



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Contributo do KYC

Na gestão dos riscos de *compliance* e potencial
evolutivo na era digital

Maria Margarida Carvalho Neto de Ataíde Pavão

Católica Porto Business School

Abril 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Contributo do KYC

Na gestão dos riscos de *compliance* e potencial
evolutivo na era digital

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

por

Maria Margarida Carvalho Neto de Ataíde Pavão

sob orientação de
Professora Doutora Joana Cardoso Fontes

Católica Porto Business School
Abril 2025

Agradecimentos

Esta dissertação não seria possível sem o apoio, ajuda e colaboração de diversas pessoas. Gostaria, assim, de expressar a minha gratidão e reconhecimento a todos aqueles que contribuíram para o meu percurso académico.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Joana Cardoso Fontes pela partilha de conhecimento, disponibilidade e orientação.

No âmbito do meu estágio, agradeço ao Dr. Nuno Costa pela oportunidade que me proporcionou na área de *compliance*, que originou esta dissertação. Agradeço também por acreditar em mim e motivar-me sempre a ser melhor profissional. A todos os meus colegas que foram uma equipa excepcional pela constante disponibilidade, apoio e partilha de conhecimentos.

Aos meus pais, tios, avós e primas que são a minha base e exemplo diário de superação, resiliência e carinho, a quem tenho muito a agradecer pelo coração excepcional que cada um tem e que impactou a minha vida, tornando-me na pessoa que sou hoje. Em especial, à minha mãe, a minha força motriz.

Ao meu grupo de amigos da faculdade que se tornaram amigos para a vida.

Ao Luís por estar sempre a meu lado, mantendo-me o ânimo e por me fazer acreditar mais em mim, fazendo esta dissertação parecer mais simples.

Ao Tiago, à Sofia, ao Marco, à Leonor e à Laura que se tornaram família e a todos os médicos e enfermeiros que me acompanharam que me permitiram conseguir conquistar este meu grande objetivo de concretizar esta dissertação.

O meu sincero agradecimento pelo papel marcante na minha vida!

Resumo

Num cenário financeiro em constante mudança, o *compliance* tornou-se uma área estratégica para assegurar a conformidade com as regulações e reduzir riscos. Entre as diversas práticas que integram o *compliance*, destaca-se o *Know Your Customer* (KYC), uma medida essencial para combater crimes financeiros como o branqueamento de capitais e o financiamento ao terrorismo. No entanto, a crescente complexidade das operações financeiras e os avanços tecnológicos colocam novos desafios e oportunidades para a implementação eficaz do KYC. Este relatório de estágio tem como principal objetivo aprofundar o estudo sobre o conceito e as práticas de KYC, analisando a sua relevância para a gestão de riscos de *compliance* e explorando o impacto potencial de tecnologias como inteligência artificial e *blockchain*. No estágio que realizei no BNP Paribas Factor em Portugal, utilizei entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes níveis hierárquicos da organização, incluindo o CEO, Diretor de *Compliance*, Diretor de *Operation Permanent Control* e *Business Controller*, com vista a entender o papel das práticas de KYC e o seu potencial evolutivo na era digital.

Os resultados indicam que o KYC desempenha um papel crítico na mitigação de riscos como o branqueamento de capitais e o financiamento ao terrorismo. Apesar dos avanços tecnológicos, como a inteligência artificial e o *blockchain*, verifica-se que as organizações ainda enfrentam desafios para implementar automatismos mais sofisticados. Contudo, os participantes enfatizaram que a intervenção humana continuará a ser indispensável. Este estudo reforça assim a necessidade de inovação contínua para acompanhar as dinâmicas do setor financeiro e garantir a eficácia das práticas de *compliance*.

Palavras-chave: KYC, *compliance*, gestão de riscos, tecnologias, BNP Paribas

Abstract

In an ever-changing financial landscape, compliance has become a strategic area for ensuring compliance with regulations and reducing risks. Among the various practices that make up compliance, Know Your Customer (KYC) stands out, an essential measure for combating financial crimes such as money laundering and terrorist financing. However, the growing complexity of financial operations and technological advances pose new challenges and opportunities for the effective implementation of KYC. The main objective of this internship report is to deepen the study of the concept and practices of KYC, analyzing its relevance to compliance risk management and exploring the potential impact of technologies such as artificial intelligence and blockchain. During my internship at BNP Paribas Factor in Portugal, I conducted semi-structured interviews with professionals from different hierarchical levels of the organization, including the CEO, Compliance Director, Operation Permanent Control Director and Business Controller, in order to understand the role of KYC practices and their evolutionary potential in the digital age.

The results indicate that KYC plays a critical role in mitigating risks such as money laundering and terrorist financing. Despite technological advances, such as artificial intelligence and blockchain, it is identified that organizations still face challenges in implementing more sophisticated automation. However, the participants emphasized that human intervention will continue to be important.

Keywords: KYC, *compliance*, risk management, technologies, BNP Paribas

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Índice de Gráficos	xvii
Índice de Siglas	xix
Introdução.....	21
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	24
1.1 Definição de <i>Compliance</i>	25
1.2 <i>Compliance</i> no Setor Bancário.....	26
1.2.1 Evolução.....	26
1.2.2 Consequências do Incumprimento	30
1.3 Práticas de <i>Compliance</i>	32
1.3.1 KYC.....	32
1.3.1.1 Vantagens e Desvantagens do KYC.....	33
1.3.2 KYT	35
1.4 Transformação Digital e Práticas de KYC	36
Capítulo 2 - Enquadramento Organizacional.....	40
2.1 Grupo BNP Paribas.....	40
2.1.1 Indústria Financeira e o Papel do <i>Factoring</i> no BNP Paribas	41
2.1.2 <i>Compliance</i> e KYC.....	43
Capítulo 3 - Metodologia.....	46
3.1 Contextualização e Metodologia Escolhida	46
3.2 Descrição dos Participantes	48
3.3 Processamento dos Dados	50
Capítulo 4 - Resultados Obtidos.....	53
4.1 Principais Temas e a Sua Frequência.....	53
Conclusão.....	63

Limitações e Desenvolvimentos Futuros.....	64
Bibliografia.....	66
Apêndices	78

Índice de Figuras

Figura 1: Custo total projetado de conformidade com os crimes financeiros. Fonte: Fintech Switzerland, 2021.....	28
Figura 2: Risco global de branqueamento de capitais. Fonte: Basel AML Index, 2024.	29
Figura 3: Projeções GRC na Europa. Fonte: Horizon Databook, 2019.	29
Figura 4: Inicialização de um contrato em diferentes entidades. Adaptado do artigo " <i>Sustainable KYC through blockchain technology in global banks</i> ".	34
Figura 5: Processo de <i>factoring</i> . Fonte: BNP Paribas.	42
Figura 6: Processo de KYC no BNP Paribas. Adaptado de documentos internos.....	45
Figura 7: Codificação criada com apoio da ferramenta <i>Taguette</i> . Realização Própria.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre leis de <i>compliance</i> e as suas funções. Fonte: Diário da República.	30
Tabela 2: Organização das entrevistas. Realização própria.	49
Tabela 3: Excertos sobre a importância do <i>compliance</i> . Realização Própria. ..	53
Tabela 4: Excertos sobre riscos de <i>compliance</i> . Realização Própria.	54
Tabela 5: Excertos sobre impacto das regulações no <i>compliance</i> . Realização própria.	55
Tabela 6: Excertos sobre importância do KYC e do KYT. Realização própria.	56
Tabela 7: Excertos sobre a ocorrência de branqueamento de capital. Realização Própria.	57
Tabela 8: Excertos sobre a importância da integração das novas tecnologias. Realização própria.	59
Tabela 9: <i>Trade-offs</i> tecnológicos às práticas de compliance. Realização Própria.	60
Tabela 10: Comparação de <i>trade-offs</i> e benefícios estratégicos por tema. Realização Própria.	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Peso do <i>factoring</i> na Europa em percentagem do PIB. Fonte: ALF estatísticas e INE, 2023.	43
---	----

Índice de Siglas

AML - *Anti-Money Laundering*

CTF - *Counter-Terrorism Financing*

DLT - *Distributed Ledger Technology*

EUA - Estados Unidos da América

FATF - *Financial Action Task Force*

GRC - *Governance, Risco e Compliance*

IA - Inteligência Artificial

IoT - *Internet of Things*

KYC - *Know Your Customer*

KYT - *Know Your Transaction*

ML/TF - Branqueamento de Capitais e Financiamento ao Terrorismo

OPC - *Operation Permanent Control*

PEP - Pessoa Politicamente Exposta

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

SEC - Comissão de Valores Mobiliários

UBO - Último Beneficiário Efetivo

UE - União Europeia

Introdução

A presente dissertação resulta de um estágio realizado no BNP Paribas Factor Portugal e tem como objetivo refletir sobre as práticas de *compliance*, com foco nas estratégias de *Know Your Customer* (KYC), e a sua relevância para a gestão de riscos de *compliance* e evolução no contexto digital. O BNP Paribas Factor atua no setor do *factoring*, uma solução financeira que permite às empresas otimizar a gestão de tesouraria através da antecipação de créditos comerciais, tornando essencial a implementação de práticas eficazes de *compliance* para mitigar riscos associados ao branqueamento de capitais. A questão central de investigação é "Qual a contribuição das práticas de KYC na gestão dos riscos de *compliance* e qual o potencial impacto das novas tecnologias nessas práticas?". A escolha do tema decorre diretamente das atividades desenvolvidas durante o estágio, que proporcionaram uma imersão prática nas operações de KYC e na análise das percepções internas sobre a sua evolução dentro da organização.

O conceito de *compliance* tem-se consolidado no setor financeiro como um elemento essencial para garantir a conformidade das instituições com as exigências legais e regulamentares. Segundo Almond e Syfert (1997), o *compliance* não se deve limitar ao cumprimento de obrigações impostas por entidades reguladoras sob a forma de leis ou normas, mas deve também incluir uma responsabilidade interna que assegura a integridade e ética. Desta forma, os autores defendem que o *compliance* deve ser analisado sob duas perspetivas de benefício económico: a parte legal que permite um lucro financeiro e a parte ética que permite um crescimento sustentável dos negócios e estabilidade competitiva no mercado.

As práticas de KYC desempenham um papel fundamental na prevenção de crimes financeiros, como branqueamento de capitais e financiamento ao

terrorismo, cuja importância tem vindo a ser reconhecida desde os anos 90 (Sinha e Kaul, 2008). A implementação destas práticas permite a construção de um relacionamento de confiança entre as instituições financeiras e os seus clientes, baseando-se no conhecimento detalhado do perfil dos clientes e na monitorização contínua das suas transações.

Num cenário marcado pela rápida transformação digital, as novas tecnologias têm revolucionado a forma como as instituições financeiras realizam o processo de KYC. As ferramentas tecnológicas, como a inteligência artificial (IA), o *blockchain*, o *natural language processing* e a automação de processos, têm sido empregues para melhorar a eficiência na análise de dados e na deteção de comportamentos suspeitos, e verificação da conformidade dos documentos, tornando as práticas de *compliance* mais ágeis e eficazes (Malhotra et al., 2022). Porém, estas inovações também apresentam desafios significativos, como a capacidade de adaptação às novas regulamentações e políticas de partilha de dados, a questão da privacidade e da segurança, e o alto custo das tecnologias implementadas (Mansoor et al., 2023). Estes autores destacam ainda que, apesar dos desafios inerentes, as novas tecnologias tornam-se essenciais para a retenção de clientes, considerando que o KYC tradicional apresenta custos ao nível da morosidade e burocracia na entrega e verificação dos documentos a diversas entidades repetidamente.

Este estudo explora como as tecnologias emergentes podem potenciar as práticas de KYC, permitindo que as instituições financeiras cumpram as exigências legais e também melhorem a segurança e a confiabilidade das suas operações. Desta forma, procura-se identificar os benefícios e os desafios associados à implementação de novas tecnologias nas práticas de KYC e, assim, oferecer uma contribuição para a compreensão de como a transformação digital está a moldar o futuro das práticas de *compliance* no setor financeiro. A metodologia usada é baseada num estudo de caso exploratório, adotando uma

abordagem qualitativa e recorrendo a entrevistas semiestruturadas com profissionais do departamento de *compliance* e *operation permanent control* do BNP Paribas.

Este estudo divide-se em 4 capítulos. O primeiro capítulo apresenta o contexto teórico e os objetivos do estudo. O segundo capítulo oferece uma análise do contexto em que o BNP Paribas atua, detalhando o papel do *factoring* no Grupo e as práticas de *compliance* adotadas. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada. Por fim, o quarto capítulo apresenta os resultados e as limitações.

Os resultados evidenciaram a importância das práticas de KYC na gestão de riscos, com foco na prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. Para além disso, foi abordado o novo paradigma que pode surgir com as novas tecnologias, resultando em ganhos de produtividade e eficiência, mas também introduzindo alguma subjetividade na avaliação de riscos de *compliance*. A maior preocupação identificada foi a resistência regulatória que se torna uma barreira à implementação de tecnologias partilhadas entre instituições ou países. Este estudo apresenta como principal limitação a dimensão da amostra, que por ter sido realizado em ambiente de trabalho, não pode ser estendida. Assim a generalização dos resultados obtidos a outras instituições bancárias pode estar em causa.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

No contexto bancário, o *compliance* tornou-se essencial para garantir a conformidade regulatória e gerir riscos através de planos estruturados de gestão (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015). Os reguladores da indústria financeira procuram equilibrar inovação tecnológica e segurança financeira, especialmente em crises, onde a interligação digital acelera impactos económicos (Chaudhry et al., 2022; Haoran et al., 2024). O KYC é um processo para a verificação de identidade, permitindo aos bancos identificar clientes e reduzir riscos de *default* através da monitorização contínua das transações, o que também reduz a probabilidade de ocorrência de crimes financeiros (Chen, 2020). Segundo Thommandru e Chakka (2023), o KYC é um dos pilares fundamentais na prevenção de crimes financeiros, tais como os definidos na Lei nº 83/2017, de 18 de agosto¹. Para além disso, apoia a redução do financiamento do terrorismo (CTF) e do branqueamento de capitais (AML) através da observação dos procedimentos de “identificação e verificação da identidade do cliente e do beneficiário efetivo” (Schott, 2006). Para garantir conformidade, exige-se documentação antes da formalização contratual, permitindo uma gestão eficaz dos riscos (Sinha e Kaul, 2008). No âmbito da legislação internacional, é indispensável que as instituições financeiras cumpram as recomendações do *Financial Action Task Force* (FATF). No contexto europeu, a 4^ª e a 5^ª Diretivas da União Europeia (UE) impõem o cumprimento rigoroso dos procedimentos de

¹ Diário da República n.º 159/2017, Série I de 2017-08-18, páginas 4784 – 4848.

² Diretiva (UE) 2015/849 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015

³ Diretiva (UE) 2018/843 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2018

AML e KYC, garantindo que as transações financeiras sejam realizadas de forma segura e de acordo com a lei.

A introdução de novas tecnologias tem conduzido a forma como as instituições financeiras operam, pressionando a adaptação do setor bancário. O equilíbrio entre a digitalização e a ética tem-se mostrado essencial para garantir a conformidade com os regulamentos (Roša e Lobanova, 2022). Atualmente, as tecnologias como *blockchain* e *fintechs* oferecem oportunidades para o *compliance*, mas também desafios, especialmente na privacidade e segurança das práticas de KYC. Para mitigar estes riscos na partilha de dados, Thommandru e Chakka (2023) propõe como soluções a definição de *guidelines* para o uso de informação, garantindo consenso na sua aprovação, impossibilidade de alteração após a submissão e manutenção de um registo histórico, fortalecendo a confiança no processo.

1.1 Definição de *Compliance*

O conceito de *compliance* refere-se ao conjunto de práticas e processos que visam assegurar que uma organização opera em estrita conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis ao seu setor, promovendo a integridade ética e o alinhamento necessário com a legislação vigente (Assi, 2018). Segundo Foorthuis e Bos (2011), o *compliance* representa “um estado de concordância entre o comportamento ou produtos de um ator e as normas, procedimentos, convenções, diretrizes, legislações ou outras normas explícitas e previamente estabelecidas”, indicando a necessária sinergia entre as atividades empresariais e os padrões regulatórios aplicáveis. Por outro lado, de acordo com Griffith (2016), o *compliance* consiste na implementação de mecanismos internos capazes

de prevenir e detetar possíveis violações às normas legais e regulamentos.

Griffith (2016) revela que:

Os profissionais de *compliance* desenvolvem e gerem programas para prevenir práticas ilícitas, tais como branqueamento de capitais, suborno e fraude. Contudo, o âmbito do *compliance* ultrapassa a adesão normativa, incluindo também a governança de políticas corporativas direcionadas para a ética. (p. 2082)

Esta definição amplia a conceção de *compliance*, incluindo a gestão de riscos de reputação e a promoção de padrões éticos em todos os processos organizacionais, tornando a governança ética um fator importante para atrair investidores e garantir confiança (Zahiruddin e Musa, 2024).

A padronização de normas e incentivos de *compliance* reduzem a exposição das organizações a riscos, permitindo uma gestão eficiente do risco de fraude, o que se reflete em melhorias na proteção de ativos, na mitigação de consequências legais e no fortalecimento da integridade e reputação (Ameyaw et al., 2024). Apesar do *compliance* ser obrigatório, cada empresa define as suas estratégias conforme o seu contexto, mas nenhuma é totalmente imune aos riscos (European Commission, 2012). No entanto, práticas robustas minimizam exposições indesejáveis (Rodrigues, 2023).

1.2 *Compliance* no Setor Bancário

1.2.1 Evolução

O termo *compliance* começou a aparecer com a criação do Banco Central Americano, em 1913 nos Estados Unidos da América (EUA), ganhando relevância no setor financeiro nos anos 30, em resposta à Grande Depressão de 1929 (Federal Reserve, 2021). Este contexto levou à formulação de normas para garantir estabilidade e segurança no sistema financeiro, fortalecendo a intervenção do estado na regulação económica.

A partir de 1934, com a criação da Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC), o *compliance* expandiu-se, impondo sanções a supervisores que falhassem na fiscalização, reduzindo as violações regulatórias (Fanto, 2016). Esta medida foi fundamental para aumentar a responsabilidade e a conformidade dentro dos mercados financeiros. Em 1974, após a falência do Bankhaus Herstatt, os bancos centrais dos G10 criaram o Comitê de Basileia, padronizando a supervisão bancária global (Elsembawy, 2021). O Acordo de Basileia I (1988) e Basileia II (2004) estabeleceram os requisitos mínimos de capital e melhoraram a gestão de riscos financeiros. Após a crise de 2008, Basileia III (2010) introduziu novas normas que visaram reforçar a resiliência do setor financeiro (Elsembawy, 2021). Esta crise protagonizou a necessidade da aplicação de regulamentos, obrigando a uma atenção redobrada às empresas e a todo o fluxo das atividades económicas, por forma a minimizar as potenciais crises financeiras (Fanto, 2016). O *compliance* tornou-se a chave na análise das transações financeiras garantindo um mercado mais isento, pela implementação de regulamentações mais rigorosas e de ações de promoção de avaliação ética por parte dos reguladores garantindo, assim, transparência na avaliação e gestão de riscos. Com a digitalização, surgiram novos desafios, destacando a importância da *regtech*, que integra a tecnologia nos regulamentos para fortalecer a conformidade no setor financeiro (Memminger et al., 2016). Esta nova modalidade de empresas, as *regtech*, tornam o *compliance* mais eficiente, tendo, segundo um relatório da Bain & Company, reduzido o custo de *governance*, risco e *compliance* (GRC) entre 15% a 20%. As *regtech* automatizam processos, reduzem custos e melhoram a gestão de riscos ao serem atualizadas continuamente relativamente às normas, fortalecendo a transparência no *compliance*. No entanto, a falta de consenso entre empresas e reguladores sobre as diretrizes comuns dificulta a inovação e a integração dessas soluções (Packin, 2018).

O custo total projetado de investimento em *compliance* direcionado ao combate de crimes financeiros no ano de 2021 apresentou um crescimento de cerca de 18,24% comparativamente a 2020 (Figura 1)⁴. De facto, os custos têm vindo a aumentar, sendo as regiões com maior investimento a Europa Ocidental, a América do Norte e a Ásia-Pacífico, com crescimentos de cerca de 10,33%, 33% e 98,36%, respetivamente.



Figura 1: Custo total projetado de conformidade com os crimes financeiros. Fonte: Fintech Switzerland, 2021.

O Basel AML Index classifica um país com base no índice de risco de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo (ML/TF), com uma escala de 1 (menor exposição) a 10 (maior exposição), segundo a metodologia da FATF. Em 2023 a média global foi de 5,31, na qual a Europa apresenta uma média aproximada de 5 e Portugal 4,09 (Figura 2)⁵. Assim, é possível denotar que o esforço da Europa no investimento em *compliance* tem possibilitado uma reduzida exposição ao risco ML/TF, sendo o continente com melhor *performance*

⁴ Consultado em dezembro de 2024: <https://fintechnews.ch/security/financial-crime-compliance-at-financial-institutions-globally-reaches-us213-9-billion/45956/>

⁵ Consultado em novembro de 2024: <https://index.baselgovernance.org/map>

a este nível. As projeções realizadas pela Horizon Databook preveem um constante crescimento do investimento nesta área (Figura 3)⁶.

