscos de Compliance, de mercado... somos o último bastião que faz com que todos os colaboradores, todos os processos, todas as tarefas dentro da organização cumpram com a legislação europeia, a legislação nacional, a legislação do regulador (quer o regulador nacional, quer o regulador internacional) e os procedimentos internos como as políticas, os procedimentos e até descrição de tarefas. Obviamente nós fazemos isto numa perspetiva de “arquiteto” e não numa perspetiva de “bombeiro”. Portanto, o bombeiro, quando vê o problema e tem o extintor, vai apagar o incêndio, não é? Na perspetiva do arquiteto é, de certa medida, vermos qual é o *framework*, ou seja, vermos quais são os principais riscos do negócio e colocar os “extintores” nos sítios certos para que quando ocorra algum problema, primeiro estarmos mais preparados para combater o “incêndio”, mas mais importante que isso, dotar a organização de todos os meios para que se evite o “incêndio”.

Quais são os principais eixos do Compliance na empresa?

Portanto, eu vejo um bocadinho assim a parte do Compliance. Eu vejo a parte do Compliance com vários esquemas, com vários eixos. Há aqui o eixo da segurança financeira, claramente, um eixo muito importante. Com isto estamos,

com isto quero dizer a questão da prevenção do branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo e a proliferação de armas de distribuição maciça. Portanto, estamos a falar de qualquer transação ilegal que através da passagem pela entidade financeira faz com que estes capitais sejam legítimos e possam ser utilizados quer legitimamente, quer ilegítimamente. Legitimamente para comprar empresas, comprar ativos, manipular mercados. Ilegítimamente, para ações terroristas.

Aliado ao branqueamento de capitais temos as sanções internacionais, para garantir que a entidade cumpra todo o regime sancionatório emitido pelas comunidades internacionais, como, por exemplo: a ONU, a reserva dos Estados Unidos, etc. Por alguma razão, as pessoas, entidades, grupos, partidos estão associados a atividades ilegais e as quais nós temos que reprimir e, por isso não podemos fazer negócio com eles.

Portanto, aliado a estas duas, que era o branqueamento de capitais e as sanções, está o KYC, chamado o *Know Your*, seja conhecer o cliente, seja conhecer o fornecedor, seja conhecer o devedor, seja conhecer outra entidade que não faz parte de nenhuma destas, acabando por ser um pilar básico de proteção da entidade perante estes riscos de branqueamento e de sanções.

De salientar que há um *framework*, quer procedimentos, quer controlos de primeira e segunda linha de defesa, quer deteção de alertas recorrentes em termos de transações e em termos de base de dados que complementa esta parte da segurança financeira. Depois, um outro eixo, é o eixo da ética profissional, portanto, tudo que tem a ver com ética, com conduta, tudo que tem a ver com prendas e ofertas, com mandatos que as pessoas possam ter fora da sua atividade profissional, portanto, alguém que é o presidente de uma associação, alguém que tem um cargo, que pode, de alguma maneira, ter um conflito de interesses com outro cargo, por exemplo.

Depois temos os OBI's (*Outside Business Interests*), portanto acaba por ser tudo que é mandatos que as pessoas possam ter fora do banco, que possam de alguma maneira também colidir com esta questão da função que fazem aqui.

Depois, há toda a tarefa em termos de gestão, portanto, gestão do departamento, da direção de Compliance. E por último, o PIC, portanto, a Proteção de Interesse do Cliente, portanto, aqui o que nós temos que garantir é que, como costumo dizer: “nós não queremos vender frigoríficos a pinguins”, os pinguins não precisam de frigoríficos. O que quero dizer com isto é que temos de garantir que, de facto, o cliente entende o produto, precisa do produto, não vai contratar o produto só porque nós queremos “impingir” o produto, mas sim, percebe-o, entende-o, compreende-o, compreende toda a parte comercial, todas as implicações que existem, os seus deveres, os seus direitos e, de forma consciente, aceita e quer contratar o nosso produto.

Além da proteção dos interesses dos clientes, estamos a falar também de tudo que tem a ver com a integridade do mercado, tudo que possam ser informações não públicas que têm que ser guardadas e isso faz com que tenhamos que proteger o cliente e proteger o mercado. Eu vejo o Compliance nestes eixos. Obviamente, depois transversalmente temos tudo o que é a gestão do departamento, o que são os procedimentos, o que são os controlos, que é para criar aqui um *framework* de controlo.

Como é que o departamento de Compliance garante que a empresa está em conformidade com a legislação, regulamentações e procedimentos?

Muito bem. Esta questão de estarmos num grupo, o maior grupo financeiro europeu, obviamente tem vantagens e desvantagens. Esta questão de garantir que cumprimos toda a legislação, estarmos aqui dentro do guarda-chuva, debaixo do guarda-chuva do grupo, ajuda-nos. Portanto, eu não tenho de, por exemplo, preocupar-me com a legislação europeia, em termos de

branqueamento de capitais, em termos de sanções. Porquê? Porque sendo um grupo europeu, quando emana os seus procedimentos, quando emana as suas políticas, acaba por, de alguma maneira, ter em conta essas regras, esses procedimentos e muitas das vezes até é mais restrito do que isso. Obviamente que depois, noutra nível, temos aqui a questão de tudo que é as leis nacionais e o que são os tratos dos avisos e as instituições do Governo de Portugal e aí nós fazemos, o que chamamos o Regulatory Watch (que é local), em que todos os dias vamos ver se há leis, regulamentos, avisos que se apliquem à nossa atividade e que, de alguma maneira, nós temos que cumprir. Esse é o *framework* que neste momento está montado.

Como é que o Compliance é integrado nas operações diárias da empresa? E como é a comunicação entre o Compliance e os restantes departamentos?

Ponto importante e assente. Compliance é uma função completamente separada da estrutura normal da empresa. Eu pertenço, em termos salariais, ao BNP Factor Portugal, mas quer em termos hierárquicos, quer em termos funcionais, eu não tenho qualquer dependência do diretor-geral.

Eu estou numa “árvore” paralela à organização, em que é uma árvore das funções de suporte, não é só o Compliance, é o Compliance, é o Risco, é a direção financeira. Ou seja, são funções de controlo, de suporte, que são acessórias à parte operacional. Eu não dependo do diretor-geral, todas as minhas ações têm por objetivo ser o mais claro e mais transparente possível, sendo que não dependo de todas as operações. Agora, obviamente que esta isenção e esta separação faz com que eu também tenho de alguma maneira que perceber que a parte operacional está aqui para a empresa ganhar dinheiro, para a empresa restituir o valor aos acionistas, porque os acionistas depositaram a sua confiança na empresa. Então, o que isto significa? Significa que o risco de Compliance está na parte operacional, obviamente, seja quando compram faturas, quando fazem

pagamentos, quando fazem financiamentos, etc. E aí tem que haver, para além de um *framework* de procedimentos a dizer à parte operacional como é que tem que fazer isso para evitar determinados riscos, tem que haver controlos, quer de primeiro nível, quer de segundo nível, que vão, de alguma maneira, verificar se as pessoas estão a agir conforme os procedimentos. Obviamente, se estiverem a seguir os procedimentos não há problema nenhum. Caso contrário, os resultados dos controlos vão ser menos satisfatórios e, conseqüentemente, vamos ter que fazer um plano de ação, tanto que esse plano de ação acaba por fazer com que a parte operacional faça as coisas, faça as suas tarefas de acordo com os procedimentos, seja controlos, seja políticas, seja regras locais, etc. A interação é essa, é uma interação de ajuda, é uma interação de controlo. Basicamente, é arranjar soluções para que o negócio se faça da forma mais segura e mais saudável possível.