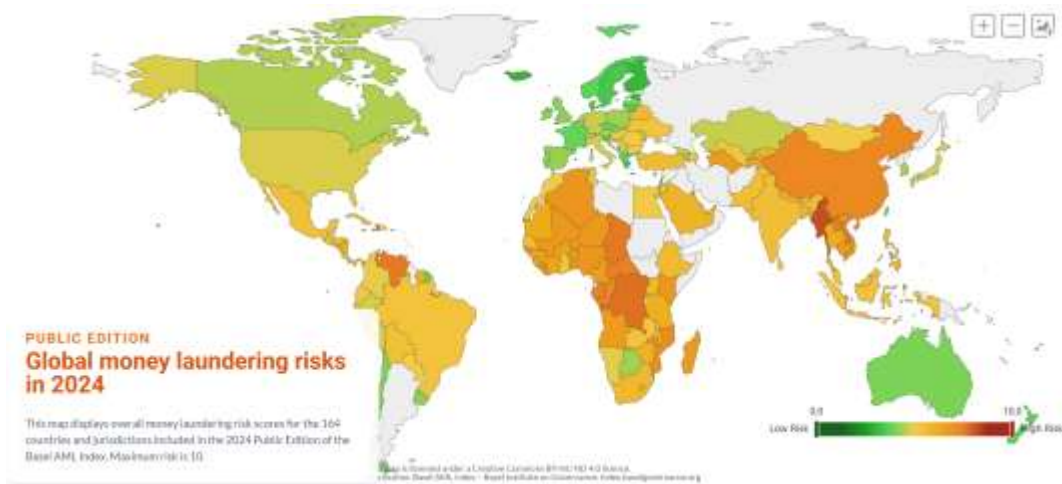


Figura 2: Risco global de branqueamento de capitais. Fonte: Basel AML Index, 2024.

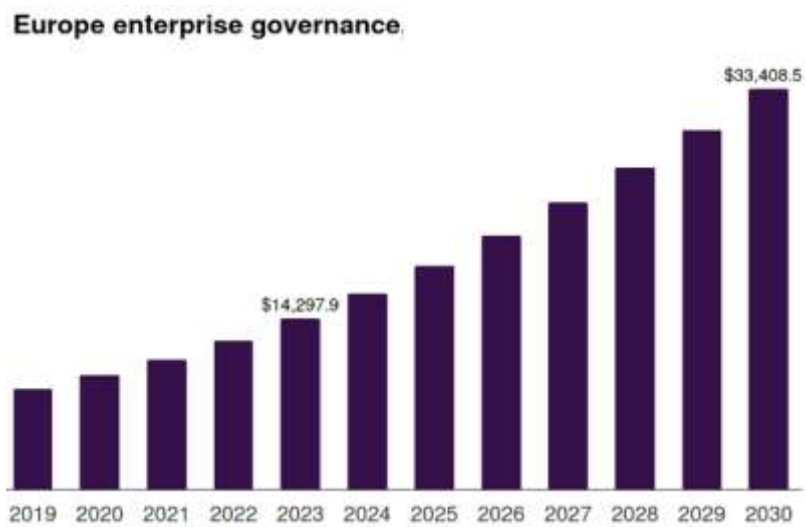


Figura 3: Projeções GRC na Europa. Fonte: Horizon Databook, 2019.

⁶ Consultado em março de 2025: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/enterprise-governance-risk-and-compliance-market/europe#>

1.2.2 Consequências do Incumprimento

O incumprimento do *compliance* representa uma ameaça significativa à saúde financeira e à reputação de uma organização. A confiança é essencial nas relações comerciais, e uma implementação inadequada pode comprometer a credibilidade e a lucratividade (Sathye, 2008). Estes riscos podem assumir a forma de impactos financeiros, de negócio e de reputação, em que o incumprimento com a legislação e a violação de sanções gera um efeito de cascata relativamente à possível exposição a atividades ilícitas ou a impactos financeiros severos como, por exemplo, o congelamento de ativos ou multas, além da aplicabilidade de outras sanções que variam em gravidade (Lupton, 2024).

No contexto atual, marcado pelo avanço tecnológico, ferramentas como inteligência artificial (IA) e *blockchain* possibilitam avanços no controlo e monitorização, mas também ampliam a exposição a fraudes e crimes cibernéticos, o que acontece pela crescente utilização de interligações com diferentes dispositivos possibilitada pela *internet of things* (IoT) que expõe o setor bancário a vulnerabilidades de segurança cibernética (Aziz e Andriansyah, 2023). Para combater estes riscos, legislações específicas fortalecem a proteção do sistema financeiro (Tabela 1), evitando perdas significativas e riscos sistémicos (Luthy e Forcht, 2006).

Lei nº 5/2002 ⁷ , de 11 de janeiro	Lei nº 109/2009 ⁸ , de 15 de setembro	Lei nº 58/2019 ⁹ , de 8 de agosto
Define ações de combate ao crime estruturado e de natureza financeira	Aborda os aspetos penais no combate ao cibercrime, para além de facilitar a cooperação internacional	Assegura a aplicação do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

Tabela 1: Comparação entre leis de *compliance* e as suas funções. Fonte: Diário da República.

⁷ Diário da República n.º 9/2002, Série I-A de 2002-01-11, páginas 204 – 207.

⁸ Diário da República n.º 179/2009, Série I de 2009-09-15, páginas 6319 – 6325.

⁹ Diário da República n.º 151/2019, Série I de 2019-08-08, páginas 3 – 40.

Para além disso, regulamentos como o Regime Geral Das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras reforçam a necessidade de comunicação de irregularidades internas, exigindo que as instituições financeiras adotem mecanismos eficazes para recolher e tratar denúncias sobre gestão, contabilidade e auditoria. Adicionalmente, a Lei nº 83/2017 desempenha um papel essencial na mitigação de riscos financeiros e legais, reforçando as práticas de AML.

A não conformidade gera penalidades severas, como ocorreu no BNP Paribas, que em 2014 pagou \$9 bilhões por violar sanções dos EUA ao financiar países sancionados. Também o Standard Chartered, em 2019, foi multado em \$1.1 bilhões por infrações semelhantes, incluindo violações de leis contra o branqueamento de capitais (Flitter, 2019). Esta penalização reflete a necessidade de conformidade com as diretrizes estabelecidas no Aviso do Banco de Portugal nº 5/2008 que define medidas de prevenção e controlo interno, destacando a importância das empresas darem prioridade às implicações legais (Lupton, 2024). A FATF desempenha um papel fundamental no combate a crimes financeiros, implementando sanções como o congelamento de ativos e a restrição de movimentação de recursos para indivíduos e entidades designadas (FATF, 2013). As sanções podem ser aplicadas a diversos agentes e entidades que fazem parte de um negócio, incluindo países, organizações e indivíduos. Assim, uma das principais diretrizes do *compliance* é assegurar a verificação minuciosa das operações da empresa, garantindo conformidade com as leis, evitando sanções e protegendo a reputação do banco (OFAC, 2012), pelo que é importante que as instituições financeiras adotem abordagens adaptadas para lidar com a complexidade regulatória global (Gai et al., 2019).

1.3 Práticas de *Compliance*

1.3.1 KYC

O conceito KYC ou “Conheça o seu Cliente”, surgiu para prevenir o branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo. Estes procedimentos foram estabelecidos no setor financeiro após a criação do *Bank Secrecy Act* e do regulamento AML (Sater, 2020). O KYC permite verificar a autenticidade das informações fornecidas pelos clientes, garantindo que são quem dizem ser. Para além disso, conforme a classificação de risco, podem ser exigidos passos adicionais, como a verificação da profissão e da origem dos fundos.

O processo de KYC é essencial no início da relação comercial entre instituições financeiras e clientes, conhecido como *onboarding* (Parra-Moyano e Ross, 2017). Nessa fase, a instituição recolhe dados e documentos para assegurar a conformidade com os regulamentos vigentes, especialmente no que diz respeito à prevenção de crimes financeiros. A documentação recolhida representa a base da confiança entre as partes envolvidas (Chen, 2020). A Lei nº 83/2017, de 18 de agosto, impõe a obrigatoriedade da recolha de documentos no setor bancário. O artigo 24º especifica os elementos de identificação a serem solicitados: para pessoas singulares, inclui documento de identificação, assinatura, nacionalidade e prova de morada; para pessoas coletivas, é necessário apresentar denominação social, sede, identidade dos titulares com participação igual ou superior a 5% e certidão de registo comercial. O artigo 29º exige informações sobre os beneficiários efetivos da entidade, enquanto o artigo 37º estabelece medidas reforçadas para relações comerciais com países de alto risco.

No KYC é essencial obter informações detalhadas sobre beneficiários efetivos (UBO)¹⁰ e acionistas. Documentos como certidões permanentes, balancetes, relatórios de contas e a verificação da presença em países sancionados tornam-se relevantes para a caracterização do negócio (Cortesia do BNP Paribas). Após essa recolha, ocorre a verificação da identidade do cliente e a avaliação dos riscos associados à sua entidade, atividade e setor. É fundamental determinar se os envolvidos são pessoas politicamente expostas (PEP), pois esta categoria exige uma gestão de risco mais rigorosa (Parra-Moyano e Ross, 2017)¹¹. Após a análise KYC, procede-se à formalização do contrato, que estabelece as condições de *compliance* e de aceitação do cliente que a instituição financeira deve monitorizar (Arasa e Ottichilo, 2015), como por exemplo pela verificação da identidade do cliente de 6 em 6 meses (Cortesia do BNP Paribas). Este processo é complementado pelo *Know Your Transaction* (KYT), que impõe controlos periódicos sobre a atividade do cliente. Por fim, dependendo do grau de risco atribuído ao cliente, os contratos passam por revisões periódicas, conhecidas como recertificação, por forma a que o perfil de risco do cliente esteja sempre atualizado e em conformidade (Thommandru e Chakka, 2023).

1.3.1.1 Vantagens e Desvantagens do KYC

Kulkarni e Singh (2019) alertam que o KYC pode gerar custos financeiros e burocráticos pelo tempo envolvido na caracterização e avaliação dos documentos entregues, tendo impacto nos resultados das instituições e atrasando a abertura de contas. Adicionalmente, afeta a experiência do cliente, pois obriga à repetição

¹⁰ Segundo o Diário da República, um UBO corresponde a uma pessoa física ou jurídica que detém controlo direto ou indireto, ou propriedade de uma entidade, seja por ter 25% ou mais do capital, direitos de voto ou participações. Na ausência dessa percentagem, a empresa deve identificar indivíduos em posições de topo ou aqueles que exercem influência significativa nas decisões.

¹¹ Um PEP é uma pessoa que exerce funções de relevância ou funções públicas, estando politicamente exposta. Neste sentido, deve ser identificada, pois pode exercer influência nas decisões de uma empresa. Exemplos incluem chefes de estado, deputados, juizes, presidentes, entre outros. Para além disso, devem ser identificados familiares próximos, pessoas estritamente associadas por relações económicas ou que desempenhem outros cargos políticos não mencionados na lei (BCFT, n.d.).

do processo ao trabalhar com diferentes instituições financeiras (Parra-Moyano e Ross, 2017). Este impacto é ainda maior em transações internacionais, pois cada conta deve ser avaliada de forma independente, tornando o processo mais complexo, tal como representado na Figura 4.

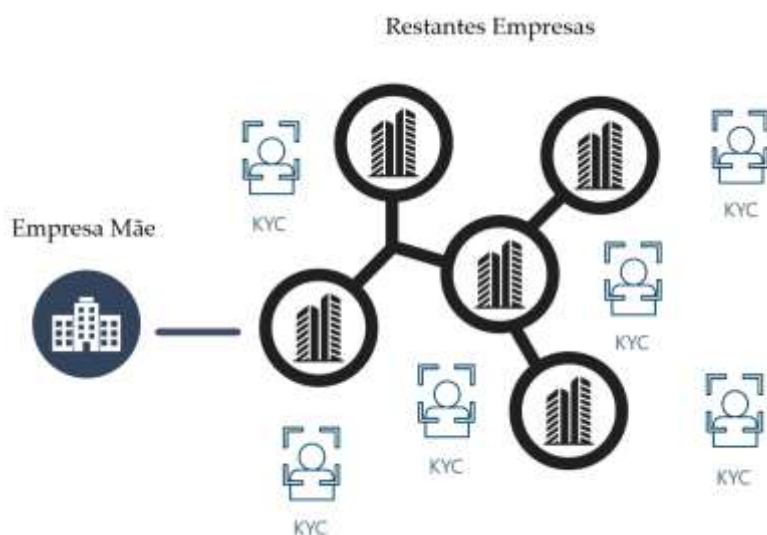


Figura 4: Inicialização de um contrato em diferentes entidades. Adaptado do artigo "Sustainable KYC through blockchain technology in global banks".

Contrariamente, Ruce (2011) argumenta que os procedimentos de KYC devem ser vistos como oportunidades, especialmente no que concerne à *due diligence* e aos custos operacionais. A diligência permite antecipar riscos e verificar a atividade do cliente, garantindo segurança e compromisso na relação entre instituições financeiras e aderentes. Para além disso, o KYC pode fortalecer os produtos financeiros ao criar uma base de dados robusta, proporcionando um conhecimento aprofundado sobre o perfil e as necessidades do cliente. Desta forma, o autor defende que "olhar para a regulamentação do KYC meramente como um requisito de *compliance* não é a abordagem mais lucrativa", pois o processo pode ser uma ferramenta estratégica para gerar rentabilidade. Com informações detalhadas sobre a origem e o destino dos fundos, as instituições podem transformar os custos do KYC em vantagens competitivas (Ruce, 2011),

onde a personalização do KYC com base no perfil do cliente torna-se essencial para identificar padrões atípicos (Eshiwani, 2020; Paterson, 2024). Implementar práticas robustas de *compliance* contribui para a resiliência organizacional, especialmente em cenários de crise (Duchek, 2020; Mizrak, 2024).

Um exemplo da importância do KYC é o caso do Mega Bank de Taiwan, onde a ausência de medidas eficazes permitiu fraudes, financiamento do terrorismo e branqueamento de capitais (Chen, 2020). Estas ações levaram a uma multa de \$180 milhões imposta pelo Departamento de Serviços Financeiros de Nova York. Para além disso, o Grupo Ásia/Pacífico considerou alterar a classificação do país relativamente à conformidade com as normas AML, para um nível mais baixo. Contudo, os esforços do Mega Bank de Taiwan evitaram esse impacto que, noutro caso, poderia ter resultado numa caracterização, ao nível das sanções dos EUA, como um país com deficiências na gestão de riscos.

1.3.2 KYT

O termo KYT ou “Conhece a tua transação” tem como finalidade o seguimento e monitorização do fluxo de transações do cliente de forma a que a instituição financeira possa identificar prontamente qualquer atividade de menção fraudulenta ou suspeita (Moreno e Seigneur, 2022). Para Vliet (2024), uma atividade pode ser considerada suspeita de acordo com o “tamanho, volume, padrão e tipo de atividade relativa ao perfil de risco do cliente”. Garg (2023) corrobora esta ideia, afirmando que esta prática funciona como um “colete salva-vidas” para as instituições financeiras na proteção de riscos decorrentes de irregularidades nas empresas.

A prática de KYT precede o KYC, cobrindo um novo paradigma que se materializa numa maior integração de controlos afetos a um contrato, que visam detetar transações suspeitas, sem fundamento económico ou legal no negócio, como por exemplo: operações de transações constantes fracionadas; aumento do

volume de pagamentos; origem e destino dos fundos; detecção de ilicitudes na transformação do dinheiro; monitorização da aplicação das sanções internacionais ou embargos (Cortesia do BNP Paribas), em concordância com o artigo 52º da Lei nº 83/2017.

1.4 Transformação Digital e Práticas de KYC

Os avanços tecnológicos têm impulsionado instituições financeiras a desenvolver soluções inovadoras para melhorar a gestão e a experiência do consumidor. As tecnologias como “KYC biométrico, análise de dados, *machine learning*, *natural language processing* (NLP) e *blockchain/distributed ledger technology* (DLT)”, tornaram a verificação de identidade mais eficiente, reduziram fraudes e otimizaram processos (Financial Conduct Authority, 2017). Porém, a interligação das economias globais carece de uma atenção redobrada a questões como “incertezas geopolíticas e diferenças de complexidade regulatórias” (Aziz e Andriansyah, 2023), como é o exemplo da invasão da Ucrânia pela Rússia que resultou em sanções económicas rigorosas, implicando restrições às trocas comerciais com o país (European Commission, 2025).

O aparecimento das *fintechs* transformou o setor financeiro, contrastando com os bancos tradicionais ao utilizar tecnologias como “*big data*, *internet of things*, *cloud computing*, inteligência artificial, tecnologia biométrica e realidade virtual” (OECD, 2020). Estas ferramentas reduziram custos operacionais e possibilitaram serviços personalizados, incentivando os bancos a adaptarem-se a um novo cenário. A tecnologia *big data*, combinada com a IoT, melhora a prevenção de riscos ao processar rapidamente grandes volumes de informação. Contudo, nas *fintechs*, a digitalização pode aumentar a exposição a crimes financeiros devido ao grande volume de transações digitais e à dificuldade de monitorização

eficiente (Swift, 2025). Acrescentam-se ainda dificuldades em *due diligence*, pois o processamento automatizado de dados pode comprometer a precisão das informações recolhidas, dificultando a verificação rigorosa da identidade dos clientes (Mattedi, 2020).

No que concerne à IA e ao NLP, Aziz e Andriansyah (2023) discutem os efeitos notórios da evolução que estas ferramentas podem trazer, identificando padrões nas transações financeiras e, assim, ajudando a prevenir fraudes. A IA pode também otimizar processos KYC, agilizando a recolha e análise de dados, reduzindo custos e tempo. Porém, esta tecnologia introduz desafios éticos, como a possibilidade de ocorrerem vieses algorítmicos que podem comprometer a confiabilidade dos sistemas, especialmente em contextos multiculturais e diversificados (Adeyelu et al., 2024), resultando em falsos positivos que geram custos operacionais elevados com a necessidade de revisões manuais (Nicola, 2024).

O *blockchain* popularizado com o *Bitcoin* de Nakamoto (2008) transformou a descentralização de dados no setor financeiro (Thommandru e Chakka, 2023). Assim, os bancos podem reduzir custos e ganhar eficiência com redes de informação interbancárias, como os *consortiums* de instituições financeiras (Mattedi, 2020). O *blockchain* através do conceito de e-KYC centraliza a verificação digital, reduz os custos operacionais e o tempo de processamento de *due diligence*, ao mesmo tempo que aumenta a satisfação do cliente (Cao et al., 2024; Parra-Moyano e Ross, 2017). A sua estrutura distribuída elimina redundâncias, pois atualizações em informações KYC tornam-se acessíveis a todas as partes interessadas, garantindo eficiência e uniformidade (Thommandru e Chakka, 2023). Cada transação ou atualização de dados é armazenada de forma segura e imutável, impedindo múltiplos processos de verificação em diferentes instituições e a possibilidade de alterações indevidas (Josyula, 2023; Mansoor et al., 2023).

O *blockchain* reduz significativamente a duplicação de esforços, como ocorre nos modelos tradicionais, onde os clientes precisam de fornecer a mesma documentação a diversas instituições para validação de identidade (Kulkarni e Singh, 2019). Um exemplo prático foi a aplicação dessa tecnologia pelo BBVA e Red Electrica Corporation em 2018 para transações de empréstimos, garantindo transparência e conformidade com normas AML (BBVA, 2018). A estrutura descentralizada inspira confiança e segurança, prevenindo fraudes e maximizando a eficiência ao integrar-se com IA para verificação rápida da identidade (Malhotra et al., 2022).

Contudo, a adoção do *blockchain* enfrenta desafios. Por ser uma rede descentralizada, caso ocorra alguma perda da chave de acesso há maior exposição a ataques e facilitação de recolha de dados ou fundos de vários bancos, tornando difícil a recuperação (Mills et al., 2016). Ainda podem ocorrer também desafios regulatórios, pois existe uma falta de padronização em diferentes países (Tangsakul e Sureeyatanapas, 2024), o que exige uma constante atualização com a evolução normativa de diferentes locais e atenção às questões éticas e de privacidade. Para além destes, a conformidade com normas como o Regulamento (UE) 2016/679, que exige o “direito ao esquecimento”, pode ser dificultada pela natureza permanente do *blockchain* (Thommandru e Chakka, 2023).

Por fim, apesar dos avanços tecnológicos e das atualizações dos regulamentos no âmbito do AML/KYC, que procuram reduzir o tempo de processamento manual, é fundamental avaliar as implicações no *compliance* e na atenção aos requisitos de verificação (Dutta e Rohilla, 2021). Ainda não há consenso sobre como integrar tecnologias como *blockchain* e IA de forma segura no setor bancário, nem estudos empíricos suficientes sobre o impacto regulatório desta mudança de paradigma na área de KYC. A escassez de análises aprofundadas sobre os custos e benefícios da implementação tecnológica dificulta uma avaliação clara da sua eficiência e o impacto na experiência do cliente. Logo, a

adoção dessas soluções exige um equilíbrio entre inovação, segurança e conformidade regulatória.