A parte operacional quer fazer o negócio, portanto, é a função deles e a nossa função é, de certa maneira, assegurar estes negócios, fazendo com que não exista depois o reverso da medalha, que se podem traduzir em multas, problemas de imagem para a empresa, que provavelmente vão custar mais do que o benefício que a empresa tem a fazer esse tal tipo de negócio.

Quais são as medidas usadas para avaliar o sucesso das práticas de Compliance na empresa? Como é que o BNP Paribas Factor acompanha e avalia continuamente o seu desempenho em relação ao Compliance?

Nós temos aqui vários indicadores e vários protagonistas que nos permitem fazer alguma avaliação.

Portanto, numa primeira fase nós temos que ver quais são estes riscos e estes riscos são feitos numa cartografia de riscos, em que vemos quais são os riscos de Compliance que, de alguma maneira, podem ser os mais sérios, se por acaso acontecerem, e aqueles que podem vir a ser mais frequentes. Portanto, essa

severidade e essa frequência faz com que a gente chegue a um risco chamado risco inerente. Esse risco inerente que, normalmente, tem que ser mitigado e é mitigado pelos tais procedimentos, é mitigado pela primeira linha de controlo, pela segunda linha de controlo, pela terceira linha de controlo e chegamos a uma certa altura que passa a ser um risco residual.

E esse risco residual é o risco que é aceite ou não pela Direção-Geral para nós conseguirmos fazer negócio. Portanto, dentro deste contexto existem vários KPIs, se pudermos dizer, da nossa atuação. Há a existência de *independent testing*, ou seja, todos os nossos controlos, controlos que nós fazemos são auditados pela Factor Filière. Isto é, a Factor Filière vai ver se nós ou o OPC (Operational Permanent Control) estamos a realizar os controlos corretamente. E, obviamente, que sejamos a controlar os controlos corretamente significa que o *framework* que impacta o negócio nos protege e está bem montado. Depois temos uma terceira linha de controlo, a IG, a Inspeção-Geral, que não de uma forma regular, mas de uma forma mais periódica faz missões dedicadas a determinado tema, seja a segurança financeira, seja a corrupção, seja a ética profissional, seja mesmo uma missão geral, em que também, de certa maneira, vão ver qual o *framework* que está implementado e, dependendo do resultado, vemos qual é, por causa da nossa implicação do Compliance do processo, está adequado ou não está adequado. E, obviamente, que, além disso, temos o Banco de Portugal.

O Banco de Portugal, todos os anos, solicita o envio de vários relatórios, nomeadamente pelo branqueamento de capitais e, obviamente, depois dá o seu parecer se, por acaso, a linha de defesa do Compliance, a linha que está a ser avaliada, está ou não preparada, tem ou não estrutura, tem ou não conhecimentos suficientes para lidar com o risco de Compliance.

Como o BNP Paribas Factor se adapta a mudanças nas regulamentações e como isso é incorporado à estratégia de negócios?

Ora bem, lá está, nós estamos num grupo, um grupo muito grande, isto acaba por ser feito a nível central. Quando é uma legislação europeia, portanto, é feito a nível grupo, em princípio, tudo que é em termos europeus acaba por abrigar cerca de 70% do grupo, nós estamos na Europa, portanto, vamos estar incluídos nisso. E, depois, toda a legislação que é local, temos, por exemplo, a ajuda do território para adaptar essas regras também à nossa realidade, sendo que o território é o território CIB, Corporate Investment Banking, nós estamos noutra parte do grupo, a banca de retalho, mas, mesmo com esta separação, o território tem em conta todas as necessidades, todas as entidades. E acabam, de alguma maneira, a podermos apoiar-nos nesse trabalho, para poder adaptar-nos para toda a mudança em termos de legislação.

E, portanto, em termos do grupo, acaba, de alguma maneira, de reconhecer os requerimentos locais, ou seja, não vai alterar a política, mas cria anexos, sabendo que, por exemplo, em Portugal há determinados requerimentos do Banco de Portugal que faz com que nós tenhamos um processo KYC ligeiramente diferente do grupo. E, obviamente, depois daquilo que falámos, que é o Regulatory Watch, para questões mais dos decretos de leis, de tudo o que é emanado pela Assembleia da República, pelo Conselho de Ministros, pelo Governo e a parte do Banco de Portugal também.

Quais são os pontos fortes e fracos do Compliance?

Ora bem, pontos fortes e pontos fracos. Estamos debaixo de um grupo, ok? Portanto, muitas das coisas são implementadas a nível central e nós acabamos apenas por termos de nos preocupar com os requerimentos locais.

A partir do momento que centralmente, como estava a dizer, se aplica a legislação europeia, Portugal é um país europeu, portanto, irá claramente adotar

essa política. Digo, acho que para mim é uma vantagem. A questão de estarmos num grupo em que, de certa maneira, em Portugal funciona um bocadinho diferente dos outros grupos económicos, ou seja, vamos, por exemplo, a uma CGD e têm todos os produtos e acabam por ter balcões.

Nós, por outro lado, não temos balcões e não temos uma entidade para oferecer todos os produtos. Acabamos por ter uma entidade especializada em cada produto. Entidade especializada em cada produto significa que tem de haver uma grande coordenação entre as empresas para fazer uma proposta comercial ao cliente. E, obviamente, havendo várias empresas, vão haver vários responsáveis de Compliance que vão ter que se coordenar para poder realizar essa proposta.

Esta diferença também de estarmos num país CIB, de alguma maneira, mesmo em termos de Compliance, há aqui uma grande preocupação com o *investment banking* e com as suas particularidades. Nós, sendo uma entidade *retail*, em que estamos só a trabalhar com empresas e um produto muito específico de *factoring*, existem muitas coisas que a nós não se apliquem. E, para elas, é obrigatório. Dada a dimensão do CIB, a dimensão do *factoring*, há determinadas questões de Compliance que, para elas, são primordiais e que, para nós, passam de lado. Por exemplo, a integridade do mercado. Nós, que temos 10, 12, 13% de cota do mercado do *factoring*, nunca iremos, de alguma maneira, manipular o mercado de *factoring*. Seria ridículo pensar numa coisa dessas, dada a nossa expressão de cota do mercado e dada a nossa produtividade em Portugal. Uma coisa é o BNP Paribas em Portugal, outra coisa é BNP Paribas em França. São coisas completamente diferentes. Fora isso, não vejo, assim, muitos mais pontos fortes ou pontos fracos. Isto está tudo coordenado pela Factor Filière. Muitas vezes, estas coordenações, quando a equipa que coordena está um bocadinho longe da realidade, também há aqui algum atrito face às nossas especificidades, às nossas dificuldades no terreno.