Capítulo 2

Enquadramento Organizacional

Este capítulo apresenta o contexto organizacional do BNP Paribas Factor Portugal, onde realizei durante 6 meses o meu estágio, enquanto *KYC Officer Operator*, no departamento de *compliance*. Em particular, será abordada a indústria onde o Grupo BNP Paribas opera em termos globais e o contexto específico de Portugal. Será ainda explorada a função de *compliance* e das práticas de KYC no *factoring* e as características de cada departamento para a gestão de riscos.

2.1 Grupo BNP Paribas

A instituição financeira BNP Paribas surgiu no século XIX, com a fusão da Comptoir National d'Escompte de Paris e Comptoir National d'Escompte de Mulhouse, numa época em que se pretendia reduzir os efeitos da revolução de 1848, caracterizada por instabilidade política e económica. O objetivo do banco à época passava pela melhoria dos circuitos de crédito e promoção dos serviços bancários (Grupo BNP Paribas, n.d).

Com a crescente evolução do setor delineou-se o objetivo de construir uma “força bancária europeia competitiva” (BNP Paribas, n.d). A designação BNP Paribas consolidou-se, consequentemente, a 23 de maio de 2000, a partir da fusão entre o Banque Nationale de Paris e o Paribas.

O Grupo divide o seu modelo de negócio em três grandes áreas: i) *Corporate & Institutional Banking* dedicado a apoiar empresas e investidores institucionais; ii) *Commercial, Personal Banking & Services* focado na área de retalho bancário; iii)

Investment & Protection Services, especializado em serviços de cobertura de riscos e apoio à segurança financeira (Grupo BNP Paribas, 2025). A solidez financeira do Grupo traduz-se em métricas robustas ao longo dos últimos anos, tendo no final do ano fiscal de 2023, atingido 46,9 biliões de euros de receita (Grupo BNP Paribas, 2025), resultados estes impulsionados pela sua presença em 63 países, com uma forte aposta na Europa (Grupo BNP Paribas, 2023).

Em Portugal, o Grupo iniciou as suas operações em 1985, destacando-se como um banco estrangeiro inovador e ganhando grande visibilidade no país (BNP Paribas Portugal, 2023). As soluções disponíveis em Portugal centram-se nos negócios do BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Leasing Solutions, BNP Paribas Factor, Arval, BNP Paribas Personal Finance, BNP Paribas Asset Management e, mais recentemente, a Nickel (Grupo BNP Paribas, 2025).

2.1.1 Indústria Financeira e o Papel do *Factoring* no BNP Paribas

O sistema financeiro desempenha um papel central na economia, ligando os diferentes intervenientes num único objetivo: canalizar o fluxo de capital em rentabilidade entre os credores, que investem dinheiro através de um excedente de capital, e devedores, que procuram recursos. Este conceito divide-se em dois subtemas: mercados financeiros e instituições financeiras. Por um lado, os mercados financeiros caracterizam-se pela sua elevada volatilidade de preços e reação a novas informações. Nestes mercados são transacionados vários tipos de instrumentos financeiros, tais como ações, títulos de dívida e contratos futuros. Por outro lado, uma instituição financeira é caracterizada pela disponibilização de serviços financeiros transacionados através de um banco comercial, instituições de crédito, seguradoras, fundos de pensão, entre outros, que auxiliam os clientes na gestão dos seus investimentos (Kidwell et al., 2016).

O *factoring* estabeleceu-se como serviço financeiro desde muito cedo, mas inicialmente como um serviço informal de comercialização. Com o fomento da inovação e, subsequente, crescimento económico, surge a necessidade de manter os níveis operacionais adequados ao fundo de maneo das pequenas e médias empresas. Assim, o setor financeiro identificou esta oportunidade e desenvolveu o *factoring* numa vertente mais estruturada e especializada, de forma a que preenchesse esta falha no mercado.

O BNP Paribas Factoring foi criado em 1963, na Itália (Grupo BNP Paribas, n.d), tendo iniciado atividade em Portugal em 1987 (Grupo BNP Paribas, 2025). Esta modalidade financeira materializa-se em três pilares fundamentais: financiamento, cobrança e seguro de crédito (Cortesia do BNP Paribas). Este processo corresponde à compra de faturas ou recebíveis cedidos por um cliente à Factor, onde o banco transforma a fatura em liquidez para o cliente, geralmente num patamar de 80% do valor da fatura (Ghosh, 2019). Após esta cedência, o cliente informa o devedor de que a cobrança passará a ser monitorizada pela Factor e que o pagamento dos créditos deverá também ser remetido para a mesma. Este processo poderá ser observado na Figura 5:

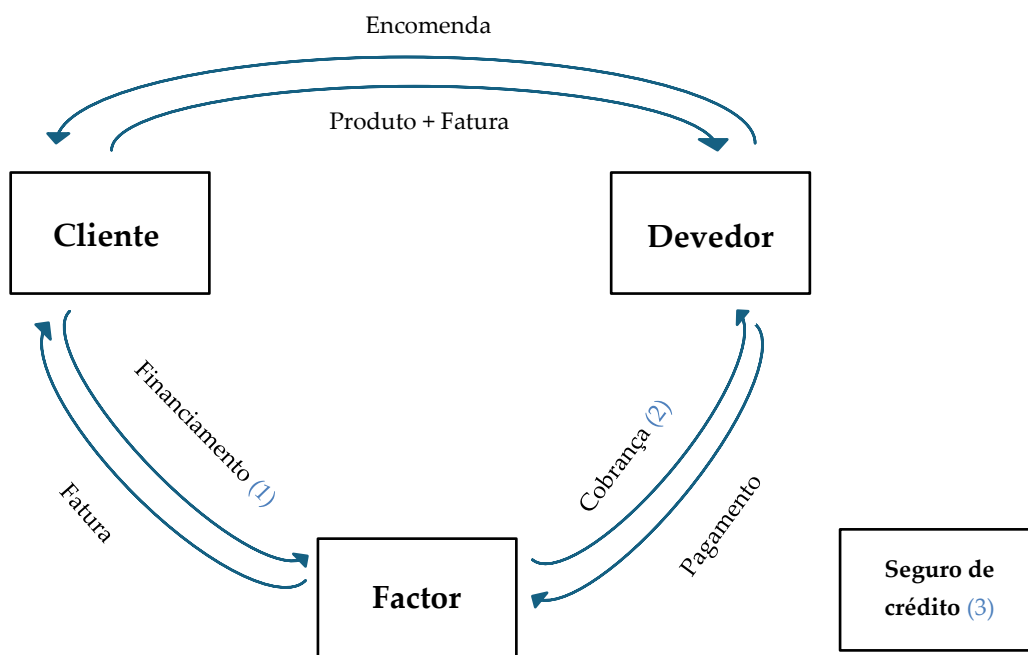


Figura 5: Processo de *factoring*. Fonte: BNP Paribas.

O *factoring* no contexto europeu tem apresentado valores substanciais ao nível do peso no PIB, com valores de créditos tomados superiores a 10% entre 2010 e 2023 (Gráfico 1)¹², denotando a relevância deste produto financeiro na economia.

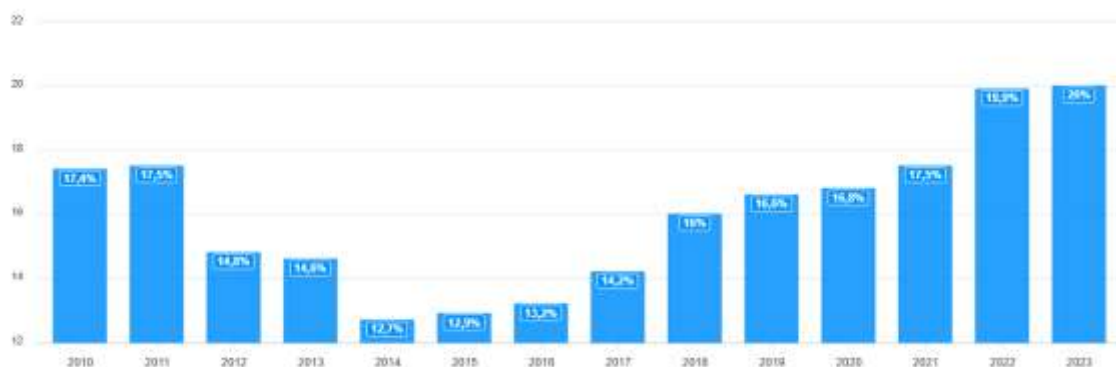


Gráfico 1: Peso do *factoring* na Europa em percentagem do PIB. Fonte: ALF estatísticas e INE, 2023.

2.1.2 *Compliance* e KYC

O departamento de *compliance* do Grupo tem a função de garantir o controlo do risco de não-conformidade, através da supervisão do cumprimento das normas e regulamentos vigentes. O *compliance* atua como controlo de 2º nível, em conjunto com as funções integradas de risco e jurídico, sendo precedida pelo 1º controlo realizado pelo departamento de *Operational Permanent Control* (OPC). Como última linha de defesa, o Grupo utiliza uma entidade designada por *inspection générale*, que conduz auditorias para garantir o cumprimento das normas e identificar potenciais falhas. O *compliance* na empresa atua como uma função independente, onde desenha e valida a implementação das políticas internas em concordância com a regulamentação aplicável, tendo também um papel fundamental no processo de decisão dos contratos de maior risco (Cortesia do BNP Paribas).

¹² Consultado em março de 2025: <https://alf.pt/pt/estatisticas-factoring>

Em linha com a política do Grupo, o departamento de *compliance* aplica os procedimentos de KYC como método de conformidade com os regulamentos vigentes, garantindo uma eficiência operacional, baseada no conhecimento, verificação e análise de risco associada aos clientes. Assim, a empresa define como contributo do KYC para a gestão de risco os seguintes tópicos:

- Prevenção para o branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo.
- Conformidade com sanções, leis anticorrupção, legislação fiscal e outras regulações.
- Proteção dos interesses dos clientes.
- Responsabilidade empresarial e social.
- Respeito à integridade do cliente, em conjunto com a preservação da reputação do grupo.

A Figura 6 representa o processo de KYC implementado pelo BNP Paribas, que permite à empresa manter um grau de *compliance* e gestão de risco elevado pelos vários intervenientes e *know-how* implementado no processo. O cliente fornece a documentação ao gestor/comercial, que realiza uma verificação inicial antes de encaminhar ao KYC *Officer* para averiguação da identidade, validada posteriormente pelo *Business Controller*. Juntos, avaliam a elegibilidade do KYT, revista pelo gestor/comercial e *compliance* para determinar a necessidade de controlos adicionais. O processo exige aprovação final do gestor/comercial, *compliance* e um *Second Approver*, seguido da validação pelo departamento de risco para formalização do contrato. Assim, o BNP Paribas Factor assegura transparência e segurança no *factoring*, reduzindo crimes financeiros por meio do monitorização contínua.

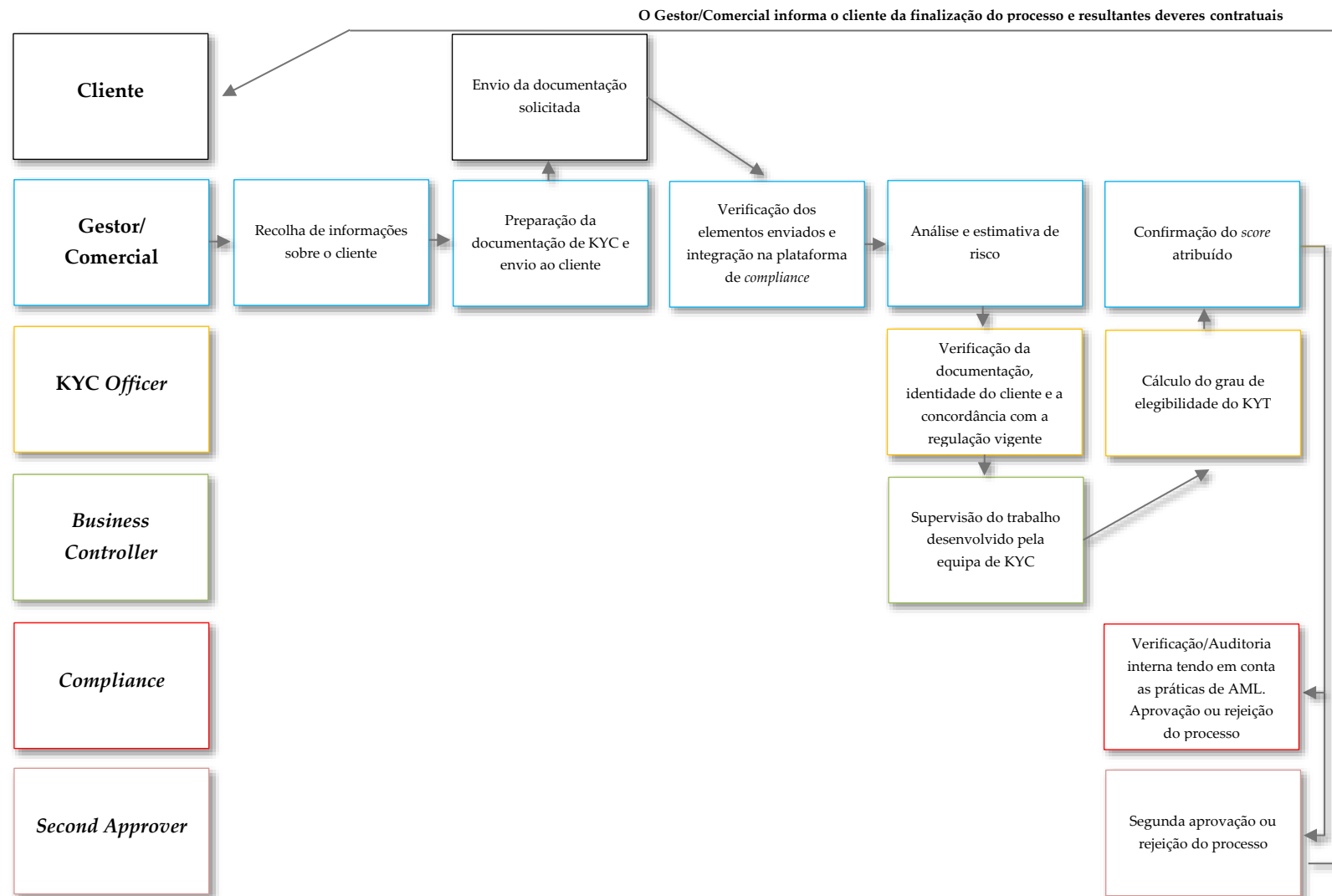


Figura 6: Processo de KYC no BNP Paribas. Adaptado de documentos internos.

Capítulo 3

Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação da abordagem metodológica utilizada para a análise empírica deste estudo. Considerando os objetivos definidos e a questão de investigação, pretende-se refletir sobre o contributo do estágio realizado, destacando os procedimentos seguidos na recolha e análise dos dados. Assim, serão descritos os métodos aplicados, justificando a sua adequação ao estudo, bem como as estratégias utilizadas para garantir a validade dos resultados obtidos.

3.1 Contextualização e Metodologia Escolhida

Este estudo tem como objetivo principal analisar o papel das práticas de KYC no dia-a-dia do BNP Paribas Factor, especificamente no departamento de *compliance*, onde a gestão de riscos é realizada com base num conhecimento aprofundado do cliente. Pretende-se ainda explorar os avanços tecnológicos que podem facilitar essa gestão, protegendo a instituição financeira e o portfólio de clientes que administra.

Para responder à questão de investigação — “Qual a contribuição das práticas de KYC na gestão dos riscos de *compliance* e qual é o impacto potencial das novas tecnologias nessas práticas?” — foi adotada uma metodologia qualitativa com recurso a entrevistas. Esta abordagem permite explorar de forma aprofundada as interações entre processos, tecnologias e regulamentos, assim como explorar as perceções de quem lida diariamente com a implementação das práticas de KYC.

Em particular foram abordadas questões que permitem:

- I. Identificar o papel das práticas de KYC no dia-a-dia das atividades do BNP Paribas Factor.
- II. Avaliar o custo-benefício associado à implementação dessas práticas.
- III. Explorar como a estrutura das práticas de *compliance*, como KYC e KYT, contribui para a gestão de riscos.
- IV. Analisar o impacto da adoção de novas tecnologias na melhoria das práticas de KYC.

Segundo Punch (1998), a metodologia qualitativa caracteriza-se por uma “pesquisa empírica onde os dados não estão na forma de números”. É considerada mais dinâmica e interpretativa, permitindo uma análise detalhada das experiências dos participantes, especialmente em temas complexos e em constante evolução (Punch, 1998) como o *compliance*. Este método apresenta tanto benefícios, como o detalhe na interpretação de emoções no discurso dos participantes e opiniões que refletem a experiência na matéria em estudo (Denzin, 1989), como desvantagens que podem materializar-se na perda da essência contextual do tema abordado, perdendo o foco para a experiência pessoal caracterizada por sentimentos e emoções (Silverman, 2017) podendo haver enviesamento. Porém, várias vantagens são discutidas por diferentes autores, referindo que o valor atribuído ao método qualitativo se reflete na compreensão do como, do quê e do porquê, inerente a uma questão de investigação (Bazen et al., 2021).

As entrevistas são um instrumento eficaz para validar questões não respondidas ou esclarecer tópicos abordados em questionários, permitindo identificar padrões, comportamentos e experiências relevantes (Minhat, 2015). Estas podem ser estruturadas, onde diferentes participantes respondem ao mesmo guião de perguntas; semiestruturadas, nas quais existe um guião de suporte, mas há flexibilidade para ajustar ou incluir questões conforme surgem

dúvidas ou necessidades de aprofundamento; e não estruturadas, que consistem em conversas informais sobre um tema específico, sem uma estrutura definida, mas com um objetivo claro (Wilson, 2012).

A análise empírica escolhida foi feita com base em entrevistas semiestruturadas realizadas durante o estágio no BNP Paribas Factor, de forma a explorar diferentes perspectivas, entrevistando profissionais de diferentes cargos. Esta abordagem facilitou um ajuste à conversa com os entrevistados, abordando novas questões à medida que tópicos relevantes surgiam.

3.2 Descrição dos Participantes

A seleção dos participantes foi realizada com base em profissionais de *factoring* com experiência direta nas várias etapas do processo de KYC, cuja experiência possibilita a garantia da integridade e segurança das operações realizadas, dada a sua sólida formação e envolvimento no contexto em análise. A amostra foi definida através de uma amostragem intencional focada na relevância e possível contributo dos participantes para o estudo (Arrogante, 2022), sendo as entrevistas conduzidas ao CEO, Diretor de *Compliance*, Diretor de *Operation Permanent Control* (OPC) e *Business Controller* do BNP Paribas Factor. Esta abordagem permitiu compreender diferentes níveis hierárquicos e papéis de liderança na organização. Apesar das perspectivas desses participantes partilharem uma visão comum sobre os conceitos analisados, sobretudo no que diz respeito ao futuro dos KYC ao nível tecnológico, cada um contribuiu com uma visão específica distinta, refletindo a diversidade de funções e responsabilidades.

As entrevistas ocorreram presencialmente, com gravação e posterior transcrição, ambas autorizadas pelos participantes. Os participantes foram

informados sobre os objetivos da investigação e o uso das informações obtidas. O anonimato foi assegurado em todas as fases do processo, garantindo que as respostas não possam ser atribuídas a indivíduos específicos.

Para maior transparência e rigor metodológico, o guião das entrevistas é apresentado no Apêndice I, II, III e IV. Como apoio à análise foi realizada uma tabela que sumariza a estruturação da entrevista, permitindo ao leitor compreender os tópicos abordados e a contribuição para o alcance dos objetivos do estudo. A Tabela 2 também destaca a relevância de cada um dos participantes e cargos que desempenham para o contexto da questão de investigação.

Entrevistado	Função	Duração	Temas Abordados
CEO	Liderança estratégica no BNP Paribas Factor	40 minutos	Importância das práticas de <i>compliance</i> para a sustentabilidade e posicionamento no setor do <i>factoring</i> , avanços tecnológicos nas práticas de KYC
Diretor de <i>Compliance</i>	Gestão de riscos e regulamentação de <i>compliance</i>	1 hora	Conformidade regulatória, custo-benefício do KYC, riscos, práticas KYC/KYT, avanços tecnológicos nas práticas de KYC
Diretor de OPC	Auditoria e processos internos	40 minutos	Implementação e controlo de práticas de <i>compliance</i> , avanços tecnológicos nas práticas de KYC
<i>Business Controller</i>	Operação técnica dos processos de KYC	40 minutos	Conhecimento do cliente, diligência e aplicação prática do KYC, avanços tecnológicos nas práticas de KYC

Tabela 2: Organização das entrevistas. Realização própria.