Eles não têm grande flexibilidade para ver as coisas de outra perspetiva, porque nós, o Compliance no terreno, tem que estar mais próximo do negócio, ou seja, não haver aqui o objetivo de bloquear por bloquear. Temos que ter um bocado a mente aberta para arranjar soluções, mesmo quando, às vezes, temos que escalar determinadas situações que não são a prática corrente, ou seja, são coisas que acontecem e que as pessoas que escrevem os procedimentos, não fazem ideia do que iria acontecer.

Quais são os riscos de não haver Compliance?

Há algum tempo as entidades financeiras não eram obrigadas a ter um departamento de Compliance. Depois, a partir de 2004, 2005, já começou a ser obrigatório, ou seja, foi algo imposto pelos reguladores. E os reguladores acabaram por impor isso porque viram, de certa maneira, que o responsável do Compliance era a mesma pessoa, ou mesmo departamento que o responsável do Risco, do risco de crédito. E obviamente que, e temos que estar completamente de acordo com isto, que é claramente o maior risco de uma entidade financeira é o risco de crédito, ou seja, é um risco de não conseguir cobrar os empréstimos que faz.

Para mim, este é o maior risco. Evidentemente que ser a mesma pessoa para gerir as duas coisas acaba por, residualmente, tratar do Compliance. E isto, verificou-se em várias entidades. Em Portugal, em Espanha também. E eu passei por esse processo.

É lógico que, quando se fala de grandes grupos, mesmo não sendo financeiros, já têm o seu departamento de Compliance, porque o Compliance não é só esta questão do branqueamento de capitais. Tem uma panóplia de outros sistemas que já falamos, que, acima de tudo, para além de defender a entidade perante as multas, também defende o nome da entidade, o que acaba, por alguma maneira, mitigar os riscos que podem danificar a reputação da empresa. Mas,

como tudo, ter uma reputação é difícil e tem que ser construída durante muito tempo. A perda da reputação é em segundos.

E eu acho que esta é uma tendência, ou seja, começou com as entidades financeiras. Agora, os grandes grupos, já todos têm um departamento de Compliance mais ou menos complexo, com mais ou menos pessoas. Obviamente acaba por ser um departamento que só é lógico existir numa organização com alguma dimensão. Não vai ser uma PME com 20 empregados que vai ter um responsável de Compliance. Aí essa responsabilidade não vai ser unicamente uma pessoa. A pessoa responsável vai ter direção financeira, vai ter os recursos humanos, vai ter o Compliance, vai ter os pagamentos, vai ter os recebimentos, etc. Mas também vai ter que se preocupar com o Compliance também. Pode fazer de maneira mais superficial, sem haver tarefas bem definidas, sem haver procedimento de certeza absoluta para se preocupar com os processos de Compliance. E ter preocupações como: Qual é a entidade que estou a pagar? Será que determinado cliente, para além de ter capacidade de me pagar os produtos daqui a 90 dias, não está exposto a negócios que são ilegais, etc. Acabamos todos a nos preocupar por isso sendo uma empresa mais pequena ou maior. Obviamente, quanto maior a dimensão e a dependência da regulação, mais importante e mais formal e com tarefas mais eficazes tem que ser o papel.

Na sua opinião, como é que a adesão ao Compliance afeta a perceção que os nossos clientes ou partes interessadas têm da nossa empresa?

Isso é uma boa pergunta e é uma pergunta respondida no inquérito da satisfação dos clientes. Nós fizemos um inquérito há cerca de dois meses. A pergunta era: se todo o pedido de informação que se faz aos clientes, que tem a ver com o Compliance, se o BNP Paribas Factor é mais exigente, é menos exigente, está em linha com o mercado, é algo completamente incomportável. E a resposta de 80% dos clientes que responderam foi que o Compliance estava em

linha com o mercado. À primeira vista, esta questão de pedir esta documentação toda ao cliente, para nós conhecermos o cliente, ou seja, não é só uma questão de documentação, não é só uma exigência da Europa, é uma exigência do país, é a legislação nacional que se exige.

À primeira vista, pode parecer que é um exagero e nós estamos aqui a fazer uma investigação criminal ao cliente. Quem são os UBOs, quem são os acionistas, se têm papéis políticos, se não têm, se uma empresa que é detida por outra, quem são os dirigentes, etc. Há aqui uma investigação a fazer, mas é uma investigação que, acima de tudo, o cliente, claramente, pode percecioná-la como defender a sua posição. Ou seja, nós ao fazer tudo isto, provavelmente vamos investigar o cliente de uma maneira que ele nunca viu, ou que ele nunca fez, essa análise, porque nós não vamos investigar só o cliente, nós vamos investigar o cliente do nosso cliente. Portanto, isso, de certa maneira, ao proteger a dignidade financeira, ao proteger o cliente, ao proteger o devedor, vamos proteger o sistema financeiro, que é esse o objetivo. Não deixar que haja intervenção de atores “desagradáveis”, ou seja, que estão sinalizados como sancionados, que estão sinalizados com práticas ilegais, que venham, de certa maneira, para dentro do mercado manipular preços, manipular quantidades, etc., tendo por base fundos ilegais, não é? Portanto, uma coisa é um cliente fazer uma proposta a um cliente dele para fornecer qualquer coisa. Outra coisa é ter aqui um concorrente ao lado que sabemos que é financiado por terroristas, por exemplo, financiado por droga, e que pode vender o produto a um preço muito mais baixo. Portanto, obviamente que se essa pessoa estiver identificada, está fora do mercado e não pode concorrer. Portanto, esta estratégia de Compliance para a dignidade financeira também protege o cliente, e muitos deles estão cientes disso.

**Como o Compliance é incorporado na estratégia geral do BNP Paribas Factor?
Como contribui para a competitividade no mercado de factoring?**

Ora bem, a estratégia de Compliance está muito virada para as exigências regulamentares e estas alterações da regulamentação. Portanto, obviamente esta geopolítica mundial que acaba por influenciar todos, não só em termos económicos, mas também em termos regulamentares. Mais importante que estarmos adaptados à estratégia comercial, é proteger essa estratégia comercial. Por exemplo, a estratégia comercial pode dizer: a partir de agora vamos fazer negócios só com Cuba, ok? Portanto, eu não tenho problema com essa estratégia. Agora, é preciso ter em conta todas as obrigações e todas as restrições que nós temos para fazer negócios em Cuba. Portanto, Cuba é um país que é *major sanctioned*. À partida nós não podemos fazer negócios com ele. Portanto, eu não tenho propriamente que estar de acordo ou ir na mesma direção que a estratégia comercial. A estratégia comercial tem a sua base de fundamentos para tomar decisões, isto é, ir à esquerda ou à direita, para fazer mais exportação, para fazer menos exportação, para clientes de maior risco, clientes de menos risco, grupos, PMEs, microempresas. Eles têm a sua estratégia. O Compliance só tem que acompanhar a estratégia comercial, mas dentro das suas regras. Ou seja, acompanhar os negócios. Neste exemplo, dizer: cuidado com Cuba, cuidado com este cliente porque tem um diretor-geral que é PEP e está sancionado e/ou tem aqui uma sentença de corrupção, etc.

Ou seja, sente que o papel do Compliance acaba por ser mais reativo do que proativo, nesse específico caso?

Sim, claro. E tem que ser. Nunca pode ser proativo. Eu neste momento, em termos comerciais como o factoring, não faço a mínima ideia se tem que se apostar em grandes empresas, ou em pequenas empresas, ou em empresas do setor de transportes, ou no setor da indústria, ou com devedores públicos, ou

privados. Essa parte não é a minha praia. Agora, a minha praia é que, dependendo dos clientes, dos devedores que forem apresentados, eu saber quais é que se pode fazer negócio, quais é que não se pode fazer negócio. Se se pode fazer negócio, quais são condições, etc.

A gestão das atividades de Compliance na nossa empresa pode ser utilizada como uma vantagem estratégica? Como e porquê?

Sim, porque, ao estarmos aliados à estratégia comercial, acabamos, de certa maneira, por colocar fronteiras. E isso é uma vantagem competitiva, não é? Nós, face a outra empresa comercial que não tenha Compliance, é uma empresa que, se por acaso não tiver conhecimento disso, começa a fazer negócios com Cuba, começa a fazer negócios com a Coreia do Norte, começa a fazer negócios com um PEP, que é acusado de corrupção, etc. Nós, com o Compliance, não iremos fazer negócios com essas entidades e com essas pessoas. Portanto, isto claramente é uma vantagem competitiva.

Existem aspetos da nossa abordagem de Compliance que nos diferenciam da concorrência?

Sim. É assim. Existem no mercado benchmarks de preços, existem benchmarks de desempenho comercial, existe todo o tipo de benchmarks para comparar as entidades, qual é a cota do mercado, se tem mais clientes de import, se tem mais clientes de export, etc. Há toda uma panóplia de benchmarks nessas áreas. Em termos de Compliance, nós temos este benchmark de forma indireta, ou seja, o negócio se começa a desagradar, ou se a gente exige isto, ou se a gente não exige. Portanto, nós exigimos isto e aquela entidade não exige. É assim, indiretamente, que nós temos conhecimento desta comparação entre as entidades. No entanto, a minha ideia, e com a minha experiência há algum tempo já nesta área, diz-me que o BNP Paribas acaba por ser um early adopter, ok? Que

adota rapidamente, e às vezes mesmo antes do tempo, determinada legislação que vai condicionar o negócio, ok? E há os late adopters que acabam por, entre o período que os early adopters adotaram e eles vão adotar, acabam por ter esta vantagem competitiva de poder aceitar coisas que o BNP Paribas já não aceita. Agora, isto é uma coisa muito efémera, porque mais tarde ou mais cedo, os late adopters vão adotar também a nova regulamentação e vão adotar as novas exigências. Portanto, não vejo isso como uma vantagem competitiva, embora, se tivéssemos a falar com um tipo do business ele iria dizer que sim. Ia dizer que isso fazia toda a diferença. Por outro lado, existe o reverso da medalha, que é: os late adopters, se as coisas correrem mal, acabam por não respeitar o período da adoção do regulamento ou das leis. Portanto, podem correr aqui o risco de ter uma multa, de ter questões reputacionais, etc.

Com base na sua experiência profissional, faria alguma recomendação para aprimorar as práticas de Compliance da empresa?

Eu não diria numa questão de aprimorar as práticas de Compliance, mas sim todos os elementos da empresa terem uma cultura de Compliance, que é uma coisa completamente diferente. Eu posso estar aqui a escrever uma data de procedimentos, escrever uma data de controlos, mas se as pessoas não veem os procedimentos, não dão importância às coisas e depois os controlos são negativos, então não vale a pena aprimorar as práticas de Compliance. Eu acho que, acima de tudo, temos que nos convencer que o Compliance temos que ser todos, todos temos que ter uma noção de Compliance, todos temos que ter uma noção de que qualquer empresa, obviamente que só cresce, só dá para a frente, só sobrevive se tiver vendas, se tivermos clientes, ok? Mas isso não pode ser feito a qualquer custo, tem que haver um custo, ok? Portanto, e esse custo é o nome do BNP Paribas, tem que ser zelado, tem que ser protegido, tem que ser cuidado, portanto, e isso é a base de tudo que o rodeia, tanto as questões das multas, as

questões de se dissolverem entidades, porque não estão a respeitar as regras e para respeitar as regras o custo da alteração é enorme, a deslocalização de entidades de uma geografia para a outra, etc. Portanto, para mim o mais importante é que as pessoas tenham bem assente que a proteção do BNP Paribas depende de todos nós, desde uma tarefa mais importante do diretor-geral que vai assinar um acordo, que vai trazer uma data de benefícios à entidade, até à questão sobre o que está a fazer o KYC, se está na certeza que aquela identidade ou aquele cartão de cidadão corresponde àquela pessoa. Portanto, desde a tarefa mais importante até à mais insignificante, se pode dizer assim, acho que todos devem ter a noção que fazemos parte aqui do esquema, fazemos parte aqui do barco, e depende de todos nós cuidar o bom nome da entidade, porque somos uma entidade financeira, embora haja muitas fintechs e o que seja, a entidade financeira continua claramente a sobreviver, dada a sua seriedade, dada a confiança que os outros atores do mercado têm em nós. Agora vimos o banco de Silicon Valley, ou seja, o banco faliu porque em 4 horas as pessoas foram ao banco e levantaram 10 mil milhões de dólares. E a questão é que o banco supostamente estava saudável, ou seja, perdeu foi a confiança. Lá está, a entidade financeira e a confiança tem a ver com o nome, tem a ver com o seu nome no mercado, a sua posição no mercado, e eu acho que o Compliance tem tudo a ver com isso. Não só o departamento, mas toda a gente faz parte da empresa.

Por isso, há aqui, claramente, uma curva de aprendizagem, porque quando eu entrei em 2009, não havia Compliance, as pessoas não entendiam muito bem qual era as minhas funções. Ao longo do tempo, e perante alguns exemplos do Compliance “salvar o barco”, tanto que cada vez mais essa credibilidade foi crescendo e, afinal de contas, agora a nossa organização não passa sem um departamento Compliance, por todos os motivos de maneira alguma, por uma questão regulamentar, por uma questão de processo

propriamente dito e por uma questão de proteção. As pessoas já se sentem, claramente, mais protegidas por haver Compliance.