3.3 Processamento dos Dados

O processamento dos dados obtidos foi realizado em várias etapas para assegurar uma análise precisa e contextualizada das informações. Primeiramente, todas as entrevistas foram transcritas e revistas de forma a garantir fidelidade ao conteúdo discutido. Posteriormente, foi utilizado o *software* gratuito *Taguette* (Rampin e Rampin, 2021), que permite a codificação manual e análise temática dos dados, identificando padrões e temas de destaque nas respostas dos intervenientes. As transcrições foram importadas para a plataforma, onde palavras-chave e conceitos relevantes foram atribuídos a excertos da entrevistas. Estes foram destacados, categorizados e organizados em temas principais, como *compliance*, *KYC*, tendências futuras ao nível da integração tecnológica nas práticas de *compliance*, entre outros apresentados no Apêndice V, através de *tags* ou etiquetas temáticas. Após esta categorização, os resultados foram exportados para *excel*, onde, com o auxílio da ferramenta *pivot table* foi possível identificar o número de ocorrências de determinados temas, tal como representado na Figura 7 que permite uma visualização dos códigos e ocorrência dos mesmos.

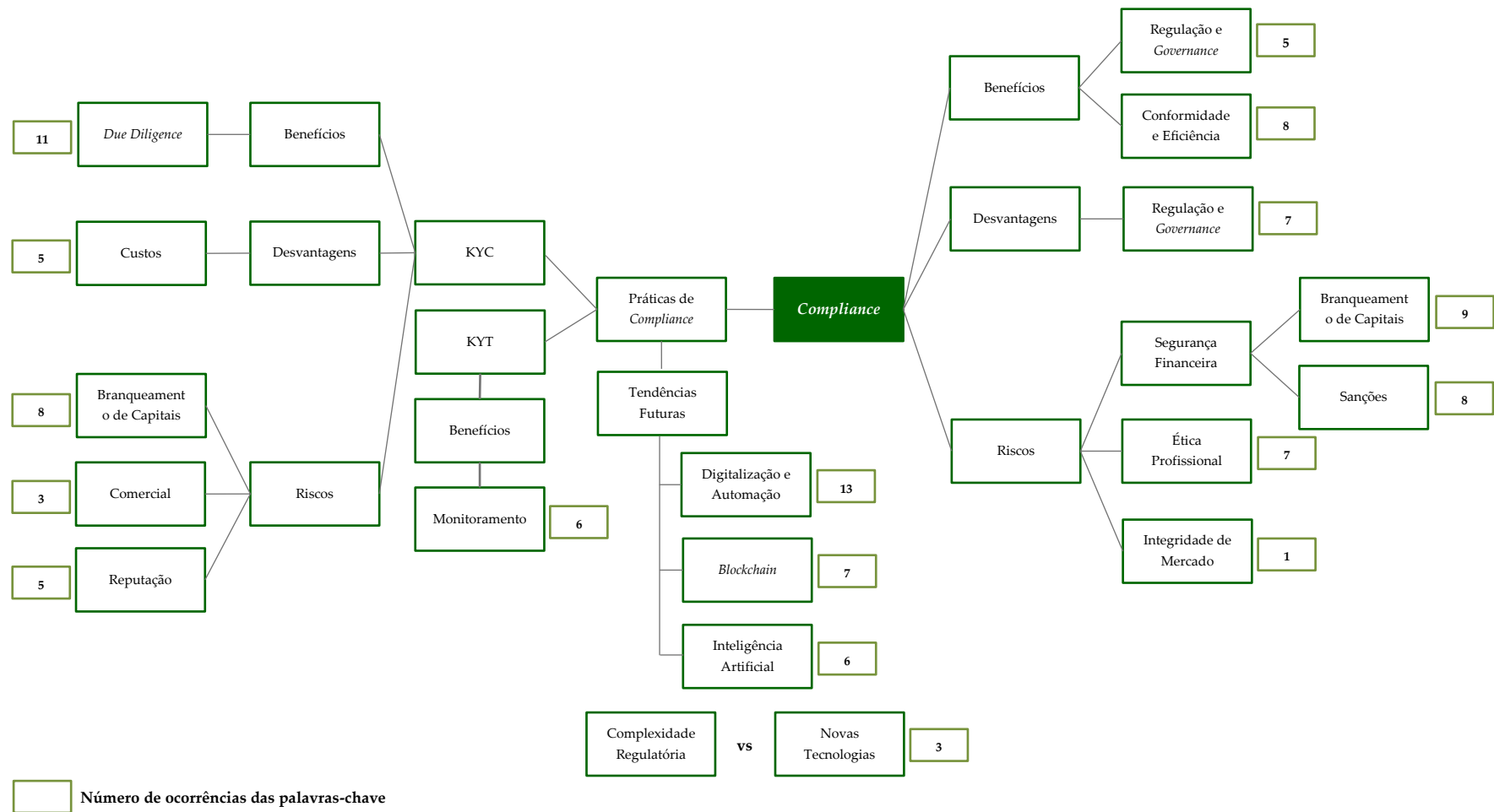


Figura 7: Codificação criada com apoio da ferramenta *Taguette*. Realização Própria.

Desta forma, foi possível estruturar a análise empírica, facilitando a interpretação da subjetividade das respostas através da identificação de tendências. No entanto, por ser um processo realizado manualmente, a caracterização e interpretação dos resultados pode refletir também uma certa subjetividade.

Este processo destacou aspetos centrais relacionados com as práticas de KYC e com a gestão de *compliance* no BNP Paribas Factor. Os dados foram organizados em dois pilares principais:

- *Compliance* e práticas da função: Incluindo benefícios e desvantagens, e riscos enfrentados, de forma a concluir-se na análise do discurso dos participantes como funciona a gestão de riscos.
- Tendências futuras ao nível tecnológico: Foco na integração de inovações tecnológicas na área de *compliance* e compatibilização com a regulação ou potencial uniformização.

Posteriormente à codificação e análise, os resultados foram analisados com base na literatura apresentada no enquadramento teórico, proporcionando uma interpretação aprofundada dos dados.

Capítulo 4

Resultados Obtidos

O presente capítulo debruça-se sobre a análise de dados obtidos nas entrevistas e os temas centrais encontrados e selecionados com o apoio da ferramenta *Taguette*. Esta análise destacou diversos temas no discurso dos participantes, relacionados com as práticas de *compliance*, particularmente o *due diligence* (11) e a gestão do risco de branqueamento de capitais (8), regulação (12) e digitalização (13) (ver Figura 7).

4.1 Principais Temas e a Sua Frequência

Tal como abordado anteriormente, os dados qualitativos foram categorizados por frequência de palavras-chave para identificar os temas mais relevantes discutidos pelos participantes. O *compliance* foi considerado como uma função de proteção das instituições financeiras, fundamentada em normas que ajudam a estabilizar as relações comerciais (Tabela 3).

Evidência	Entrevistado
“é a pedra basilar de qualquer instituição financeira”	CEO
“dá-nos uma segurança do ponto de vista do relacionamento com a empresa e com quem”	<i>Business Controller</i>
“veio contribui bastante para a melhoria e estabilidade da empresa”	Diretor de OPC

Tabela 3: Excertos sobre a importância do *compliance*. Realização Própria.

Para além disso, a conformidade regulatória e a governança ética surgiram como pilares fundamentais nas práticas de *compliance* discutidas. Segundo os inquiridos, estas práticas têm como objetivo principal garantir a sustentabilidade institucional e minimizar os riscos de reputação, o que corrobora os resultados

de Zahiruddin e Musa (2024), e Griffith (2016). Adicionalmente, os participantes destacaram a sua aplicação proativa como uma estratégia competitiva. Na verdade, no BNP Paribas Factor, a gestão ética é vista como um mecanismo de conformidade e de diferenciação no mercado.

A ética profissional, a integridade de mercado e a segurança financeira que engloba, segundo o Diretor de *Compliance*, as sanções e branqueamento de capitais foram categorizados como os principais riscos inerentes à função de *compliance*. Para o Diretor de *Compliance*, a segurança financeira surge como o principal risco a gerir, pois torna-se o mecanismo para a existência dos principais crimes financeiros (branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo) e para evitar sanções legais (Tabela 4). Os restantes participantes acrescentam referindo que qualquer entidade financeira deve estar ciente das implicações e regras a cumprir quanto ao AML para gerir corretamente este risco. O BNP Paribas apresenta uma *framework* que possibilita a gestão ativa dos riscos, apresentando três linhas de defesa, abordadas no 2º capítulo deste relatório de estágio.

Evidência	Entrevistado
“o pilar mais importante é o de segurança financeira que é o motor do branqueamento de capitais e é a parte das sanções”	Diretor de <i>Compliance</i>

Tabela 4: Excertos sobre riscos de *compliance*. Realização Própria.

As entrevistas revelaram também que o dinamismo regulatório é um desafio contínuo para a gestão de *compliance*. O impacto das regulamentações seja ao nível das sanções ou ao nível do branqueamento de capitais foi destacado pelos participantes como uma prioridade estratégica, tal como Gai et al. (2019) refere. Apesar dos participantes terem identificado oportunidades nos novos regulamentos para fortalecer os controlos internos e facilitar a comunicação da função, também reconheceram que a fragmentação regulatória entre diferentes

jurisdições pode dificultar a implementação eficiente das práticas de *compliance* (Tabela 5).

Evidência		Entrevistado
<u>Vantagem</u>	<u>Desvantagem</u>	
<p>“o <i>governance</i> é também uma vantagem (...) Porque por exemplo sai uma legislação qualquer (...) a decisão não vou ser eu que a vou tomar (...) Passa primeiro pela Factor Filière (...) e adapta-se ao nosso produto de <i>factoring</i>”</p>	<p>“uma das coisas que impactam muito a função é mesmo isso (...) a alteração dos regulamentos e acima de tudo em termos de branqueamento de capitais (...) há uma alteração de país para país”</p>	Diretor de <i>Compliance</i>
<p>“acabam por ajudar na comunicação do <i>compliance</i> aos diversos departamentos (...) são regras transversais ou dentro do banco ou dentro da comunidade europeia ou Banco de Portugal (...) torna-se depois mais fácil tanto na comunicação internamente como externamente (...)”</p>	<p>“O <i>compliance</i> tem de se adaptar e tem de pôr em prática e comunicar essas regras internamente para serem respeitadas e depois tem que se controlar essas regras e sistemas de controlo (...)”</p>	CEO

Tabela 5: Excertos sobre impacto das regulações no *compliance*. Realização própria.

Os processos de KYC e KYT foram amplamente reconhecidos como ferramentas indispensáveis para a mitigação de riscos financeiros, monitorização das transações e identificação de atividades suspeitas (em conformidade com Eshiwani, 2020; Paterson, 2024 e Ruce, 2011). Os entrevistados caracterizaram o conceito de KYC como um veículo de segurança que supera a designação de norma. Concordam que se traduz numa mais-valia que ultrapassa os custos potenciais, pela capacidade de conhecer o cliente como um todo, o que promove transparência e segurança na relação comercial (Tabela 6). O KYT foi também realçado, pois sendo a transação um veículo para o branqueamento de capital, a sua monitorização promove a gestão da exposição a este risco (Tabela 6).

Evidência	Entrevistado
KYC	
“não há relação que é iniciada sem o cumprimento exaustivo do processo do KYC (...) para além de ser uma norma que temos de cumprir, podemos olhar não só simplesmente como uma obrigação”	CEO
“é um benefício conhecer os acionistas, se são pessoas politicamente expostas ou não, se têm participações noutras entidades (...) se não têm negócios com países sancionados”	Diretor de OPC
“é reduzir que aconteça a alguma empresa que é nosso cliente ou fornecedora algum risco (...) de estarem associados a qualquer organização ou notícias negativas”	<i>Business Controller</i>
KYT	
“conhecer de onde vem e para onde vai o dinheiro é fundamental (...) uma pedra basilar do sistema financeiro.”	CEO
“temos a questão de conhecer a transação e, a partir do momento que este <i>inflow</i> e <i>outflow</i> não é responsabilidade da Factor, a nossa responsabilidade coloca-se na transação, na compra da fatura (...) o pagamento é apenas um efeito, uma consequência que nós temos que tentar evitar”	Diretor de <i>Compliance</i>

Tabela 6: Excertos sobre importância do KYC e do KYT. Realização própria.

De notar, que o risco de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo também foi enfatizado devido à sua relevância nas práticas de KYC. Para mitigar este risco, o BNP Paribas adota não só a avaliação das transações, mas também o suporte da plataforma Dow Jones, que emite alertas e reúne notícias associadas a pessoas e empresas (Tabela 7).

Evidência	Entrevistado
“existe branqueamento de capitais quando nós não conhecemos as partes. A partir do momento que nós conhecemos exatamente a empresa, aquilo que a empresa comercializa, para onde, quais os bens (...) não há possibilidade de haver branqueamento de capitais.”	CEO
“Qualquer notícia que apareça (...) associada a branqueamento de capitais (...) nós temos de as esclarecer muito bem”	<i>Business Controller</i>

Tabela 7: Excertos sobre a ocorrência de branqueamento de capital. Realização Própria.

Concluíram ainda que o conhecimento entre as partes inerente às práticas de KYC assegura um processo de *due diligence* na gestão de riscos, fundamental em qualquer relação comercial. Alguns participantes também consideraram a importância das práticas de KYC para a prevenção de riscos de reputação e comerciais. Realçaram que a solicitação de informações e evidências pode ser interpretada pelo cliente como falta de confiança, o que deve ser ultrapassado pela transparência na explicação deste pedido à luz das exigências regulatórias. Casos específicos, como a ausência da verificação de IBAN em situações anteriores, exemplificaram os riscos associados a falhas nos processos. A implementação de *frameworks* mais rigorosos, incluindo auditorias internas e externas, foi vista como uma solução eficaz para mitigar esses problemas.

A mitigação de riscos, as auditorias e os benefícios estratégicos das práticas de *compliance* foram destacados como contribuições diretas das iniciativas implementadas no BNP Paribas Factor. Nas práticas de *compliance*, em especial a de KYC, foi referido pelo *Business Controller*, que a mitigação de risco acontece quando se reduz a possibilidade de um cliente estar associado a qualquer informação fraudulenta (em conformidade com Duchek, 2020 e Mizrak, 2024). Os participantes reforçaram a importância das auditorias regulares, que permitem identificar lacunas e adaptar os processos de forma contínua. Este ponto

complementa a literatura existente, que muitas vezes não explora o papel das auditorias como um mecanismo de aprendizagem organizacional.

A transformação digital foi discutida como um motor para a evolução das práticas de *compliance*. As tecnologias como *blockchain*, inteligência artificial e automação foram citadas como essenciais para otimizar processos e aumentar a precisão nas análises de risco ainda que acompanhadas de desafios de implementação e custos associados. Os entrevistados realçaram que as soluções tecnológicas permitem análises mais robustas, rápidas e processamento de grandes volumes de dados, valorizando, sobretudo, a capacidade de *audit trail* e seguro arquivamento de evidências (Tabela 8), porém afirmam que não se deve descorar a importância da observação e avaliação humana. O BNP Paribas já tem investido em soluções tecnológicas como o Salesforce, Vigilance e Dow Jones, as quais os participantes consideram fundamentais para a eficiência da função de KYC.

Tecnologia	Evidência	Entrevistado
Digitalização	“permitiu centralizar muitos clientes e reduzir os riscos de branqueamento (...) acaba por trabalhar muito com dados (...) tem que claramente se apoiar”	CEO
	“são mais para ajudar do que para complicar, eu considero isso.”	Diretor de OPC
Inteligência Artificial	“vejo (...) o KYC a dirigir-se para uma simplificação operacional, mas uma complexidade em termos de exigência”	Diretor de <i>Compliance</i>
	“a quantidade de dados que recebemos não tem diminuído, vai aumentar (...), seja porque existem maiores	CEO

	<p>exigências de recolhidas de documentos para o KYC, seja porque a quantidade do cliente também aumenta. Portanto não é comportável com a gestão e a análise deve começar a ser feita com apoio da inteligência artificial”</p>	
	<p>“Se executados pela inteligência artificial seria mais fácil (...) porque a perspectiva de conhecer o cliente seria mais simples e, se calhar, melhorava-se a eficiência da verificação e validação com as regulações”</p>	Diretor de OPC
	<p>“o BNP já faz uma grande parte dos KYC com a tecnologia de blocos, que é de um caso de <i>Secondary Site</i>, ou seja, o KYC é pedido ao cliente pelo CIB e quando já se torna um cliente, (...) já ninguém vai chatear o cliente.”</p>	<i>Business Controller</i>
<i>Blockchain</i>	<p>“quando uma empresa trabalha com o banco não trabalha só com o banco, (...) e tem de ter esse processo de KYC feito várias vezes. (...) com uma plataforma blockchain (...) para além da fluidez que traria (...) seria praticamente impossível de haver aqui erros.”</p>	CEO

Tabela 8: Excertos sobre a importância da integração das novas tecnologias. Realização própria.

De forma geral, todos os entrevistados concordaram que ainda há um longo caminho a ser percorrido em termos de investimento tecnológico para acompanhar a constante evolução das regulamentações, que se tornam cada vez mais complexas e exigentes, principalmente no que diz respeito ao aumento do volume de documentos exigidos e a necessidade de adaptação a normas

internacionais (Tabela 8). Para além disso, mencionaram a dificuldade em automatizar a avaliação de elementos subjetivos na caracterização do risco. Sugeriram também que a legislação fosse mais harmoniosa entre os países, de forma a simplificar tarefas rotineiras e complexas, como os processos de KYC, reduzir potenciais erros e melhorar a partilha de informações (em conformidade com Tangsakul e Sureeyatanapas, 2024).

A tecnologia *blockchain* foi considerada por todos uma mais-valia na redução de riscos, mas sobretudo na efetividade do processo de *due diligence* (em conformidade com Cao et al., 2024 e Parra-Moyano e Ross, 2017). No entanto, os entrevistados relataram barreiras práticas, incluindo o custo elevado da sua implementação e a resistência organizacional à mudança. Estes desafios destacam a necessidade de estratégias de mudança cultural para garantir que a transformação digital seja amplamente aceite e efetiva. Já relativamente à utilização de IA, esta permite uma maior rapidez e precisão, mas traz desafios éticos, tal como Adeyelu et al. (2024) refere. Já a automação e outras ferramentas digitais foram indicadas como investimentos estratégicos, embora apresentem dificuldades na verificação de elementos que exigem interpretação (Tabela 9). Esta tabela sintetiza os principais benefícios e desafios das tecnologias identificados nas entrevistas.

Tecnologia	Benefícios Identificados	Desafios Relacionados
<i>Blockchain</i>	Centralização e segurança dos dados de KYC	Regulações divergentes entre países e problemas com proteção de dados
Inteligência Artificial	Agilidade na análise de dados e deteção de padrões	Riscos de vieses algorítmicos e falsos positivos
Automação	Redução do tempo de processamento	Investimento inicial elevado
Ferramentas Digitais	Melhoria na experiência do cliente	Dificuldade na integração com sistemas muito regulamentados

Tabela 9: *Trade-offs* tecnológicos às práticas de *compliance*. Realização Própria.

A Tabela 10 resume os aspetos positivos, negativos e benefícios estratégicos associados a cada um dos temas principais abordados. Os resultados apontam para ganhos significativos em eficiência, conformidade e mitigação de vulnerabilidades sistêmicas. Um dos aspetos mais enfatizados pelos participantes foi a necessidade de equilíbrio entre os custos e os benefícios das práticas de *compliance*.

Tema	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos	Benefícios Estratégicos
Práticas de <i>Compliance</i>	Fortalecimento da reputação e ética profissional	Custos elevados para implementação	Maior confiança de clientes e reguladores
KYC e KYT	Redução de riscos de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo	Perceção negativa dos clientes devido complexidade burocrática	Deteção de irregularidades
Riscos e Regulação	Garantia de conformidade e segurança financeira	Adaptação constante a regulamentos	Conformidade com normativos locais e internacionais
Digitalização	Eficiência por meio de <i>blockchain</i> e IA	Desafios de privacidade e custos iniciais	Processos mais rápidos e transparentes
Gestão e Impactos	Mitigação de riscos e auditorias eficazes	Complexidade na governança devido à fragmentação de regulações	Redução de vulnerabilidades sistêmicas

Tabela 10: Comparação de *trade-offs* e benefícios estratégicos por tema. Realização Própria.

Embora a implementação das práticas de *compliance* requeira recursos, os entrevistados concordaram que os benefícios superam os custos ao proporcionar maior segurança e confiança nos processos financeiros. Ademais, foi observado que os clientes que compreendem as vantagens do KYC tendem a considerar a prática como uma proteção contra fraudes ou branqueamento de capitais, em vez

de um entrave burocrático. A efetividade das práticas de *compliance* fortalece a confiança entre o aderente e o BNP Paribas, conforme Ruce (2011) refere. Os resultados indicam que um conhecimento aprofundado do cliente facilita a gestão de riscos, promovendo transparência, conformidade normativa e mitigação de riscos de reputação e crimes financeiros, em linha com Griffith (2016). Apesar da burocracia ser um desafio, observa-se uma mudança de paradigma no *compliance* e no *factoring*. Se, por um lado, a evolução regulatória pode gerar ineficiências operacionais e custos para as instituições financeiras, por outro, reforça a proteção do banco. A transformação digital surge como um fator promissor, especialmente com o *blockchain* e a IA, destacando-se pela eficiência e rastreabilidade em comparação aos modelos tradicionais, conforme Malhotra et al. (2022). A centralização de dados e o processamento ágil das evidências são vantagens claras, embora o equilíbrio entre integridade e privacidade dos dados permaneça um desafio. Assim, a digitalização é essencial para a eficiência operacional e a conformidade regulatória no setor financeiro, mas exige atenção contínua devido ao custo inicial e às implicações éticas inerentes.