O que acha que é mais importante: a mensagem (as práticas de Compliance, a sua cultura e tudo que isso envolva) ou o mensageiro (a equipa de Compliance e o seu diretor)? Ou acha que são ambos? E acha que isso também afeta o facto de as pessoas, por vezes, resistirem?

Eu sou capaz de não atribuir muita importância a mais uma do que a outra, ok? Aqui a questão, o que nós estávamos a falar, entre mensageiro e mensageiro, é a forma e a substância, também, em última análise. Eu também diria que ambas são importantes, ok? A substância pode ser bastante rica, mas se for transmitida de uma forma incorreta, as pessoas acabam por não a entender, ou até mesmo rejeitá-la, não é? A forma até pode ser excelente e as pessoas até estarem preparadas para adotar, só que depois, se a substância for algo fraquinho e não houver consequências... então, eu acho que as duas são importantes, quer a forma, quer a substância, para chegar onde queremos. Existem muitos casos em que a substância era, claramente, algo útil, algo que estava comprovado que ia alterar as coisas, que ia melhorar as coisas, foi transmitido de uma forma menos correta, ou seja, de certa maneira, não incluímos os retratores, as principais pessoas que acabam por não aceitar. Como a teoria diz, primeiro temos que envolver os retratores e só depois, porque os early adopters é rápido, os retratores podem, de facto, estragar a mensagem, por isso, incluir primeiro os retratores e depois... Normalmente é aquilo que eu, nem sempre corre bem mas é o que é, aquilo que eu tenho que fazer é incluir no processo as pessoas que a partir eu sei que não vão aceitar a coisa da melhor maneira, ou seja, vão ser mais retratores do que favoráveis às mudanças, e só depois implementar o que quer que seja, mas sim, para mim, ambos são importantes.

Quais são os principais desafios para o Compliance, agora e no futuro?

Ora bem, eu tenho que ver isto de uma ótica mais micro do BNP Paribas. Posso também abordar esta questão mais macro em termos mundiais, em termos internacionais, mas primeiro numa secção mais micro. Numa secção mais micro existe aqui uma história. A história é: o grupo BNP Paribas, em 2014, teve uma multa de 8 mil milhões de dólares pela reserva Federal dos Estados Unidos e obviamente que isto impactou a evolução do Compliance no grupo. Primeiro foi a multa, e o grupo estava preparado para pagar, sendo que foi por um tema de Compliance, houve aí alguns anos mesmo, após essa multa, que, na verdade não houve, não havia autorização para contratar pessoas que não sejam de Compliance. Portanto, a população do Compliance subiu vertiginosamente. Porquê? Porque, como diz o ditado, “ladrão em casa, trancada a porta”. Aquilo foi o que aconteceu. Portanto, houve aqui um espírito de tolerância zero. Por qualquer coisa, até lá, o grupo de Compliance era visto como aquele consultor chatinho que às vezes aparece nas reuniões, etc. Depois da multa, o grupo de Compliance acabou por ser uma entidade que tinha um poder de veto, ou seja, o pessoal aí viu que era coisa e não queria saber se era bom, se era mal, se havia negócio, se não havia negócio, se estragava, se não estragava, etc. Com muita gente, ou seja, muito capital. Obviamente, isto não era uma situação que podia perdurar no tempo. Era impossível, porque houve aqui, claramente, um estrangulado na parte comercial. Portanto, isto não era viável. Era evidente que, pouco a pouco, o lado da corda foi alargando, alargando, até que as coisas foram muito fortes. Então, passámos de uma tolerância zero para ter que colaborar com o negócio, ou seja, colaborar para que haja negócio. E é evidente que acabam por haver responsáveis de Compliance a mais, responsáveis de pessoas de Compliance, pessoal do Compliance a mais, porque já estão a ser colocados noutras áreas que não o Compliance. Paralelamente a isso, tivemos um plano de

remediação muito duro, que foi preciso mais gente para fazer esse plano de remediação. Para além da multa, tivemos um plano de remediação, um plano de remediação que está a terminar, as pessoas que estão a fazer esse plano de remediação, que são umas largas centenas, que chegam a uma certa altura e deixam de ter que fazer, vão ter que ser colocadas noutros sítios. Depois, o próprio mercado, com as Fintechs, com a simplificação dos onboardings, etc., faz com que nós tenhamos que ter um caminho de dois, ou aliviamos todas as nossas exigências que a legislação não nos permite, ou então começamos a industrializar e daí começaram a surgir as plataformas. As plataformas de KYC, as plataformas de alertas, que tratam massivamente para várias entidades, tudo isso que iria replicar muito mais pessoas para tratar exatamente o mesmo. Portanto, há aqui uma forte componente de industrialização para tornar mais eficientes tarefas que, na altura, eram feitas por, em várias geografias, eram feitas por milhares de pessoas, agora são feitas por centenas de pessoas. E depois, além disso, e numa ótica mais macro, que acaba por ser uma questão que vai desafiar não só o Compliance, vai desafiar toda a gente, que é, por exemplo, a inteligência artificial. E é algo que já está a entrar no nosso dia a dia, sem nós percebermos isso. De uma forma muito cautelosa, está a entrar nos processos de Compliance, tratamento de alertas, de KYCs, etc., e é algo que vai fazer com que a gente trabalhe de uma maneira diferente do que trabalhávamos até agora. Eu acho que são esses, um bocadinho, os desafios, quer do Compliance, quer do Grupo BNP Paribas, quer internacionalmente, o Compliance em termos internacionais. Mas, aliado a tudo isto, temos a guerra na Ucrânia que traz aqui problemas em termos regulatórios, temos aí a sexta diretiva da AML, que, de certa maneira, vai alterar as coisas, algumas coisas vão alargar mais o scope. Portanto, passa um bocadinho por aqui todos os desafios.

Referiu a entrada da inteligência artificial nos processos de Compliance. Qual é a sua visão sobre isso? Como é que essas tecnologias podem de facto entrar e qual o impacto?

Não sei, é um bocadinho o que eu dizia, em termos de proteção artificial, em termos de ChatGPT, essas coisas... toda essa tecnologia emergente vai afetar os seres humanos, e obviamente, vai afetar o Compliance, não há dúvida, vai haver, mas vai afetar no ponto de termos que fazer as coisas de maneira diferente. Fazer as coisas de maneira diferente. Não vai substituir-nos, mas vai afetar que a gente lide com os problemas de maneira diferente, com outras ferramentas. Quando o meu pai também era bancário, não havia computadores, ou seja, havia uns cartões perfurados, que eles colocavam, e esses cartões perfurados, eram eles que faziam uma contabilidade lá, coisa que agora é impossível pensar numa coisa dessas. Na verdade, agora estamos nesta época da inteligência artificial, e vamos claramente fazer as coisas de outra maneira, e vamos ter que nos adaptar a isso, e isso obviamente vai claramente influenciar na maneira como tratamos os alertas, na maneira como fazemos o acesso a muitos dos nossos riscos, vai diferenciar-se da maneira como nós fazemos os KYCs, como é que fazemos buscas das notícias adversas, como é que fazemos buscas de pessoas ou entidades, países... tudo isso vamos ter que fazer de outra maneira, porque a informação vai estar disponível de outra maneira, mais rápida e de forma diferente.