Conclusão

O presente estudo analisa o contributo das práticas de KYC na gestão dos riscos de *compliance*, do ponto de vista teórico, mas também aplicado ao contexto do banco BNP Paribas Factor. Através de uma abordagem qualitativa, foi possível explorar diferentes perspetivas dos profissionais envolvidos nos processos de *compliance* e gestão de riscos, identificando os desafios e os benefícios associados às práticas de KYC, nomeadamente num contexto caracterizado pelos avanços tecnológicos.

Os resultados evidenciam que as práticas de KYC desempenham um papel fundamental na mitigação de riscos, como o branqueamento de capitais, ao proporcionar um conhecimento detalhado dos clientes e das suas transações. Para além disso, destacam-se as oportunidades criadas pela incorporação de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o *blockchain*, que podem transformar a forma como os dados são analisados e os riscos geridos.

A análise permitiu também identificar que, embora as práticas de *compliance* impliquem custos operacionais elevados, os benefícios em termos de proteção da instituição financeira e do portefólio de clientes justificam amplamente o investimento. Adicionalmente, o estudo reforça a importância de uma abordagem proativa por parte das organizações na integração de soluções tecnológicas inovadoras, promovendo uma maior eficiência e eficácia nos processos de *compliance*.

Assim, este trabalho contribui para o entendimento da relevância estratégica das práticas de KYC e das tecnologias digitais no fortalecimento da gestão de riscos de *compliance*, apontando caminhos para futuras investigações que aprofundem os impactos destas práticas em outras organizações e setores.

Limitações e Desenvolvimentos Futuros

Ao longo deste relatório de estágio, foi identificada como principal limitação a escassez de estudos que abordam a aplicabilidade prática das tecnologias nas práticas de KYC. Em particular, faltam discussões centradas no impacto do equilíbrio entre a experiência do cliente, a facilitação da análise para as instituições financeiras e a exposição a novos riscos que afetam a segurança. Desta forma, é essencial entender como esse *trade-off* pode trazer benefícios para as empresas, seja através de tecnologias como *blockchain*, IA ou outras, refletindo também sobre como a regulação poderia ser uniformizada para facilitar esses processos e gerir os riscos de forma mais eficiente. A nível metodológico, o estudo concentra-se numa empresa e num país, resultando numa amostra restrita perante a diversidade de instituições financeiras e ambientes regulatórios. Para além disso, a rápida evolução tecnológica pode exigir atualizações futuras deste relatório. Estudos futuros poderão agregar valor ao tema, mas devem incluir amostras maiores para garantir maior fiabilidade dos resultados.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a elaboração do meu trabalho escrito/dissertação, “Qual a contribuição das práticas de KYC na gestão dos riscos de *compliance* e qual é o impacto potencial das novas tecnologias nessas práticas?”, foi utilizada a ferramenta ChatGPT para as tarefas de estruturação dos temas e sumarização dos papers utilizados, verificando com a minha interpretação dos documentos, tendo sido utilizadas as *prompts* listadas no final do documento na secção Lista de *Prompts*. Após a utilização desta ferramenta, revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

Bibliografia

- Adeyelu, O. O., Ugochukwu, C. E., & Shonibare, M. A. (2024). Ethical implications of AI in financial decision – making: A review with real world applications. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 608–630. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1033>
- Almond, M. A., & Syfert, S. D. (1997). Beyond compliance: Corruption, corporate responsibility and ethical standards in the new global economy. *North Carolina Journal of International Law*, 22(2), 389–447. <https://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1604&context=ncilj>
- Ameyaw, M. N., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(7), 1157–1177. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1271>
- Arasa, R., & Ottichilo, L. (2015). Determinants of know your customer (KYC) compliance among commercial banks in Kenya. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(2), 162–175. <https://ojs.amhinternational.com/index.php/jeps/article/view/574>
- Arrogante, O. (2022). Sampling techniques and sample size calculation: How and how many participants should I select for my research? *Enfermería Intensiva*, 33, 44–47. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021>
- Assi, M. (2018). *Compliance como implementar* (H. O. J. Trevisan, Ed.). Trevisan Editora.
- Aviso Do Banco de Portugal n.º 5/2008, de 1 de Julho, Pub. L. No. 5/2008, de 1 de julho, Diário da República n.º 125/2008, Série II de 2008-07-01, páginas 28885 - 28893 (2008).

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/aviso-banco-portugal/5-2008-1613770>

- Aziz, L. A.-R., & Andriansyah, Y. (2023). The role artificial intelligence in modern banking: An exploration of AI-driven approaches for enhanced fraud prevention, risk Management, and regulatory compliance. *Reviews of Contemporary Business Analytics*, 6(1), 110–132. <https://www.researchberg.com/index.php/rcba/article/view/153>
- Bazen, A., Barg, F. K., & Takeshita, J. (2021). Research techniques made simple: An introduction to qualitative research. *Journal of Investigative Dermatology*, 141(2), 241-247.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jid.2020.11.029>
- BBVA. (2018, November 7). *BBVA signs world-first blockchain-based syndicated loan arrangement with Red Eléctrica Corporación*. <https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-signs-world-first-blockchain-based-syndicated-loan-arrangement-with-red-electrica-corporacion/>
- BCFT. (n.d.). *Pessoa politicamente exposta*. Retrieved March 7, 2025, from <https://portalbcft.pt/pt-pt/content/pessoa-politicamente-exposta>
- BNP Paribas Portugal. (2023). *BNP Paribas in Portugal*. <https://www.bnpparibas.pt/en/about-bnp-paribas/portugal/>
- Cao, Y., Shen, B., & Chan, H.-L. (2024). Buyer direct financing with blockchain-assisted due diligence in supply chain. *International Transactions in Operational Research*, 31, 3905–3932. <https://doi.org/10.1111/itor.13334>
- Chaudhry, S. M., Ahmed, R., Huynh, T. L. D., & Benjasak, C. (2022). Tail risk and systemic risk of finance and technology (FinTech) firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121191>

- Chen, T. H. (2020). Do you know your customer? Bank risk assessment based on machine learning. *Applied Soft Computing Journal*, 86, 1. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.105779>
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive Interactionism*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications. <https://archive.org/details/interpretiveinte0000denz>
- Diretiva (UE) 2015/849 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 20 de Maio de 2015, Pub. L. No. 2015/849, Jornal Oficial da União Europeia (2015). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32015L0849>
- Diretiva (UE) 2018/843 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 30 de Maio de 2018, Pub. L. No. 2018/843, Jornal Oficial da União Europeia (2018). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/843/oj?locale=pt>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dutta, S., & Rohilla, A. (2021). KYC: Highlights & challenges. *International Journal of Law Management & Humanities*, 4(5), 254–260. <https://ijlmh.com/paper/kyc-highlights-challenges/>
- Elsembawy, A. (2021). *Basel I, II, III*. <https://www.researchgate.net/publication/350941732>
- Eshiwani, M. M. (2020). *Detecting financial crimes using pattern recognition techniques: Case of mobile money transactions* [Strathmore University]. <https://su-plus.strathmore.edu/server/api/core/bitstreams/447206c6-6576-44a7-a67d-ae84867aea93/content#:~:text=This%20research%20aimed%20to%20develop%20a%20pattern%20recognition,of%20revenue%20for%20both%20individuals%2C%20corporations%20and%20count>

- European Commission. (2012). Compliance matters : What companies can do better to respect EU competition rules. In *Journal of European Competition Law & Practice* (Vol. 3, Issue 3). Publications Office of the European Union. <https://academic.oup.com/jeclap/article-abstract/3/3/260/1819965#no-access-message>
- European Commission. (2025, February 24). *EU sanctions against Russia explained*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia-explained/#sanctions>
- Fanto, J. (2016). Dashboard compliance: Benefit, threat, or both? *Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law*, 11(1). <https://brooklynworks.brooklaw.edu/bjcfcl/vol11/iss1/1/>
- FATF. (2013). *Targeted financial sanctions related to terrorism and terrorist financing (Recommendation 6)*. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/BPP-Fin-Sanctions-TF-R6.pdf.coredownload.pdf>
- Federal Reserve. (2021, September 13). *The history of the Federal Reserve*. <https://www.federalreservehistory.org/essays/federal-reserve-history>
- Financial Conduct Authority. (2017). *New technologies and anti-money laundering compliance*. <https://www.fca.org.uk/publication/research/new-technologies-in-aml-final-report.pdf>
- Flitter, E. (2019, April 9). Standard chartered fined \$1.1 billion for violating sanctions and anti-money laundering laws. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/04/09/business/standard-chartered-sanctions-violations.html>
- Foorthuis, R., & Bos, R. (2011). A framework for organizational compliance management tactics. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 83 LNBIP, 259–268. https://doi.org/10.1007/978-3-642-22056-2_28

- Gai, P., Kemp, M., Serrano, A. S., & Schnabel, I. (2019). *Regulatory complexity and the quest for robust regulation*. <https://doi.org/10.2849/020080>
- Garg, R. (2023). Blockchain for decentralized finance: Impact, challenges and remediation. *International Journal of Computer and Information Engineering*, 17(3), 225–237. https://www.researchgate.net/profile/Rishabh-Garg-4/publication/325248747_Blockchain_for_Decentralized_Finance_Impact_Challenges_and_Remediation/links/640aa39692cfd54f84ebed57/Blockchain-for-Decentralized-Finance-Impact-Challenges-and-Remediation.pdf
- Ghosh, P. K. (2019). Factoring: A credit management tool. *International Journal of Research in Business and Technology*, 3(1), 91–94. <https://ejournal.lucp.net/index.php/ijrtbt/article/view/137/111>
- Griffith, S. J. (2016). *Corporate governance in an era of compliance* (Vol. 57, Issue 6). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2766661
- Grupo BNP Paribas. (n.d.-a). *A european leader – Since 2000*. Retrieved November 26, 2024, from <https://histoire.bnpparibas/en/a-european-leader-since-2000/>
- Grupo BNP Paribas. (n.d.-b). *Our story: 5 decades market experience*. Retrieved November 26, 2024, from <https://factoring.bnpparibas.com/en/discover-our-group/our-story>
- Grupo BNP Paribas. (n.d.-c). *Pioneering times – 1822-1913*. Retrieved November 26, 2024, from <https://histoire.bnpparibas/en/pioneering-times-1822-1913/>
- Grupo BNP Paribas. (2023). *Documento de registo universal e relatório financeiro anual* 2023. <https://www.bnpparibas.pt/app/uploads/sites/10/2024/06/relatorio-financeiro-anual-2023-1.pdf>

- Grupo BNP Paribas. (2025a). *About us*.
<https://group.bnpparibas/en/group/about-us>
- Grupo BNP Paribas. (2025b). *BNP Paribas Factor*.
<https://www.bnpparibas.pt/en/brands-and-institutions/local-businesses/bnp-paribas-factor/>
- Grupo BNP Paribas. (2025c). *Local businesses*.
<https://www.bnpparibas.pt/en/brands-and-institutions/local-businesses/>
- Haoran, X., Wenlong, M., & Siyu, Z. (2024). Digital technology development and systemic financial risks: Evidence from 22 countries. *Borsa Istanbul Review*, 24, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.08.002>
- Josyula, H. P. (2023). Digital identity verification: transforming KYC processes in banking through advanced technology and enhanced security measures. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(9), 128–137. <https://doi.org/10.56726/irjmets44476>
- Kidwell, D., Blackwell, D., Whidbee, D., & Sias, R. (2016). *Financial institutions, markets and money* (pp. 3–15). https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=WaKVDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=what+are+financial+institutions&ots=jkvzDtWLZi&sig=k2vgcmt31sNc_h6Tlqfhdp5SO50&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20are%20financial%20institutions&f=false
- Kulkarni, V., & Singh, A. P. (2019). Sustainable KYC through blockchain technology in global banks. *Annals of Dunarea de Jos University of Galati Fascicle I Economics and Applied Informatics*, 25(2), 34–38. <https://doi.org/10.26397/eai1584040959>

- Lei n.º 5/2002, de 11 de Janeiro, Pub. L. No. 5/2002, Diário da República n.º 9/2002, Série I-A de 2002-01-11, páginas 204 - 207 (2002).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-2002-583017>
- Lei n.º 58/2019, de 8 de Agosto, Pub. L. No. 58/2019, Diário da República n.º 151/2019, Série I de 2019-08-08, páginas 3 - 40 (2019).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/58-2019-123815982>
- Lei n.º 83/2017, de 18 de Agosto, Pub. L. No. 83/2017, Diário da República n.º 159/2017, Série I de 2017-08-18, páginas 4784 - 4848 (2017).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/83-2017-108021178>
- Lei n.º 109/2009, de 15 de Setembro, Pub. L. No. 109/2009, Diário da República n.º 179/2009, Série I de 2009-09-15, páginas 6319 - 6325 (2009).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/109-2009-489693>
- Losiewicz-Dniestrzanska, E. (2015). Monitoring of compliance risk in the bank. *Procedia Economics and Finance*, 26, 800–805.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00846-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00846-1)
- Lupton, C. (2024). Sanctions compliance as a basis for non-performance of contractual obligations. *Journal of Economic Criminology*, 6, 1–7.
<https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2024.100101>
- Luthy, D., & Forcht, K. (2006). Laws and regulations affecting information management and frameworks for assessing compliance. *Information Management and Computer Security*, 14(2), 155–166.
<https://doi.org/10.1108/09685220610655898>
- Malhotra, D., Saini, P., & Singh, A. K. (2022). How blockchain can automate KYC: Systematic review. *Wireless Personal Communications*, 122, 1987–2021. <https://doi.org/10.1007/s11277-021-08977-0>
- Mansoor, N., Antora, K. F., Deb, P., Arman, T. A., Manaf, A. A., & Zareei, M. (2023). A review of blockchain approaches for KYC. *IEEE Access*, 11, 121013–121042. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3328536>

- Mattedi, C. L. (2020). *Blockchains and the credit underwriting process in the banking sector* [University of Malta]. <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/73798/1/Carla%20Mattedi%20-%20M.Sc.%20Blockchain%20and%20Distributed%20Ledger%20Technologies%20%28Business%20and%20Finance%29.pdf>
- Memminger, M., Baxter, M., & Lin, E. (2016). *Banking regtechs to the rescue?* https://media.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Banking_Regtechs_to_the_Rescue.pdf
- Mills, D., Wang, K., Malone, B., Ravi, A., Marquardt, J., Chen, C., Badev, A., Brezinski, T., Fahy, L., Liao, K., Kargenian, V., Ellithorpe, M., Ng, W., & Baird, M. (2016). Distributed ledger technology in payments, clearing, and settlement. In *Finance and Economics Discussion Series* (Vol. 2016, Issue 095). Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/feds.2016.095>
- Minhat, H. S. (2015). An overview on the methods of interviews in qualitative research. *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*, 2(1), 210–2014. <https://publichealthmy.org/ejournal/ojs2/index.php/ijphcs/article/download/160/138>
- Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation. In *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management* (pp. 254–278). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Moreno, S. M. de B. M., & Seigneur, J.-M. (2022). *Enabling KYC and AML verification in DeFi service*. Crypto Valley Association. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:165553>
- Nicola, H. (2024). *Harnessing AI and predictive analytics for robust anti-money laundering and risk mitigation in fintech*.

- https://www.researchgate.net/publication/384324950_Harnessing_AI_and_Predictive_Analytics_for_Robust_Anti-Money_Laundering_and_Risk_Mitigation_in_FinTech
- OECD. (2020). *Digital technologies and finance 2020*.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/financial-markets-insurance-and-pensions-2020_883a86e4/82237955-en.pdf
- OFAC. (2012). *OFAC regulations for the financial community*.
<https://ofac.treasury.gov/media/16151/download?inline>
- Packin, N. G. (2018, March 16). Regtech, compliance and technology judgement rule. *Chicago-Kent Law Review*, 93(1).
<https://scholarship.kentlaw.iit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4198&context=cklawreview>
- Parra-Moyano, J., & Ross, O. (2017). *KYC optimization using distributed ledger technology*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2897788
- Paterson, J. M. (2024). "Know your customer" in the digital age: Challenges of privacy, data security and the speed of technological development (Vol. 52, Issue 1).
<https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/informit.T2024122300010792048743808>
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research* (pp. 35–139). London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
<https://archive.org/details/introductiontoso0000punc/mode/2up?q=qualitative>
- Rampin, R., & Rampin, V. (2021). Taguette: Open-source qualitative data analysis. *Journal of Open Source Software*, 6(68), 1.
<https://doi.org/10.21105/joss.03522>

- Regime Geral Das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, Pub. L. No. Decreto-Lei n.º 298/92, Banco de Portugal (1992).
- Regulamento (UE) 2016/679 Do Parlamento Europeu e Do Conselho de 27 de Abril de 2016, Pub. L. No. 2016/679, Jornal Oficial da União Europeia (2016). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
- Rodrigues, A. A. (2023). *Manual teórico-prático de compliance* (E. Almedina, Ed.; 3º).
- Roša, A., & Lobanova, L. (2022). Ethical responsibility of a company in the context of digital transformation of work: Conceptual model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1. <https://doi.org/10.3390/su141811365>
- Ruce, P. J. (2011). Anti-money laundering: The challenges of know your customer - Legislation for private bankers and the hidden benefits for relationship management. *The Banking Law Journal*, 128(6), 548–564. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1852743
- Sater, S. (2020). Do we need KYC/AML: The bank secrecy act and virtual currency exchanges. *Arkansas Law Review*, 73(2), 397–423. <https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1095&context=alr>
- Sathye, M. (2008). Estimating the cost of compliance of AMLCTF for financial institutions in Australia. *Journal of Financial Crime*, 15(4), 347–363. <https://doi.org/10.1108/13590790810907191>
- Schott, P. A. (2006). *Reference guide to anti-money laundering and combating the financing of terrorism*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/558401468134391014/pdf/350520Referenc1Money01OFFICIAL0USE1.pdf>

- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research*.
https://www.miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/2017_silverman_doin_g_qualitative_research_book.pdf
- Sinha, P., & Kaul, A. (2008). Decentralized KYC system. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 5(8).
<https://www.irjet.net/archives/V5/i8/IRJET-V5I8204.pdf>
- Swift. (2025). *The KYC process explained*. <https://www.swift.com/risk-and-compliance/know-your-customer-kyc/kyc-process>
- Tangsakul, M., & Sureeyatanapas, P. (2024). Understanding critical barriers to the adoption of blockchain technology in the logistics context: An interpretive structural modelling approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100355>
- Thommandru, A., & Chakka, D. B. (2023). Recalibrating the banking sector with blockchain technology for effective anti-money laundering compliances by banks. *Sustainable Futures*, 5.
<https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100107>
- Vliet, B. Van. (2024). A model of decentralised oversight for the digital asset industry with an example antimoney laundering/know-your-customer standard. *Journal of Payments Strategy and Systems*, 18(1), 1–33.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4771849
- Wilson, V. (2012). Research methods: interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2), 96–98.
<https://journals.library.ualberta.ca/ebliip/index.php/EBLIP/article/view/17196/14053>
- Zahiruddin, S., & Musa, S. (2024). *Strengthening corporate governance: The role of ethics and integrity in Malaysian SMEs during economic uncertainty*.
https://www.researchgate.net/publication/382651552_Strengthening_C

Corporate Governance: The Role of Ethics and Integrity in Malaysia
and SMEs During Economic Uncertainty

Apêndices

Apêndice I – Entrevista ao Diretor de *Compliance* do BNP Paribas Factor
(02/01/2025)

Bom dia, antes de mais gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para esta entrevista.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco sobre si, descrevendo a sua função no BNP Paribas Factor.

Então, eu sou também um antigo estudante da universidade católica e tenho formação em gestão. Iniciei a minha carreira profissional numa *big four* como auditor externo. Depois daí passei um bocadinho pela parte industrial, pela SONAE Indústria e depois pela SONAE Comércio e Serviços. Desde 1999/2000 estou ligado à banca. Portanto, comecei pela parte de controlo de gestão numa empresa de crédito ao consumo e nessa mesma empresa mais tarde descobri a parte do *compliance*, na BNP Paribas Personal Finance, onde estive sempre ligado à parte do *compliance* como diretor. É um bocadinho essa a minha história. Portanto e agora ultimamente nas operações.

Pode explicar em poucas palavras a sua visão relativamente ao conceito de *compliance*, focando no papel decisivo desta função no dia a dia das atividades do BNP?

Para mim, a função de *compliance* é o último bastião que defende a organização, na medida em que tenta implementar internamente, através de

processos, de controlo, através de procedimentos, através de *awareness*, formação para que a entidade e todos os seus elementos respeitem as normas internacionais, as normas do Banco de Portugal, as normas dos reguladores, CMVM e as normas do grupo. Pronto, eu vejo isso dessa maneira. Obviamente que depois há muitas vertentes.