Se tivesse que caracterizar o Compliance (ou a consequência de haver Compliance) em três palavras, quais seriam?

Integridade, independência e controlo.

Por favor, descreva sua função no BNP Paribas Factor.

Sou o Diretor-Geral, o CEO ibérico do BNP Paribas Factor, desde 2018. A minha função é coordenar a estratégia delineada pelo grupo da Factor Filière, a linha de negócios da Factoring em Portugal e Espanha. Portanto, assegurar que a estratégia é cumprida através de um plano de ação que temos até 2025.

Qual é a visão estratégica em relação ao Compliance?

A estratégia do Compliance do grupo é muito delineada a nível central, pelo grupo BNP Paribas. É uma estratégia para estar de acordo com todos os parâmetros do grupo e implementá-la também em Portugal. Portanto, a estratégia do Compliance é uma unidade completamente independente da direção-geral. Isso não era assim no passado. Dez anos para cá, uma década para cá, mais ou menos. Talvez até menos tempo, talvez, cerca de seis anos. Portanto, o Compliance tornou-se independente. Portanto, reporta diretamente em todos os países ou em todas as linhas de negócios matricialmente, hierarquicamente, não tem nenhum componente funcional para a direção-geral de nenhum país, nenhuma linha de negócios. E reporta diretamente a função Compliance. Portanto, é uma linha de defesa. Outra linha de defesa dentro do grupo.

Como é que o Compliance contribui para a competitividade do BNP Paribas Factor?

Contribui porque faz-nos garantir o cumprimento de todas as regras do mercado, as regras do supervisor, que nós temos em Portugal, o Banco de Portugal, em Espanha o Banco de Espanha, faz-nos cumprir também as regras europeias, faz-nos garantir que cumprimos as regras do próprio grupo. E ajuda a competitividade porque, ao cumprir todas as regras, acabamos por fazer a

diferença em termos de risco. Não queremos risco aqui para o banco. E, ao não ter risco, conseguimos ser mais competitivos. Ao cumprirmos tudo, diminuimos o risco que podemos ter. E, ao não ter risco, acabamos por ter menos custos. E, ao ter menos custos, libertamos mais margem para ser competitivos com os clientes. Isso é uma visão a longo prazo. Temos que implementar inicialmente, temos que implementar toda a componente do Compliance, criar todos esses tipos de controlos. No início há um custo grande, há um investimento grande, mas depois de feito e delineado e criado condições para ser um trabalho eficiente e linear, acaba por ter um lado competitivo porque reduz o custo de potenciais riscos que podemos ter. E, ao reduzir os custos de potenciais riscos, somos mais competitivos em termos de margem para os clientes. Por outro lado, ser competitivo também é ir ao encontro de que os clientes estão a procurar. Portanto, os clientes já não trabalham com bancos que não têm esse tipo de linha de defesa interna. Nós também somos auditados por alguns clientes para saber que tipo de Compliance, que tipo de estratégia de Compliance nós temos. E esses grandes clientes, se não temos esse tipo de estratégia, que vai de encontro também à própria estratégia dos nossos clientes, não somos competitivos porque simplesmente não podemos trabalhar com eles. Portanto, não é só uma estratégia de Compliance do banco, mas é do mercado. E os grandes clientes hoje em dia já não trabalham com bancos que não têm essa preocupação.

Como é que a adesão ao Compliance afeta a perceção que os nossos clientes e/ou partes interessadas têm da nossa empresa?

Como disse, há clientes, os grandes clientes, realmente é mais fácil lidar com essa parte do Compliance porque já estão acostumados e, portanto, a adesão aqui não se coloca grandes questões. Todo o cumprimento das regras que é exigido aos clientes, o inquérito MCQ, KYC... toda a compreensão do *onboarding* do cliente para as grandes empresas, hoje em dia já não se coloca em grande

questão. E no inquérito que fizemos de satisfação ao cliente recentemente, colocamos diretamente essa questão e a resposta foi que os bancos estão mais ou menos em pé de igualdade nas exigências relativamente ao Compliance, o que é bom. Depois, para pequenas e médias empresas, às vezes há uma certa maior dificuldade porque também não estão a par de algumas regras ou há outro banco que pode facilitar, mas, na verdade, é que cada vez mais as empresas também estão por dentro das regras. Os bancos também, de forma geral, em Portugal, exigem as mesmas regras e, portanto, não há assim grande dificuldade. Em relação aos acionistas, é uma componente que o banco tem em consideração e que é exigível e que faz parte do nosso dia a dia. Hoje já nem se coloca em questão a componente de Compliance, portanto, é uma linha de defesa completamente transversal a todas as linhas de negócio e que tem que existir e tem que estar bastante ativa e que faz parte do negócio. Portanto, já é uma componente do negócio. Mesmo para questões de hoje em dia, de novos clientes, portanto, que haja alguma complicação a nível do Compliance ou exporta para um país que esteja numa lista de sanções ou assim, o Compliance já é colocado, já é chamado a ser ouvido desde o primeiro momento. Portanto, o Compliance faz parte do negócio e está envolvido no negócio desde o primeiro momento, no contacto com o cliente, até à assinatura do contrato e até depois o normal funcionamento do contrato. Portanto, é parte integrante da empresa e é claro que o acionista sabe disso e exige isso também.

Existem riscos ou pontos fracos em não haver Compliance?

Claro que há. Eu já vivi numa altura que não havia. Aliás, estou na banca há mais de 25 anos e na altura não havia Compliance, anos atrás, uma década atrás, não havia Compliance. E na altura a própria linha de risco de crédito também misturava-se um bocado com a direção-geral. Portanto, isso tudo mudou. Era outra linha de risco que seguia o legal, o departamento jurídico.

Portanto, propriamente, Compliance não havia. E não tinha o peso que tem hoje e estava dentro do departamento jurídico. Portanto, era uma área do departamento jurídico, não tinha independência, dependia diretamente da direção-geral.

E hoje em dia, não. Portanto, ao não haver hierarquia nenhuma, o Compliance não reporta à direção-geral. No nosso caso, o BNP não reporta a mim. Portanto, não tem vínculo nenhum. Reporta diretamente ao Head Compliance da Factor Filière e reporta a Portugal. Portanto, reporta diretamente ao Head da Factor Filière. Que, por sua vez, depois reporta... está só duas linhas abaixo do Compliance do grupo. Que depois também reporta diretamente ao Board, que é completamente independente dos acionistas. Portanto, não tem nenhum vínculo com o negócio. Compliance. E não pode ter. Isso é transversal a todos os bancos. Não pode ter. Senão, deixa de ser independente.