Esta posição estratégica é, para si, mais afetada ou beneficiada pelo cumprimento das regulações, no contexto atual evolutivo no setor financeiro?

Eu acho que uma das coisas que impactam muito a função é mesmo isso. É mesmo a alteração dos regulamentos e acima de tudo em termos de branqueamento de capitais, mais até em termos de branqueamento de capitais do que até de sanções há uma alteração de país para país. Ou seja, a partir do momento em que eu tenho uma função em Portugal e em Espanha eu vou-me reger por umas regras, pois existem as regras do grupo que são iguais em Portugal e em Espanha, mas depois dependendo se eu estou em Portugal ou se estou em Espanha ou se os próprios clientes estão em Portugal ou em Espanha ou noutros países nós temos requerimentos locais. Ou seja, o que é que acontece? Eu tenho que utilizar as regras do grupo. Se a regra do grupo for mais exigente que a local, obviamente que eu uso a regra do grupo, mas a partir do momento que a regra local é mais exigente que a do grupo eu tenho que usar a regra local. E isso acontece muitas vezes. Acontece no KYC, acontece em branqueamento e se eu começo a ter clientes noutras geografias, nós temos planos europeus na Bélgica ou na Dinamarca ou no Reino Unido eu tenho que ter conhecimento também de quais são os requerimentos locais dessas geografias. Obviamente temos países como Portugal e Espanha em que não há grandes alterações, mas quando vamos para um Reino Unido em que há o Brexit, onde eles têm uma classificação completamente diferente de branqueamento de capital do que os

outros países aí as coisas já são diferentes. E depois são regulamentos muito dinâmicos. Basta que a União Europeia faça sair um pacote AML que depois esses pacotes vão ter de ser derogados nos países. Portanto os países vão ter de os adotar. Há um *timing* para o adotar e depois não os adotam todos igual. E esse é o maior problema do *compliance*.

Considerando que as regulações são assim tão importantes considera que são o maior custo do *compliance*?

Ora bem, esta questão da regulação obviamente que há o custo do *compliance*, mas eu tenho que interpretar essa pergunta na minha realidade. E na minha realidade, é uma realidade de quem está numa entidade simples, mais simplificadas, pois somos 83 pessoas e temos um único produto. Todos os nossos clientes são portugueses ou europeus. Depois temos devedores que aí sim já estão noutras geografias. Dentro deste contexto obviamente que a regulação é importante, mas depois há aqui uma questão de *governance*. Ou seja, o que eu quero dizer com *governance*? Quer dizer que nós como pequena entidade temos um só um acionista francês, ou seja, somos uma sucursal de uma entidade francesa, temos que também respeitar as regras francesas. Estamos dentro da *business line* BCF, *business line retail*. Essa *business line retail* também tem regras próprias diferentes do CIB, que é o *corporate investment banking*. E depois estamos dentro do grupo BNP Paribas com toda esta confusão que existe. Portanto, eu vejo parte da regulação, ok que tem custo, a parte de implementar a nova regulação para os país obviamente tem custo, mas depois há também o custo entre esta ações destes atores todos: Portugal, o banco central europeu, o grupo, a Factor Filière, o *compliance* território, portanto há aqui vários atores com os quais temos de lidar que ocupa muito tempo e não se pode pensar só em sinergias.

E do lado dos benefícios o que vê na função de *compliance*?

Lá está se eu digo que estarmos no grupo e o *governance* é uma desvantagem, eu consigo também dizer que estarmos no grupo e o *governance* é também uma vantagem. Porquê? Porque por exemplo sai uma legislação qualquer, essa legislação, a decisão não vou ser eu que a vou tomar ou não. Passa primeiro pela Factor Filière, a Factor Filière vai dizer ok isto pertence ao *compliance* e adapta-se ao nosso produto de *factoring*, portanto isto é para adaptar. Vou pegar nessa legislação e a minha preocupação é como é que eu vou adaptá-la a Portugal e Espanha tendo em conta os requerimentos locais de Portugal e Espanha, mas o trabalho já vem facilitado. Já não tenho que fazer o trabalho todo. Obviamente que tendo a necessidade de implementar essa regulação, tenho que entrar em contacto com o *compliance* território de Espanha e o de Portugal a ver o que eles próprios no território vão fazer de diferente ou fazer igual. Se podem incluir o *factoring* no procedimento do território ou não. Se o território é português ou não é português. Portanto, depois há aqui um conjunto de fases que temos que percorrer, mas obviamente que já tenho uma direção que é preciso implementar e isso é importante, porque nem sempre é fácil ligar uma legislação que vem do EBA. Portugal é relativamente simples, mas a que vem da EBA que a gente tem de implementar ou não, não é simples, mas isso já vem resolvido. Uma das principais vantagens está no grupo.

À pouco referiu o risco de branqueamento de capitais. Como o BNP Paribas gere este e outros riscos de *compliance*?

Eu no *compliance* divido os riscos na categoria de branqueamento de capitais e sanções, que eu considero segurança financeira, depois há tudo o que tem haver com ética profissional, tudo que tenha haver com colaboradores que são

sensíveis, colaboradores que tem cargos públicos ou privados fora do exercício das suas funções em que pode haver um possível conflito de interesses. Obviamente que aqui incluo *whistleblowing*, portanto algum colaborador que tenha conhecimento de alguma prática menos legal e que tenha a possibilidade do seu direito de alerta, ou seja, não estamos a falar só dos direitos dos próprios trabalhadores mas haver um colaborador ou trabalhador que de alguma maneira se veja confrontado através da sua chefia com um ato que é menos correto perante um cliente ou perante outro colaborador, portanto ter o seu direito de alertar que as coisas não estão corretas. E depois obviamente tudo o que tenha haver com o *anti-bribery corruption*, que tenha haver com perdas e ofertas, por exemplo. E, portanto, as tais funções que as pessoas podem ter. Portanto eu vejo isso como blocos, o bloco de segurança financeira, onde está a AML e sanções, o segundo bloco da ética profissional e depois o outro bloco que tem haver com a proteção de interesses do cliente. Normalmente eu costumo brincar e costumo dizer que nós não queremos vender frigoríficos a pinguins, nem que os pinguins digam que precisam de frigoríficos, porque um pinguim não precisa de um frigorífico. Portanto, é verdade que nós estamos um bocadinho protegidos. Porquê? Porque nós só temos clientes empresas que querem financiar a sua tesouraria. Obviamente que para financiar a sua tesouraria isto não é nenhum tabu. Existem milhentas formas de financiar, entre elas o *factoring*. Portanto, as pessoas que estão responsáveis por esta decisão que vão ou não assinar um contrato de *factoring* sabem perfeitamente o que estão a fazer, ou seja, são pessoas que percebem o produto, que percebem as suas consequências, que têm de pagar comissões, juros, etc. Portanto, nós estamos um bocadinho protegidos quanto a isso. Agora se nós começarmos a raspar um bocadinho a superfície de tudo isto e começar a profundar, vendo até que ponto o cliente realmente entende o produto, como são calculados os juros... Existe uma comissão mínima obrigatória, portanto se o cliente não atingir aquele número de faturação vai ter

uma comissão mínima obrigatória. Portanto, ele está ciente disso. Depois uma pessoa começa a esgravatar um bocadinho e tem que ter a certeza e evidências que o cliente percebeu o produto e quer o produto. Obviamente que não temos o problema de uma Cetelem ou das empresas de crédito ao consumo, porque obviamente estão a vender telemóveis, torradeiras, frigoríficos e claramente que a gente não sabe se o consumidor tem alguma noção que isso custa 500€ e vai pagar 1000€/1500€ dependendo da taxa. E aí nós estamos um bocadinho protegidos. Portanto, segurança financeira, ética profissional e proteção do interesse dos clientes. Há aqui um outro pilar, supostamente das entidades financeiras que se chama *market integrity*, integridade de mercado que tem haver com a possibilidade de uma entidade financeira fazer algum movimento ou transação que vai influenciar o mercado ao ponto de não tornar o mercado justo. Lembro-me do mercado das criptomoedas, por exemplo. Se nós tivermos alguém que tem uma quantidade muito grande de criptomoedas ele pode colocar uma intenção de venda ou compra que é tão grande face ao mercado que ele faz descer ou aumentar o valor da moeda. Portanto, isso pode acontecer no mercado de ações no contexto de banca. Mais uma vez, somos pequeninos, temos poucos clientes, portanto nada do que a gente possa fazer pode claramente atacar a integridade do mercado. Portanto acaba por ser um pilar ao qual nós estamos protegidos face ao nosso contexto. Mas para mim claramente o pilar mais importante é o de segurança financeira que é o motor do branqueamento de capitais e é a parte de sanções que é aquele que para além do qual haver uma legislação muito mais estrita, é aquele com o qual temos completamente que lidar, pois não há aqui uma *market integrity* pois somos pequeninos. Ou não temos frigoríficos para pinguins. Não, aqui somos uma entidade financeira, vendemos um produto financeiro, temos de estar completamente cientes do que é uma sanção e o que isso implica e obviamente de todas as regras do grupo de branqueamento de capital.

Certamente já existiu algum caso de branqueamento de capital que levou a um conjunto de riscos. Como o BNP atua? Apresenta linhas de defesa para garantir a conformidade?

Existe um conjunto de regras que são emanadas pelo Banco de Portugal e pela EBA e, obviamente, pelo grupo que nos permitem construir uma *framework* que de alguma forma tente mitigar o risco de branqueamento de capital. Esta coisa de eliminar o risco completamente é uma coisa impossível. O branqueamento de capital tem três pilares, o pilar da introdução quando o dinheiro vivo entra dentro do mercado financeiro, tem o pilar da circulação quando o dinheiro passa de conta em conta até chegar a uma e não se saber o rasto e depois tem o terceiro pilar do investimento que é supostamente o dinheiro já estar lavado e pode ser investido em compra de ações, compra de imóveis e até mesmo compra de armas. O branqueamento de capitais pode ter como último destino o tráfico de armas e o financiamento do terrorismo. Por isso é que se chama branqueamento de capital, financiamento ao terrorismo e proliferação de armas de destruição maciça, sendo que a questão e o que é curioso é que o financiamento ao terrorismo pode provir de fundos ilícitos quando é branqueado ou lícitos quando de facto o que se usa para comprar as armas é algo legal, porquê? Porque num mundo utópico uma arma é criada para defesa, não é para atacar, nem praticar um ato de terrorismo.

Então, um caso de branqueamento de capital, nós assim de uma maneira muito clara nunca fomos confrontados com branqueamento de capital e ainda bem desde que eu aqui estou. Nós temos um *framework*, para além do *framework* estrito do Banco de Portugal, temos o do banco/grupo. Nós nos três pilares que eu descrevi anteriormente que é o da introdução, circulação e investimento, nós apenas temos o risco no segundo, porque nós não recebemos fundos, não recebemos dinheiro líquido. Ou seja, o devedor não vem pagar com notas e

moedas, porque não há outra maneira, não é? Se eu fizer uma transferência da conta de um banco para a conta de outro banco significa que o dinheiro que estaria nessa conta do banco primeiramente teve que entrar nos fundos de alguma maneira e aí a entidade financeira já teve de fazer o trabalho dela a montante. No primeiro nós não temos, no último nós não somos uma banca de investimento, nós pagamos faturas antecipadas, pagamos faturas de curto prazo e raramente estamos no centro do furacão da circulação. Porquê? Porque ainda para mais fazemos uma coisa que a banca não gosta que é financiamos uma entidade e recebemos dinheiro de outra entidade. Por isso, nem financiamos nem recebemos da mesma, o que ainda bem a baralhar ainda mais o esquema por serem duas entidades diferentes, provocando um maior risco de branqueamento de capital. Obviamente que o nosso *framework* assenta no KYC, no *Know Your*, seja o *Know Your Customer*, *Your Transaction*, *Your Supplier*, *Your Debtor*, *Intermedate*. Ou seja, ter o conhecimento máximo de quem é o cliente, quem representa o cliente, o que o cliente faz, quando e onde. Esse é o nosso grande pilar. Depois de forma recorrente todos os nomes e entidades que estão na nossa base de dados têm um *screening* diário, porque o José Manuel que é diretor geral da empresa ABC quando fez o *onboarding* era um tipo 5 estrelas, mas daqui a 5 meses eu não sei o que se passa com o José Manuel e ele pode ser acusado de terrorismo, pode ter feito uma falcatrua em qualquer sítio, acusado de fraude e condenado, etc. Isto não é só quando eles entram, o cliente é sempre acompanhado e todos os *Know Your* ao longo do contrato. E depois mesmo na terminação é preciso ter atenção à razão da terminação. É uma terminação por razões de branqueamento? Se é nós temos que comunicar às autoridades que isso acontece. Para quê? Para que as autoridades façam a disseminação por todas as entidades financeiras e temos que nós próprios comunicar ao grupo para o grupo disseminar por todas as entidades do grupo. Por isso é que nós fazemos também a terminação do KYC. Não fazemos apenas porque nos apetece. Obviamente face

a este *framework* há um controlo e 1º nível, temos o OPC que faz o controlo a todo este processo, depois existe um controlo de 2º nível que é feito pelo *compliance* através dos chamados *independent testings* e, depois ainda há um controlo de 3º nível que é um controlo interno da *inspection générale* que de 4 em 4 anos debruça-se sobre esta questão de segurança financeira que é os KYC, o branqueamento de capital, as sanções, o *anti-bribery corruption*. Para além disto temos auditores externos, ou seja, temos regulatórios feitos ao regulador que têm de ser auditados por auditores externos que comunicam diretamente com o Banco de Portugal e informa como está a nossa *framework* face aos requisitos legais.

Falou à pouco brevemente dos KYC e KYT. Qual considera ser a relevância destas práticas na gestão de riscos? E pedia-lhe que avaliasse, por favor, numa ótica de custo-benefício.

É importante perceber que existe branqueamento de capitais quando nós não conhecemos as partes. Ponto final parágrafo. Quando nós não conhecemos as partes, não sabemos o que eles comercializam, não sabemos o que é que eles fazem e quem faz, obviamente que aí nós abrimos uma porta ao branqueamento de capital. A partir do momento que nós conhecemos exatamente a empresa, aquilo que a empresa comercializa, para onde, quais os bens, os intermediários, quais são os pontos de acesso, os canais, etc, não há possibilidade de haver branqueamento de capitais. Ora bem, se nós temos uma empresa que comercializa esferas, no seu CAE diz esferas e na fatura vem quadrados temos um problema, porque a empresa estará a fazer uma coisa na qual não tem *know-how* para o fazer. No máximo dos máximos estamos perante uma falácia de fatura. Se temos uma empresa que faz comercialização de pastilhas elásticas e vem uma fatura em que a pastilha custa 1000€ temos aqui um problema, porquê? Porque a lógica comercial, a lógica de valor desse bem não coincide com a lógica

geral da sociedade. Uma pastilha a custar 1000€ tem de ter ali alguma coisa especial, tem que haver explicação. Portanto, para mim o KYC é o conhecimento entre as partes que é fundamental, por um lado, e pelo outro é importante conhecer a transação, porque é o veículo do branqueamento de capital. Nós sendo uma entidade financeira que não detemos contas bancárias, não somos nós que temos de filtrar os *inflows* e *outflows*. Estes *inflows* e *outflows* são filtrados pela banca que faz esses *inflows* e *outflows*. Eu se tenho uma conta bancária e digo que quero transferir 20€ para o meu filho de uma conta BES para uma conta Caixa Geral de Depósitos, o BES tem que se certificar de onde sai o dinheiro e a Caixa Geral de Depósitos de onde vem o dinheiro. Mas nós esse trabalho não fazemos, não temos as contas bancárias e quem tem aqui no grupo é o CIB, *corporate investment banking*. Quando nós recebemos o valor de um devedor e vamos dizer que há um devedor chinês que paga a fatura de um cliente português, obviamente que o banco ao receber essa *inflow* vai ver de onde o dinheiro vem e vai fazer o *screening* da entidade. Se por acaso essa entidade estiver numa lista de sanções a primeira coisa que vai fazer é contactar connosco e dizer: vocês estão a receber isto, mas estão seguros de onde isto vem, o que isto implica e o que paga, de que fatura é que vem? Temos que ver o bem, porque a China está embargada, mas não têm um embargo total como tem Cuba ou a Síria ou a Coreia do Norte. A China tem embargos relativamente a bens, a pessoas ou empresas que tenham haver com o regime chinês e também com os tumultos que houve na praça Tian'anmen em que foram utilizados bens de *dual use*, ou seja, o componente essencial que faz o gás mostarda que foi atirado para parar a multidão é exatamente o mesmo gás que se usa para o *Ben-U-Ron* e tem que se ter a certeza para que vai ser utilizado. Obviamente que se nós tivermos uma entidade chinesa em que nos seus corpos dirigentes tem alguém do partido chinês e na fatura têm o componente de *dual use* que pode ser utilizado para não respeitar os direitos humanos nós não temos direito de financiar essa fatura e se não temos esse

direito também não podemos receber o dinheiro. Em suma, temos esta questão de conhecer o cliente, mas também temos a questão de conhecer a transação e, a partir do momento que este *inflow* e *outflow* não é responsabilidade da Factor, a nossa responsabilidade coloca-se na transação, na compra da fatura. Porque se comprarmos e financiarmos depois o pagamento é apenas um efeito, uma consequência que nós temos que tentar evitar e daí nos temos o *Know Your Transaction*. Portanto, o KYT é implicado a clientes dependendo de determinados parâmetros que para nós são os parâmetros de risco. Fazemos um *risk assessment* e vemos quais os parâmetros que esse cliente tem de risco para lhe aplicarmos um KYT e depois de 6 em 6 meses o gestor tem de fazer outro KYT para quê? Para pegar nas faturas e olhar para as faturas e dizer ok o que é que eu estou aqui a ver, tenho aqui 4 nomes, 2 empresas, 1 transportador, 1 empresa que faz o alfandegamento. Vou pegar nessas 4 empresas e carrega-las na plataforma Vigilance e ver se por acaso sai algum alerta. Se não sai nenhum, ok, são pessoas que atuam de acordo com a lei, que estão dentro das normas, não há problema nenhum. Se alguma delas sai no Vigilance tem que informar o *compliance* vai ver o que se está a passar. Se é um erro no sistema, porque é que essa entidade está no Vigilance, etc. Ou seja, acaba por despoletar um alerta e no mínimo poderemos ter de cancelar o devedor, teremos de fazer uma recertificação do KYC outra vez, ou seja, voltar a olhar para o cliente com outros olhos que não se tinha visto antes. Quer a parte da entrada e acompanhamento do cliente, quer a parte das suas transações claramente é o nosso muro de defesa para o branqueamento de capital.

Considerando que a prática de KYC integra-se no *compliance*, consegue dissociar os riscos de *compliance* dos riscos de KYC ou considera estarem intimamente ligados?

Como eu estava a dizer os riscos de *compliance* não são só branqueamento de capitais, enquanto que o KYC só atende o branqueamento de capital. Porém, para mim um dos maiores riscos do KYC é o risco comercial, porque claramente muitas vezes nós estamos a dirigir-nos ao cliente para pedir-lhe informação e há uma má reação, porquê? Porque o cliente julga que a gente desconfia dele, fica com a sensação que não acreditamos nele, porque a gente lhe pergunta e depois quer evidências. Normal, porque é o que a legislação nos obriga. Nós não pedimos o cartão de cidadão aos dirigentes porque nos apetece, nós pedimos porque o artigo 83 da nossa legislação diz que vocês têm que identificar as pessoas e, para eu identificar as pessoas, eu tenho que pedir o cartão de cidadão, porque de outra maneira eu não consigo identificar as pessoas. E eu acho que esse é o maior risco. O nosso maior risco é quando lidamos do lado de lá de uma entidade que não está muito sensível a esta questão do branqueamento de capital. Nós temos aí empresas que são empresas familiares em que é o pai o dirigente, o filho o diretor financeiro, a filha é a diretora de compras e temos muitas empresas assim, pequenas e médias empresas assim. Portanto, são empresas que estão muito pouco sensibilizadas para isso, porque se calhar nunca lhes passou pela cabeça ou por desconhecimento ou porque nunca estiveram envolvidos numa coisa dessas, mas a nossa principal arma é dizer nós estamos a fazer esta pergunta, mas ao mesmo tempo estamos a proteger-vos, ou seja, se por acaso vocês sofrerem um branqueamento de capital por uma entidade devedora chinesa não podem dizer que não conheciam, portanto o desconhecimento deixa de ser desculpa. A partir do momento que têm por trás uma entidade financeira que solicita a informação e faz com que se conheça melhor o cliente e os proteja em termos de branqueamento de capital, porque nós enquanto entidade financeira temos outros requisitos, eu acho que se o cliente se aperceber disso deixa de pensar ou que é uma chatice porque tem que assinar o MSCQ ou a ficha KYC, entregar os CC, ou porque quem tem direito de assinar o contrato e as

remessas são pessoas diferentes. Com isto tudo eu acredito que o cliente deixa de pensar assim, como apenas um custo burocrático para ser um custo em que ele tem uma entidade financeira que lhe está a pedir toda esta informação, mas é porque esta entidade também me vai proteger. Lá está, eu vou mitigar o risco de ser envolvido num esquema de branqueamento de capitais.