**É possível atribuir um custo ao Compliance, ao departamento de Compliance?
Qual é o custo de haver Compliance?**

Há uma linha de custos independentes também. Ou seja, o mesmo conceito de remuneração, de atribuição de prémios, etc., não é gerido localmente. Portanto, não há influência nenhuma. Nem através de custos, nem é o custo local, nem nada. É tudo independente. Portanto, aliás, o mesmo poderia estar aqui, mas poderia estar em outro país, a trabalhar para Portugal. Portanto, é completamente independente. Depois, o custo, em termos de financiamento do próprio grupo de ter, obviamente há um custo. Há um custo que teve de ser implementado e não havia. Como disse há anos atrás, não havia. Teve de ser implementado. Mas também tem a ver com a própria robustez do sistema, a própria robustez do grupo e da Factor. Porque há também o supervisor e a própria União Europeia, depois das várias crises que o sistema bancário teve, 2008, depois de 2011, 2012, e os vários problemas que o setor financeiro teve. Para

implementar uma série de medidas mais restritivas ao setor bancário, para criar robustez. E com isso também tivemos que aumentar os custos e investimento no Compliance do BNP Paribas. Tem contratado mais colaboradores nessa área, pela necessidade também e pelas exigências do supervisor local e europeu. As regras do próprio banco também aumentaram. E isso, claro, tem um custo. Mas é um custo para seguir as regras do setor. Agora, se perguntar se é um custo válido, claro que é válido. Para já não há volta a dar. Há que cumprir as regras rapidamente. Mas há que cumprir as regras também tornando-se competitivos. Há que cumprir as regras, mas tornando as regras de forma competitiva. Fazer as coisas rápidas e eficientes. Implementando ferramentas que sejam rápidas, como nós fizemos esse ano com a ferramenta do Know Your Customer. Tornando transversais ao próprio grupo. E que não seja uma pedra na engrenagem de todo o sistema do banco. É claro que isso leva algum tempo. Hoje em dia está completamente olhada para o Compliance, Know Your Customer, Know Your Employee, Know Your Supplier. Toda a proteção do cliente está mais olhada. Mas é claro que é um processo em evolução. Porque o próprio processo de evolução da supervisão da banca também tem constante mudança. E nós estamos também em constante evolução e constante adaptação também.

Passando à vertente mais operacional da nossa atividade. Como é que descreve a comunicação entre o departamento de Compliance e os vários departamentos?

Funciona muito bem. O Compliance faz parte do comité executivo de Portugal e Espanha. O Compliance é um elemento presente em todas as decisões estratégicas da empresa. E a comunicação, apesar de ser uma função independente, é uma função muito próxima. E que tem em conta, apesar de ser independente, delinear a estratégia da empresa. Aliás, é uma componente essencial, porque acima do Compliance temos a auditoria do banco. A inspeção-

geral, feita de tempos em tempos. E que audita o próprio Compliance. E, portanto, esse tipo de comunicação, esse tipo de interligação, tem que haver essa possibilidade grande. E funciona bem.

Com base na sua experiência profissional, faria alguma recomendação para aprimorar as práticas de Compliance da empresa?

Talvez, uma das componentes que nós temos vindo a trabalhar e tem que ser preparado, porque é uma área sempre de evolução, é talvez a formação. Não tem a ver muito com o Compliance, mas é a ligação do Compliance não com a direção-geral, como perguntou anteriormente, mas com as outras direções e através de formação. Portanto, a formação é muito importante para as equipas que não trabalham diretamente, ou que trabalham indiretamente com o Compliance. Porque, evidentemente, o Compliance, ao ser independente, acaba por ter muita informação que não é passada ao primeiro momento, ou é passada a nível da direção geral, ou a nível do executivo, mas que depois é difícil espalhar por toda a empresa. E é haver mais formação, mais constante, das equipas que trabalham diretamente com o Compliance, haver esse sentimento de cultura é necessário. Então, temos vindo a trabalhar ao longo dos tempos, mas há rapidez com que as coisas mudem também dentro do próprio banco, dentro do dispensador de novas leis, de novas diretrizes. Às vezes, não se conta com o nível de rapidez também que fazemos as formações, mas temos que ser rápidos nisso. Então, acho que a formação e a cultura dos trabalhadores são importantes e devem estar em constante evolução e melhoria. Ou seja, a minha recomendação seria melhorar a qualidade e aumentar a quantidade das ações relacionadas ao Compliance.

Isto porque as formações melhoram a cultura uma vez que são formações práticas e que o Compliance dá com muita propriedade, com muito saber e

conhecimento prático das coisas, com exemplos práticos, e acaba por criar *awareness* nas pessoas da importância do Compliance.

E essas formações mais constantes são importantes porque as pessoas no dia a dia depois perdem um bocado a noção e as formações têm que ser mais constantes. Sobretudo as formações presenciais em vez de formações online, que às vezes as pessoas fazem, mas depois não prestam muita atenção e não é tão prática como as formações presenciais.

Sente que existe algum tipo de resistência dos colaboradores face às novas políticas, aos novos regulamentos, aos novos procedimentos do Compliance?

Os colaboradores estão cada vez mais familiarizados com a cultura do Compliance dentro da empresa. É o dia a dia e no dia a dia pode haver alguma resistência porque é mais uma etapa a passar para se alcançar um objetivo que tem que se fazer, seja para conquistar um cliente, seja para fazer um financiamento, etc. Ou seja, apesar de haver uma certa resistência, os colaboradores sabem perfeitamente que é uma etapa que tem que se passar e que tem que se fazer.

Qual é a sua opinião no que toca a tecnologias emergentes que possam ajudar o departamento de Compliance?

Claramente aí há um grande caminho a percorrer. Sobretudo, aquilo que falamos anteriormente de tentar que haja um custo equilibrado para o Compliance. Há uma série de coisas que podemos fazer. Nós implementamos agora uma nova ferramenta do *Know Your Customer*, mas que continua a evoluir. Nomeadamente, hoje em dia ainda se faz cross-check de informação que está disponível *online* ou na nossa base de dados, que podia ser feita automaticamente através de tecnologia AI ou algoritmo. Podia-se fazer automaticamente. Ainda fazemos manualmente e ainda mais por cima com quatro olhos, porque têm que

ser duas pessoas a verificar a informação. Portanto, são dois recursos a verificar o mesmo e podíamos estar a fazer isso automaticamente. Isso é um caminho, claramente, que vamos ter que percorrer e a banca está a percorrer nesse sentido. Outro tipo de passo que temos que dar também é dos dados. Tentar beneficiar todos os dados que nós temos internamente, não só dentro da Factor, mas todo o grupo que vai levar para evitar duplicações. Quando fazemos um *onboarding* do cliente, por exemplo, temos que verificar informações. Hoje em dia percorremos uma série de ferramentas, mas por vezes também temos esses dados já internamente em outras linhas de negócio, em outros países, em outras geografias, e esse cross-check da informação por vezes não é feito. Portanto, temos uma base de dados muito grande dentro do grupo e que não é utilizada na sua potencialidade total. Portanto, acho que são duas áreas. Sempre com o objetivo de agilizar os processos e caminhar para um Compliance mais limpo, mais rápido e mais eficiente também.

O que acha que é mais importante: a mensagem (as práticas de Compliance, a sua cultura e tudo que isso envolva) ou o mensageiro (a equipa de Compliance e o seu diretor)? Ou acha que são ambos? E acha que isso também afeta o facto de as pessoas, por vezes, resistirem?

Relativamente à resistência também, é verdade, há alguma resistência. Isso tem a ver também com essa fase de missão. Como disse, não havia essa componente. Quando havia, era muito mais light e quando começou a existir, muito mais light. Essa componente de Compliance e de solidariedade é muito recente. E na banca, não só na Factor, mas na banca em geral dentro do Factor, os colaboradores, a maioria dos colaboradores viveram antes dessa... Portanto, não são colaboradores que estão cá há pouco tempo. E viveram a fase anterior. Então, também estão numa fase de mudança. E, portanto, estão a mudar também. O Compliance está a mudar e as pessoas também estão a mudar. E toda a mudança

tem uma certa resistência. É normal. Tem que ser trabalhada e tem que ser feita aos poucos. E tem que ser trabalhada. Portanto, é natural essa resistência. É expectável. O fato da mensagem do mensageiro tem a ver... É claro que a mensagem é sempre mais importante porque... A mensagem é a estratégia. Portanto, é o que tem que seguir independente de quem está a passar. E, portanto, aqui a mensagem é claramente... Mas, portanto, a mensagem tem que ser passada. E a mensagem e a estratégia em primeiro lugar. Mas, evidentemente, por tudo... Por isso que falei anteriormente. Por ser uma mudança que exige um certo cuidado. Um certo forçar também das coisas. Porque é algo que vem top down. Não é... As pessoas se perguntam se poderiam viver sem isso. Mas depois não têm a noção do risco que está por trás. É claro que o mensageiro é fundamental. E, portanto, haver tato na mensagem. Haver uma certa capacidade de compreensão. E colocar as coisas muito práticas. De tentar traduzir a parte técnica para uma linguagem mais prática do dia a dia. É fundamental. E, portanto, nesse caso, ter um Compliance office. Um head of Compliance. Ter equipas de Compliance. Consigam compreender o negócio. É fundamental também. Por isso que a própria função Compliance. E temos vindo a contratar muita gente a nível de grupo. A formação e a passagem pelas outras áreas do negócio. E que as pessoas do Compliance compreendam como é feito o negócio. É fundamental para que depois a mensagem também seja passada de forma mais eficiente. Isso é o Compliance. A mensagem também não é só passada pelo Compliance. E aqui o Comité Executivo e a Direção-Geral têm um papel fundamental. Porque o Compliance Office é uma área completamente independente. Não tem hierarquia local. Às vezes tem equipas locais. Mas que dependem do Compliance. Portanto, por não ter hierarquia local. Às vezes também o resto dos colaboradores vêm. Ok, isso não depende do local. Portanto, também não tenho que prestar contas ao Compliance. As pessoas locais prestam contas à Direção-Geral. E, portanto, tem que haver um alinhamento e um suporte

da Direção-Geral ao Compliance. Porque se não houver esse “backup”. Ou seja, se a Direção-Geral não passa a mesma mensagem. Se não há um alinhamento total entre a Direção-Geral e o Compliance. Depois também as pessoas vão ver duas mensagens diferentes. E aí as coisas não avançam.

O Compliance acaba por ser uma mensagem dentro da mensagem geral.

Exatamente. Portanto, a mensagem tem que vir da Direção-Geral. É assim o caminho, é assim a estratégia. E o Compliance depois vai implementá-la. Mas a mensagem tem que vir da Direção-Geral. A Direção-Geral é que o hierarquicamente vai fazer também as coisas acontecerem. Portanto, a mensagem é sempre fundamental. O mensageiro é importante. Mas é importante ser passado pelo Compliance. Mas também pela Direção-Geral. E até mais pela Direção-Geral para se ter peso também no negócio.

Existem medidas usadas para avaliar o sucesso das práticas de Compliance?

Sim. Há três componentes. Há duas componentes internas. É claro que a componente maior é a auditoria. Já vou falar nela. Mas a auditoria pode acontecer de ano em ano, dois anos, três anos. Dependendo do tipo de avaliação. Mas, anualmente, evidentemente que a avaliação de Compliance, de cada Compliance, de cada negócio, é feita através de KPIs que são medidos pela equipa central, no caso da Factor, em Bruxelas. Isso anualmente. Mas, depois, a grande componente da avaliação é feita pela própria auditoria interna do banco, pelas missões que são feitas. Recentemente, esse ano, entre maio e julho, tivemos uma auditoria, a missão OFAC, que vai verificar toda essa componente, também completamente independente. Vai atribuir uma nota, vai emitir recomendações, que medem claramente, de forma bastante clara, o que está a correr bem, o que está a correr mal, o que é preciso alterar. Vai emitir recomendações, que é preciso fazer mais coisas, menos coisas, que é preciso contratar mais gente. E, nesse caso, até uma

das componentes é que tínhamos que melhorar um dos scopes e foi feito. E, portanto, a auditoria interna do banco mede essa componente. Depois, é claro, temos o próprio supervisor. Também tem as suas próprias auditorias, o Banco de Portugal, o Banco de Espanha, e que vai auditar, e que vai fazer a sua auditoria também. Antes disso, temos também os nossos auditores externos, que fazem, por enquanto, também a avaliação da componente, o Compliance, e vai emitir o relatório. Depois é entregue ao Banco de Portugal. Portanto, a partir desse relatório, sim, é que o Banco de Portugal vai decidir se faz a auditoria ou não. E, portanto, essas três componentes, a auditoria interna, é claro, a avaliação, há sempre a avaliação anual feita, mas a avaliação anual não é tão independente, porque é a própria unidade do Compliance que faz a si própria. A verdadeira componente da avaliação independente é feita pela inspeção-geral. Depois é a auditoria externa, feita pelo auditor externo, que emite o relatório, esse relatório é entregue ao Banco de Portugal, e depois o Banco de Portugal, possuindo esse relatório, poderá fazer uma auditoria própria do Banco de Portugal, diretamente à entidade financeira ou não. Portanto, essas três é que pedem e fazem a avaliação independente do país.

Se tivesse que caracterizar o Compliance (ou a consequência de haver Compliance) em três palavras, quais seriam?

Garantia, independência, antecipação.