Relativamente às práticas de KYC, pode-me dar exemplos em que a falta de preocupação no seu uso levou a incidentes a diferentes níveis?

Sim. Portanto, eu aqui há uns anos valentes atrás, o meu passado vinha da banca de consumo, ok? E obviamente que uma entidade financeira que faça crédito ao consumo tem o seu cliente, vai emprestar dinheiro ao cliente e o cliente depois todos os meses tem de pagar. Obviamente que um banco desses tem de ter a certeza que essa conta bancária pertence ao cliente, porque lhe vai debitar todos os meses e obviamente que aí quando está a fazer o contrato e o KYC com esse cliente tem que ter evidências do seu NIB ou IBAN. E eu quando cheguei aqui, em 2009, não havia esta prática. Fazia-se o KYC, mas não se pedia evidência do IBAN. Obviamente que o cliente envia o email com o comprovativo IBAN, mas na maioria das vezes era um email a dizer apenas que o IBAN era este. E eu a primeira coisa que disse foi: cuidado que em termos de KYC não está correto, porque temos de ter uma evidência que realmente aquele IBAN pertence àquela empresa e, na altura, o diretor geral com o qual eu tenho uma estima sem qualquer dúvida, com quem tenho grande consideração, virou-se para mim e disse: “Oh colega, o colega vinha do crédito ao consumo, obviamente que no crédito ao consumo todos os meses tem de ir lá buscar dinheirinho, portanto a empresa tem de ter a certeza que a conta é daquele cliente. Agora no *factoring* nós passamos o dinheiro para o cliente, nós financiamos o cliente e depois vamos buscar o dinheiro do devedor, portanto se o cliente nos mandar um NIB errado

ele não recebe o dinheiro, portanto não há aqui erro.” E eu disse que não era bem assim, porque nós temos de ter a certeza que não vamos mandar o dinheiro para outra conta diferente da do cliente. Não podemos estar a passar dinheiro para uma conta sem ter razão de enviá-lo para essa conta e isso é branqueamento de capital. E isto passou-se, mas passado algum tempo o que é que aconteceu? Nós tivemos um cliente que estava com um PER, ou seja, estava com um pedido em que quando as empresas estão entrar em falência podem fazer um pedido em meio de ajuda para andarem para a frente. Portanto tinha um PER, estava com dificuldades e muitas contas a negativo e, portanto, a diretora financeira ligou para o gestor e disse: “Nós temos aqui um PER e se todo o dinheiro do financiamento for para esta conta, eu tenho ali os credores que me vão tirar o dinheiro e não vou ter dinheiro para gerir. Portanto, vocês mandem-se 50% para uma e 50% para outra e eu passo-vos o NIB.” E a gestora pensou ok tudo bem, percebi a explicação e vou começar a fazer isso. Passado algum tempo, a gestora foi de férias e outro gestor começou a tratar disso e como havia muita coisa para fazer, antigamente o que é que se fazia? A transferência demorava 2 dias úteis a estar disponível para passar de uma entidade financeira para outra ou mesmo entre a própria entidade, mas se eu pegasse num cheque dessa entidade financeira e fosse ao balcão e depositasse o cheque na conta o dinheiro ficava automaticamente disponível. Então o que aconteceu? O gestor que substituiu a gestora que estava de férias estava muito atrapalhado e não fez aquele financiamento por transferência, ou seja, fez um cheque e fez com que alguém fosse levar os cheques e distribui-se de acordo com o banco remetente, seja BPI, Santander, Caixa Geral de Depósitos. E tentou depositar os dois cheques dessa empresa. Tinha um cheque do Santander e correu tudo bem, mas o do BPI não correu bem, porque ele tentou depositar o cheque e o caixa disse que não lhe podia depositar. Ele perguntou porquê, ao que o caixa responde que o cheque está no nome de uma entidade e a conta do BPI não estava no nome da entidade.

Então o trabalhador do risco chegou ao pé de mim e comunicou-me. O que é que viemos a descobrir? Que a conta não era da empresa, mas sim da diretora financeira e já à 6 meses que metade do financiamento ia para a empresa e outra metade para a diretora financeira, 250 000€ na altura. Obviamente chegou-se a descobrir quem era a senhora e que depois ela passava o dinheiro para o pai e lá se recuperou o dinheiro. Mas claramente isto foi um desleixo grosseiro da Factor, porque o diretor geral da empresa em PER podia chegar aqui e dizer: “Olhe desculpe lá, vocês passaram dinheiro para uma conta e mostrem-me a evidência que essa conta é da minha empresa. Não é pois não? Então se não é vocês têm de depositar cá outra vez.” Portanto lá está um caso de negligência grosseira, mas era uma negligência grosseira autorizada, ou seja, nós não tínhamos esse hábito de pedir evidência do IBAN ao cliente porque tínhamos a consideração que não se iria enganar porque quer o dinheiro, quer o financiamento. E não. Há sempre esta questão da fraude. E isso é uma coisa que hoje em dia no KYC para pôr o IBAN tem de haver o papelinho ou comprovativo do banco com o nome do cliente para nós abrirmos a conta. Portanto, isso é um dos casos que eu me lembro que se aqui no KYC cumpríssemos efetivamente com as regras não tinha acontecido.

Voltando agora para uma ótica das novas tecnologias como é que as define e quais considera terem maior potencial de apoio aos KYC no setor bancário?

Ora bem, quando começamos com o KYC, estamos a falar de 2010, o KYC era feito pelo *compliance* depois da abertura do contrato. Ou seja, o *compliance* ia-se debruçar sobre o cliente e informações do cliente, mas o cliente já tinha assinado o contrato e já estava a receber dinheiro. Porquê? Porque o KYC ainda não era algo que estava legislado mesmo em termos internacionais. Portanto, as exigências do KYC têm vindo sempre a subir, aliás até porque as técnicas do

branqueamento de capitais também têm vindo sempre a subir. Nós chegamos a um ponto em que o KYC era um *template* feita pela Factor Filière, feita pelo central em que nós tínhamos de preencher esse *template* com todas as evidências e o contrato só era assinado depois. Portanto, se o KYC não estivesse pronto não poderíamos assinar o contrato, o que não era a realidade anteriormente, porque antes tinha a visão do risco de crédito. Nós temos aqui o risco de branqueamento de capital, mas claramente para uma entidade financeira o maior risco não é este, mas o de crédito, ou seja, o risco de não ser ressarcido do dinheiro que emprestou. E obviamente que só se assinava um contrato quando o Comité de Crédito estava aprovado por toda a gente, sobretudo pela diretora de risco e pelo diretor geral. Agora neste momento para termos o contrato assinado pelo cliente temos de ter as duas vias paralelas com sinal verde que é a parte do risco de crédito e a parte do KYC que então, hoje em dia, têm exatamente a mesma importância. Sem luz verde das duas, o contrato não se assina. Nós neste momento passamos de uma folha de *excel* e a folha de *excel* obviamente que era melhor que anteriormente, porque anteriormente se a gente deteta-se algum problema já estava assinado e era um grande problema. Portanto, obviamente que o trabalho em folha de *excel* melhorou, porque levou à obrigatoriedade de aceitação do contrato pelas duas partes, mas ainda era um método com muitos problemas. O *excel* não foi feito para ser uma base de dados como tem de ser um software de base de dados do KYC e obviamente que havia aqui problemas de *audit trail*, ou seja as pessoas mudavam as coisas e nunca mais se sabia quem mudava. Em termos de *passwords*, mesmo que a gente usa-se *passwords* chegava a uma altura que toda a gente já sabia a *password*, portanto não havia grande segurança. Portanto era *audit trail*, segurança e depois também havia um problema em termos de *update*, porque como era uma folha de *excel* e tinha que ser uma diferente para cada país se surgisse alguma nova regulação, primeiro que se atualizasse a folha de *excel* isto demorava bastante tempo. A partir do momento que nós fomos para uma

solução mais adaptada à realidade do KYC, porque até aí era amadorismo, começamos a trabalhar com o MyCustomer que é uma solução do Salesforce claramente orientada para o KYC. Obviamente que sem um KYC, o contrato não é assinado, existe um *audit trail*, ou seja, quando alguém altera fica tudo registado quais são as alterações, existe também um processo com segregação de funções, em que se por acaso alguém não faz alguma coisa, o KYC não passa para a frente e não é validado. E em termos da própria validação tem de ser tudo registado, ou seja, quem é que sobe para registar a validação, quem é que faz a própria validação. Depois o controlo de 1º nível também já está na aplicação. Portanto, desde o *excel* até à aplicação do Salesforce foi um salto muito grande. No futuro, eu vejo que como atualmente a malta anda aqui com a inteligência artificial e que ao carregar num botão fica tudo feito que isso seja implementado, mas nós ainda estamos um bocadinho longe disso. Mas vejo daqui a um anos sim, o KYC a dirigir-se para uma simplificação operacional, mas uma complexidade em termos de exigência. Ou seja, vai ser cada vez mais exigente, em termos das regras da EBA e do Banco de Portugal, mas esse cumprimento da exigência vai ser mais fácil de cumprir por parte das entidades. Porquê? Porque vão utilizar determinados automatismos nas ferramentas que vão permitir simplificar as coisas. Portanto, eu não tenho qualquer problema que ao colocar-se o número da certidão permanente, a aplicação fazer uma ligação direta à conservatória para retirar todos os UBO's, o nome, as datas de nascimento, as moradas e automaticamente a ferramenta ao ter estes nomes automaticamente vai ao Vigilance e faz o *screening* colocando os alertas na ferramenta. Mais do que a inteligência artificial eu acho que há determinados automatismos que se podem criar que simplifica e facilitam muito a tarefa do *KYC Officer*. Portanto isso faz com que não há necessidade que vá para um plataforma ou o que seja, as coisas têm de estar dentro da organização, porque são as pessoas da organização que as conhecem, mas há determinadas ligações que se podem fazer entre bases de

dados que simplificam muito as coisas. Obviamente que tudo isto não é céu azul e um bolo com uma cereja no topo, obviamente que depois é preciso ter um segundo olhar humano. Haver de facto o questionar se o que foi retirado da certidão permanente foi corretamente extraído e se está atualizada, ou seja, é preciso comparar com a informação do cliente. Portanto, o cliente preenche um formulário, portanto o formulário pode ser descarregado na aplicação e pura e simplesmente os campos do formulário ficam todos preenchidos, ou seja, não temos de fazer o *screening*. Há aqui muito caminho por onde andar, mas acima de tudo sempre com o olhar humano. É assim, por exemplo, o que é que faz o Vigilance e o DJAAMS? O Vigilance e o DJAAMS são ferramentas do grupo BNP Paribas em que os outros bancos têm outras ferramentas em o que ele faz é comparar o nome que nós inserimos com as listas internacionais. Ou seja, as entidades, empresas, fundações, governos, países, navios que estão suspeitos de branqueamento de capital ou de alguma ligação ou atividade ilegal que tenha alguma ligação com sanções com branqueamento de capitais. Essas listas estão publicadas, portanto uma pessoa pode ir ao site vê-las. Essas listas são todos os dias carregadas para uma base de dados interna e o Vigilance compara o nome que a gente coloca lá com essas bases. Portanto é apenas isso. Isso quando se faz um *onboarding* e depois todos os dias a nossa base de dados é confrontada com essas listas e, por isso, é que há o Sun, que agora chama-se Sentinele em que faz o possível *matching* entre os dois. Obviamente que a maior parte deles é negativos, não dão alertas, mas pode também haver alertas dos falsos positivos e aí tem de haver intervenção humana. Mas este *screening*, esta comparação é uma das únicas ferramentas que as entidades financeiras e a comunidade internacional tem, porque se eu por acaso estou a trabalhar com o José Manuel e eu não sei que o José Manuel é uma pessoa que está sancionada na China e nos Estados Unidos e não se pode trabalhar com ele, porque ele é acusado de isto, isto e isto, eu vou continuar a trabalhar com o José Manuel. E o problema é que o

José Manuel vai beneficiar do desconhecimento das entidades, porque ele tem o problema dos Estados Unidos e vem para aqui para Portugal e vai fazer o que ele quiser. Obviamente que se o José Manuel estiver sancionado nos Estados Unidos e os Estados Unidos publicarem uma lista internacional comunicando-a a nível mundial, o José Manuel vem para a Alemanha, para Portugal ou onde quiser e não vai conseguir abrir uma conta bancária. E isso sim, só aí é que se consegue. Portanto, a arma da comunidade internacional tem de ser em bloco, porque se não for em bloco a pessoa que está acusada ou sancionada ou mesmo sentenciada em branqueamento de capital vai atuar sem qualquer problema em diferentes países, portanto tem de ser em bloco.

Retomando até essa parte dos blocos que abordou agora, então o BNP Paribas utiliza de certa forma a tecnologia blockchain entre bancos ou apenas entre o grupo?

Sim. Nós internamente temos isso, nós internamente temos o tal *Primary Site* e *Secondary Site*. Ou seja, nós aqui em Portugal é muito residual, mas em Espanha 60% dos clientes vem do CIB e, obviamente, o que é que a regra do grupo diz? Para que duas entidades não estejam a fazer a mesma coisa. Porque, primeiro, não é eficiente e, segundo, o cliente vai apanhar duas entidades do mesmo grupo a fazer-lhe as mesmas perguntas, o CIB e a BNP Paribas Factor, vai questionar porque não comunicam entre si e isso tem toda a lógica. Portanto, aqui o que é dito é que o *Primary Site* é a entidade responsável pelo KYC e a primeira entidade que teve contacto com aquele cliente. Todas as outras empresas do grupo que vão ter contacto com aquele cliente vão aproveitar o KYC do CIB. Obviamente que isto feito até apenas a uma escala nacional, isto trás muitos problemas e porquê? Porque primeiro nós estamos aqui muito envolvidos com o problema de proteção de dados, temos aqui muita informação pessoal. E depois se eu tenho o

BCP a pedir-me o KYC do cliente “A”, como é que eu tenho garantias que o BCP quer isso porque ele está a tentar ser cliente dele? Porque chega a uma certa altura que há aqui canibalização, todos sabemos os clientes uns dos outros. Portanto e isso já não é viável. Portanto eu acho que a existência de um KYC que seja partilhado por todas as entidades, eu vejo isso apenas num grupo financeiro, fora já é muito complexo, porque entram os interesses comerciais. Obviamente que se pensarmos numa situação utópica em que toda a gente está focada em realmente está focada em combater o branqueamento de capital e não está focada no lucro, nem participações, nem nada, aí obviamente que uma entidade ao fazer um KYC e dispersa-lo por toda a gente seria benéfico. Aliás, é isso que acontece no risco de crédito. As entidades financeiras são obrigadas a comunicar os seus credores que tenham uma mora de mais de 90 dias e todos têm de comunicar e, depois o Banco de Portugal dissemina essa informação por todas as entidades. Ou seja, eu mando o José Manuel que a mim deve-me 200 000€ e passado uma semana o Banco de Portugal dissemina essa informação e além dessa informação comunica-me que esse José Manuel não tinha só a dever 200 000€, pois é este valor comigo, mais com aquele e aquele. Portanto isso no risco de crédito é possível. No KYC já não vejo tão benéfico, porque uma pessoa vai mesmo a fundo no cliente.

Se o KYC contribui para a prevenção de riscos de branqueamento de capitais, pode também contribuir para a prevenção de riscos com as novas tecnologias?

Eu acho que sim. Porquê? Qual é o objetivo do KYC? É conhecer melhor o cliente, ok? E obviamente que conhecer o melhor possível o cliente usando vários meios. Portanto nós vamos usar o DJAAMS, vamos usar o Vigilance, vamos pedir a certidão permanente, ou seja, se o cliente usa as novas tecnologias para tentar

enganar a entidade financeira, como por exemplo utilizando um cartão de cidadão falso, a entidade financeira tem outros meios para poder descobrir, porque a nossa única fonte de informação não é o cliente. Se fosse só o cliente, mas não é só. Embora o regulador diga que se o cliente diz que é isso, vocês tem de acreditar nele, ok? É o que a legislação diz, que nós não temos que desconfiar no cliente, porque depois se realmente o cliente nos estiver a mentir que pode dar asas a uma situação de branqueamento de capital, nós só temos de dizer que fizemos o nosso trabalho, a nossa *due diligence*, porque o cliente disse que era isto e isto. Nós não somos polícia judiciária, nós somos um banco, somos uma sociedade financeira. E por isso é que a legislação diz que se por acaso houver suspeita de branqueamento de capitais vocês têm de comunicar às entidades competentes, seja o Ministério Público, a Polícia Judiciária, a dos Negócios Estrangeiros e a Ministra de Administração Interna. Ou seja, nós temos de comunicar isso e depois são eles que têm de fazer a investigação e que vão chegar a alguma conclusão e se é para levar a tribunal ou a um mandato de *asset freezing*. Essa não é a nossa função. Há aqui uma barreira importante que temos de ter em conta, porque nós podemos acabar a relação com um cliente porque para nós esse cliente é suspeito de branqueamento de capitais, mas nós só mandamos na nossa casa e depois comunicamos isso às autoridades e elas é que vêm a consequência daquele ato face à comunidade em geral.

Como imagina a evolução e tendência futura do papel dos KYC daqui a 5 anos e que conselhos pode dar a quem esteja a começar a implementar estes processos no contexto atual?

Eu há coisa de uns anos atrás fui contactado por uma entidade internacional que é a Amazon Africana. Portanto, a Amazon não chegava a África, porque chegaram à conclusão que não queriam clientes africanos, apenas Europa,

Estados Unidos, Oceânia e Ásia. A África, portanto, se eu estiver em Angola eu não consigo usar a Amazon, porque a Amazon não funciona lá. Então o que é que acontece? O grupo internacional africano viu esse buraco e implementou um website para atender a essa “falha”, a Amazon Africana. Por coincidência a parte tecnológica dessa Amazon Africana está no Porto e eu fui convidado para implementar uma solução de prevenção de branqueamento de capital nessa Amazon. Portanto o que é que faz a Amazon? Bem a Amazon já faz mais coisas, ok? Mas esta Amazon Africana o que é que tem? Liga o comprador com vendedor, faz essa ligação exatamente como a *uber* que liga quem tem o carro com o cliente e, tem alguns entrepostos onde pode guardar as coisas e tem um método de pagamento, onde o comprador paga através desse método e depois essa Amazon Africana faz o pagamento ao vendedor. E, neste momento, estavam a começar, ou seja, não tinha nada. E eu fiz-lhe a pergunta: “Ora muito bem, África? África não é propriamente um continente reconhecido como cumpridor das obrigações do branqueamento de capital.” Portanto, se tu fores ver todos os países sensíveis das duas uma, ou são *high sensitive* que são muito poucos ou são todos *very high sensitive* e mesmo P’s ou P1. Se nós tivermos um P1, o que significa é que se nós tivermos um devedor P1 significa que o peso do negócio desse devedor perante o portfólio total do cliente não pode ser mais de 25%. Os países são países complicados, portanto muitos países são regimes autoritários, em muitos desses regimes as pessoas são conhecidas por não respeitarem os direitos do Homem, de haver escravidão, de haver tráfico de influências, de órgãos, de drogas, etc. Portanto muitos desses regimes têm essa nota. E obviamente que o país em si não está sancionado, como é o exemplo da China que não está sancionada, mas o regime está sancionado, portanto se por acaso nós tivermos como devedor um tirano qualquer de África e essa pessoa é um dirigente de um devedor nós não podemos receber esse dinheiro, porque o dono está sancionado. O que acontece com esta Amazon é que todos os seus clientes são dali, quer os

compradores, quer os vendedores e é uma entidade que estava a começar. Portanto é assim, eu disse que poderia começar no dia 1 de janeiro e no dia 2 de janeiro tenho uma inspeção da EBA, o que faria que no dia 3 já estivesse na cadeia. Portanto, é tão simples como isso. Porquê? Porque há aqui uma responsabilidade criminal da entidade e dos bastiões da proteção da empresa. Obviamente que eu declinei o convite, não estava para correr esse risco, mas claramente numa situação destas que estamos a falar de negócio online com geografias e para geografias muito complicadas, obviamente que o meu conselho é para começarem ontem e que comecem com uma folha de *excel*. Claro que obviamente o que ele foi que era um bocado complicado, porque eles tinham 5 transações por segundo, portanto provavelmente 5 transações por segundo vai ser difícil fazer uma folha de *excel*, porque 5 transações por segundo correspondem a 10 intervenientes, 5 vendedores e 5 compradores e, neste momento, dos 10 tu não conheces nenhum. Ou seja, não sabes se são indivíduos, se é uma empresa, se é um governo, um regime, se estão numa lista de sanções ou não. Portanto, eu diria que para começar eu começava já por uma sistema de *screening*, ou seja, pegar na minha base de dados de compradores e vendedores e fazer já um *screening* com as listas internacionais e ver o que sai e que provavelmente vão sair milhares e milhares de alertas. Aconselhava a por uma equipa especializada de 5 a 6 pessoas a ver já esses alertas e obviamente que paralelamente fazer um projeto que já não digo desenvolver uma aplicação porque já existem, mas rapidamente e acima de tudo mostrar ao regulador que a “ferida” está estancada, ou seja, eu agora só quero novos compradores e vendedores registados na minha plataforma completamente identificados. Quero uma fotografia da cara, quero o cartão de cidadão, quero algo para identificar a pessoa. Se é uma empresa quero o registo comercial, quero saber quem são os UBO. Isto para sarar a “ferida”. Este é o meu conselho. Sendo que é um trabalho megalómano, ou seja, a partir do momento que eles fazem 5

transações, eu acredito que a cada 5 minutos não é têm novos 10 registros, não têm. Mas dada a particularidade do universidade entre vendedores e comprados a nível geográfico é fugir. Eu fugia daquilo a sete pés, não me vou meter numa coisa destas, porque eu daqui a 1 ano eu não tenho isto tudo coberto, nem sabia o tamanho do problema.

Bom dia, antes de mais gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para esta entrevista.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco sobre si, descrevendo a sua função no BNP Paribas Factor

O KYC que me foi aqui entregue há meia dúzia de anos, não havia mais ninguém mais ninguém para ficar com aquilo e foi-me entregue a mim as funções do KYC e responsável pela pasta. Não era propriamente uma atividade que estava dentro do meu escopo de mais valias, mas o que é certo é que agarrei e tento fazer sempre o melhor dentro do possível. Portanto e foi assim que nasceu o KYC que me foi entregue a mim, que tinha de estar separado de todas as funções de toda a gente, portanto veio parar ao departamento financeiro, a mim. Neste momento, continuo no departamento financeiro e fiquei sem a parte do KYC, mas estou mais focado nos controlos e tudo o que é tratamento de dados e análise de dados, o meu foco atual. Agora claro, na altura do KYC isto houve vários projetos e plataformas, mas acabou por não se estar a meter os dados na plataforma, porque começamos com uma ficha do *excel* e depois plataforma versão 1, versão 2 e a que estamos a usar agora acho que é a plataforma versão 3, portanto sempre evoluindo. Eu como *Business Controller* da altura, eu não estava muito focado nisso. Provavelmente demoraria 10 vezes mais do que tu a fazer um KYC na plataforma, mas sabia para os dados tinham que ir e qual a importância. Por isso é que foi sempre uma parceria muito grande, uma equipa muito importante que eu criava sempre com a pessoa que trabalhava comigo. Contigo já não estive porque sai, não é? Só por questões pontuais. Mas pronto para mim era muito importante. Uma coisa que eu valorizava sempre muito e fiz

sempre questão de fazer com as pessoas que trabalhavam comigo era que eu e a pessoa que estava a trabalhar comigo tínhamos de estar sempre ao mesmo nível do que estava a acontecer com os KYC, nem uma mais nem menos. Não era uma questão de chefia ou deixar de ser chefia, mas termos mais ou menos o mesmo nível de conhecimento relacionado até com os processos que estavam em curso. Portanto, qualquer pessoa que vinha ter comigo ou com o *KYC Officer*, ou contigo neste último ano, as pessoas sabiam mais ou menos que as respostas iam ser unânimes. Ou seja, uma grande parceria como equipa dos KYC e nunca deixar o *KYC Officer* sozinho, nem o *KYC Officer* deixar-me a mim sozinho. Portanto, eu costumava dizer que ou o *KYC Officer* fazia e eu verificava ou fazia eu e o *KYC Officer* verificava. Por norma, era o *KYC Officer* que fazia a parte principal.

Pode explicar em poucas palavras a sua visão relativamente ao conceito de *compliance*, focando no papel decisivo desta função no dia a dia das atividades do BNP? Esta posição estratégica é, para si, mais afetada ou beneficiada pelo cumprimento das regulações, no contexto atual evolutivo no setor financeiro?

Sim, o *compliance* que é de um âmbito mais alargado, neste momento, porque se estivéssemos a falar há 20/30 anos atrás, não sei qual seria a minha opinião. Há 20/30 anos não existia, nem sabia o que era. Portanto, mas é uma coisa que se tornou muito importante. O incidente que acabou por existir junto do grupo BNP com a administração americana e mais a queda das torres gémeas, tudo isto e o terrorismo, estas coisas vieram alertar um bocado para o *compliance*. E, portanto, não há dúvida nenhuma que as empresas tem de estar atentas, as organizações tem de estar atentas e ver onde possa haver uma possibilidade ou um ponto de acontecer algo, com alguma organização ou coisa por trás. Portanto, acho que isso é muito importante e o *compliance* para mim é muito importante nesse aspeto. Claro que toda a gente dentro de uma empresa é contra o *compliance* e o KYC,

porque veio dar mais trabalho às pessoas, é mais um policiamento que tem de ser feito. Mas é preciso entender que nós podemos estar de um lado ou estar com o outro, mas temos de entender que são políticas que agora as empresas adotaram, que umas são obrigatórias e nós adotamos sobre a alçada do Banco de Portugal, o KYC e *compliance* e todo o tipo de responsabilidade são importantes. Eu dou um cunho muito importante à parte do *compliance* e KYC, porque acho que é importante devido a isto mesmo. Maior segurança para as instituições. E, vamos imaginar que há um incidente qualquer com um cliente nosso que está associado a um financiamento qualquer mais esquisito de terrorismo, armas, seja o que for, a nossa imagem ficaria colada a isso. Portanto, isto não pode acontecer. Do ponto de vista de marketing, de imagem da empresa, de termos problemas ou não com a nossa imagem no exterior. Portanto, não queremos estar associados a nada disso. Isto tudo, claro o KYC, mas o *compliance* muito mais abrangente é muito importante.

Agora falou brevemente no KYC. E que outros métodos ou práticas de *compliance* a Factor usa para tentar mitigar e identificar riscos?

O KYC é uma delas e não há dúvida nenhuma. É a ferramenta que nós temos que dá para conhecer o cliente, o fornecedor e as pessoas que envolvem o cliente e que envolvem o fornecedor. Portanto não há dúvida nenhuma que poderá ser aqui que se dá o problema, com as organizações com quem nos relacionamos. E também não há dúvida nenhuma que dentro das empresas há pessoas mais ou menos honestas. Não é pelo estatuto que diz que a pessoa é honesta ou desonesta. E, portanto, temos de tentar dentro dessas ferramentas que temos, sem sermos polícias, como é lógico, como é o caso do Vigilance que tu conheces muito bem, como o Factiva ou Dow Jones (DJAAMS) que estão sempre atualizadas e que fazem a filtragem diária dos nomes que estão registados na plataforma. Portanto,

é muito importante todas as pessoas dentro do possível estarem registadas na plataforma seja do software de gestão ou de produção, seja na plataforma KYC ou Salesforce. Portanto, é importante porque depois há filtros que passam durante a noite ou durante o dia, seja quando forem, que nos dão alertas que esta pessoa ou nome foi nomeado com alguma sanção e nós temos de verificar. Acho que, dentro do possível, o *compliance* dá-nos uma segurança do ponto de vista do relacionamento com a empresa e com quem, que é importante salvaguardar.

Pode-me explicar, por favor, como funciona em termos de *onboarding* e recertificação, quais as etapas e documentos que recolhem num processo de KYC?

O *onboarding* e recertificação estamos praticamente a falar de tudo igual. Do ponto de vista do conceito que é meter na plataforma é praticamente igual. A origem dos documentos ou quem nos entrega ou inicia o processo, aí é que está a diferença. O *onboarding* é iniciado pelo departamento comercial e a recertificação pela DRC, pelo departamento de risco. Portanto isto é a grande diferença, quem nos entrega o KYC e informação. Do ponto de vista do modelo em si, quando é um *onboarding* de um cliente recente, provavelmente o modelo pode-se comportar de uma maneira ligeiramente diferente. Só por curiosidade, porque nós nem nos apercebemos nem temos de nos aperceber. Os documentos que recolhemos também são exatamente os mesmos. A facilidade provavelmente, quando é um *onboarding*, de o comercial recolher os documentos pode ser mais fácil, porque está em contacto com o cliente que quer abrir um contrato de *factoring* e nós também queremos que ele entre, portanto às vezes pode ser mais fácil, porque ele vai pedindo os documentos. Quando é a DRC, às vezes, pode existir mais dificuldade. O cliente pode não entender, porque já é nosso cliente.

Agora relativamente à recolha de informação e lá está mais uma vez esta recolha, a *source* de tudo isto, os documentos são os mesmos. Como documentos temos então uma certidão permanente que, em princípio, nós pedimos ao cliente. Temos um balanço ou balancete ou demonstração de resultados, porque efetivamente a parte das receitas e volume de negócios é muito importante para o modelo e este número, o modelo inclusive, pode alterar o número de anos para se fazer uma recertificação, a próxima recertificação, primeira, segunda, etc, varia de acordo com estes números e indicadores que é o volume de negócios. Isto era o que acontecia, não sei se ainda é, mas acho que é de certeza. Precisamos de um documento muito importante que é desenvolvido aqui internamente por nós e vai crescendo sempre por cada equipa que tem um KYC ou que foram passando por mim. Portanto sempre que uma equipa acha novos valores importantes se acharmos que é pertinente nós acrescentamos isto ao modelo, que é a nossa ficha KYC. Uma ficha interna que foi desenvolvida por nós e aprovada pelo *compliance* na altura. Portanto, podemos dizer que ela é dinâmica, porque nós se acharmos interessante podemos aumentar ou alterá-la. Essa ficha no fundo tem todos os dados que são importantes que nós precisamos para inicializar o processo e que vamos cruzar com outros documentos que nos derem. Podemos falar dessa ficha do que me recordo que são as pessoas envolvidas, que tipo de pessoas são, se são PEP ou não, se são UBO ou não. Nós normalmente até pedimos todos os cargos de direção, mas às vezes há dificuldade em tê-los todos, mas pelo menos temos de ter quem tem o capital ou quem detém o poder. Tentamos sempre apanhar este tipo de pessoas. Também recolhemos, nesta ficha KYC, os países com quem a empresa tem negócios, para onde exporta, o que também, por vezes, suscita algumas dificuldades, porque o modelo exige que estejam lá os países todos, os 100%, não grupos de países, como por exemplo identificar como extra comunitário ou Europa, o que não é válido para o modelo, não chega. Precisamos de saber quais são os países efetivamente em detalhe, porque dentro mesmo da

Europa há países mais ou menos complicado, com níveis de risco diferentes. E mesmo por muito pequenina que seja a percentagem, 1% é preciso saber a que país corresponde aquele 1% e até menos um bocadinho também. Portanto, as pessoas importantíssimo, os países importantíssimo, o código de atividade económica, para onde produz importantíssimo. Se for uma *trader* ou qualquer coisa já tem de ter outro tipo de cuidados. Lá está devido ao risco. Se for UBO e PEP ao mesmo tempo a plataforma também reage de maneira diferente. O que é que temos assim mais? Nessa ficha as pessoas também tem de identificar o cargo e a morada, a data de nascimento e nós temos de cruzar essa informação, por exemplo, com um RCBE, ok? O RCBE é o registo oficial que as empresas têm de fazer de quem detém o capital ou o poder por norma e nós temos de cruzar isso, pois se houver diferenças temos de alertar essas diferenças ao *compliance* e teremos de ver o que fazer a seguir. Vai ser esclarecido junto do cliente numa primeira fase se há algum erro ou não e, se houver diferenças efetivas, temos de ver o porquê, porque não é normal. Mas claro que isto sempre sob a alçada do *compliance*. Também nessa ficha está presente se tem algum representante legal ou não, se é uma pessoa ou empresa. Portanto, a certidão permanente, a ficha KYC, o registo central do beneficiário efetivo (RCBE), os cartões de cidadão ou passaportes, balancete e relatório de contas, o MSCQ, *Major Sanctioned Countries Questionnaire*, uma peça importantíssima. Este MSCQ é um documento oficial do banco em que estão lá mencionados penso que 5 a 6 países que estão sancionados, em que teoricamente é proibido trabalhar com estes países. Se a percentagem for demasiado pequena e justificada, tomando como exemplo uma empresa de viagens que vendeu uma viagem para Cuba para um casal que foi de lua de mel, ou seja, uma viagem em mil, uma percentagem muito pequena, tem só de se ver o que se passa. Portanto, o MSCQ é importantíssimo para verificarmos e não termos nenhuma exposição a nenhum desses países.

Que plataformas utilizam para tentar reduzir a exposição a riscos de *compliance* e que são utilizadas nas práticas de KYC que referiu anteriormente?

As duas plataformas que temos do grupo são uma interna e outra externa. A externa é o DJAAMS que é onde verificamos notícias adversas ou negativas acerca da pessoa, da empresa, do navio, de qualquer outra coisa é naquela plataforma que vemos, que pertence à Dow Jones. E, portanto, nós aí vamos tentar ver se existem notícias negativas à escala mundial das pessoas, das empresas, de tudo o que envolve o cliente, etc. Qualquer notícia que apareça aí e que esteja associada a branqueamento de capitais, terrorismo ou similares nós temos de as esclarecer muito bem ou até às vezes o processo de combinação de preços como já aconteceu também connosco. Ou seja, nós temos de tentar analisar todas estas notícias. É um grau de dificuldade muito grande. Para mim, das piores coisas de análise é o DJAAMS. E depois também temos o Vigilance, que é mais uma ferramenta que vai depois detetar se é PEP ou não é, ou se é um PEP RCA, que é uma pessoa familiar de um PEP assim resumindo.

Enfrentou desafios no seu trabalho no departamento de *compliance* que resultaram em riscos? Quais considera os dois principais riscos, desafios ou custos e, por outro lado, benefícios dos KYC?

Ok. Nos KYC os benefícios são o que estivemos aqui a falar. No fundo é reduzir que aconteça a alguma empresa que é nosso cliente ou fornecedora algum risco, dessa empresa cliente ou empresa fornecedor ou mesmo até as pessoas que detém o poder e capital dentro dessa empresa, de estarem associados a qualquer organização ou notícias negativas. Portanto, penso que aqui este é o maior risco que podemos reduzir ou mitigar. Quanto aos aspetos negativos do KYC, vamos

falar assim, é a dificuldade junto dos clientes. Esta para mim é a maior dificuldade, ou seja, o risco comercial. Porque agora os clientes já começam a entender, mas quando isto apareceu, o BNP foi sempre apertado e muito rígido com isto, mas a restante banca ainda não era e, portanto, os clientes diziam que os outros bancos não lhes pediam nada disto e que não fazia sentido estarmos a pedir. Agora, esse discurso parece que mudou um bocado e parece que à escala global que eles já entenderam. Portanto, este risco também já está um bocado diminuído, mas realmente esse impacto junto dos clientes, ou seja, no fundo chateá-los com alguma coisa que eles não conseguem entender é muito difícil. Nós temos de explicar muito bem as necessidades aqui e o porquê, que é o que estamos aqui a falar. E, já agora, o nascimento daquela ficha KYC que já falamos, nasceu exatamente para facilitar o trabalho ao cliente e a nós, mas acima de tudo ser uma coisa assim muito reduzida para estar a pedir ao cliente para ele preencher de uma forma facilitada e claro, se necessário, com a nossa ajuda e apoio do gestor ou comercial. Portanto, para mim, as positivas e as mais negativas seriam estas. E, claro, o KYC exige recursos, exige uma plataforma e existe tudo isto que é a parte negativa, o investimento que é o custo do KYC. Mas, para mim, seria muito mais grave nós termos um cliente associado a uma coisa negativa e a nossa imagem no mercado ficar arrasada e, claro, aí o impacto comercial seria muito mais grave do que aquilo que custa neste momento o KYC.

Agora retomando até essa parte dos custos que abordou e voltando essa perspectiva para as tecnologias gostava de lhe perguntar como define novas tecnologias e quais considera terem maior potencial de apoio aos KYC no setor bancário?

Neste momento como já está nesta plataforma já lá está tudo tão bem desenvolvido por equipas próprias que acho que a tecnologia já está bem

implementada. Agora eu acho que é difícil ter inteligência artificial, mas como te digo cada caso é um caso, não é? E não conseguimos padronizar isto de uma forma automática em que quase desapareçam as pessoas, 2 ou 3, e que de uma forma automática se consiga. Como eu disse, o RCBE é uma coisa que automaticamente há um registo feito e não está sempre certo. Às vezes é corrigido com coisas que já foram feitas há mais tempo e provavelmente as coisas colocadas quando foi feito, de momento poderão já nem estar atualizadas. Portanto, é difícil automatizar uma coisa que tenha alguma subjetividade por trás. Outra questão, vamos às notícias. As notícias então aí é que é subjetividade total, porque em princípio a empresa é uma empresa super especializada como o Dow Jones e aparece-lhes notícias que não têm nada haver com branqueamento de capitais nem nada, que, para mim, continua a ser o caso mais difícil. Se nós aparecer aqui o nome de uma pessoa brasileira que aparece nos registos no Brasil com um nome parecido com o cliente que estamos a avaliar e que vai a tribunal é uma desgraça para nós. Portanto, penso que, por exemplo, aí é que a inteligência artificial que agora está tanto na moda deveria evoluir mais ao ponto de deixarmos de perder tempo num caso desses, que às vezes passa-se muito e muito tempo.

Mas se com apoio da inteligência artificial pudesse a própria ferramenta verificar os documentos e colocar na plataforma os dados das pessoas, cargos, entre outros dados, acha que nesse aspeto já facilitaria o seu trabalho?

Para isso teríamos passar para documentos que fossem inteligíveis, porque alguns vêm em pdf que não se consegue passar, acho eu. Embora a inteligência artificial agora faça muita coisa ou possa fazer, como através da leitura de documentos passa-los para caracteres. Portanto, iria aqui haver sempre algumas entropias no meio, porque os clientes não enviam sempre da mesma forma. Mas eu sou o homem da tecnologia e gosto muito de análise de dados e, portanto, também poderei ver como uma mais valia. Acho que até o BNP já faz uma grande

parte dos KYC com a tecnologia de blocos, que é de um caso de *Secondary Site*, ou seja, o KYC é pedido ao cliente pelo CIB e quando já se torna um cliente, nós Factor como *Secondary Site*, já ninguém vai chatear o cliente. Portanto, quando o cliente já é cliente de alguém do grupo nós usamos essa informação que já está devidamente validada, ou seja, já nem entramos em contacto com o cliente acerca disso. Portanto sim, nesse caso já é a tecnologia um bocado a trabalhar nestas plataformas e, mesmo esta plataforma, já se tornou visível pelos colegas de outro lado qualquer. Pode-se ser visível, não é? Com as devidas alterações, porque nem toda a gente pode ter acesso à informação, porque algumas informações são confidenciais, o que não pode ser assim passado de ânimo leve. Portanto, a tecnologia já está aqui ao serviço desta plataforma que eu acho estar interessante. E poderá ser mais ainda, mas só poderá ser mais quando todas as empresas e quando a legislação obrigar a que haja algo mais rígido.

Como imagina a evolução do papel dos KYC daqui a 5 anos e que soluções, melhorias ou alterações acredita que poderiam ajudar a sua atividade?

Eu aqui continua a ser aquela parte mais rígida de...Primeiro, aqui o Estado tem de estar presente, porque as empresas estão a gastar demasiado, que é a parte negativa que falamos à bocadinha, com controlos e policiamento, salvo seja, às empresas. E acho que acho que aqui deveria ser o Estado um bocado a intervir e a fiscalizar. O Estado intervém em muitas coisas, nestas acho que deveria ser para facilitar aqui um bocado o papel das empresas. Porque nós ficamos com o papel, quando existe o RCBE que é uma coisa legal e oficial e feita duma forma rígida pelas empresas e depois nós vamos confrontar com o que o cliente preencheu e às vezes há diferenças. Já apanhamos dados errados num RCBE, que foram deliberadamente feitos assim, mas que dava jeito à empresa e ao advogado que tratou daquilo. Portanto, deveria haver policiamento pela parte do Estado nos

RCBE. Por exemplo, em Espanha não existe RCBE. Claro que a Europa se calhar deveria uniformizar as coisas e os bancos centrais também, de forma a que toda a gente tivesse os mesmo documentos, sobretudo o RCBE, porque é ali que estão muitos dados importantes. O RCBE devia ser auditado pelo Estado, percebes? Para mim esta era a melhoria, porque se no RCBE estivesse lá tudo, praticamente ficaria tudo mais direto. Para mim era existirem regras para as empresas de registo do RCBE, mas também já vimos que o RCBE é o que lá puserem. Portanto, haver uma forma que o Estado conseguisse auditar toda esta informação, porque as empresas toda a informação está registada e não somos nós banco que estamos a fazer e a ter custos no fundo a substituir o Estado. Aí é a única coisa que eu condeno. O Estado tem o seu papel, nós como banco temos o nosso. E nós deveríamos efetivamente usar essa informação que as empresas criam, mas de uma forma mais automática. Que não é. Portanto, para mim, o KYC, pegando em todos os custos e vantagens que tem, como se costuma dizer, é o mal necessário. Portanto, para mim, é um mal necessário. É uma coisa que tem custos e dá trabalho, mas é necessário, porque conseguimos detetar algumas anomalias que se não forem detetadas a tempo podem ser muito chatas e pôr a imagem da nossa empresa em risco e em questão de má imagem no mercado, porque como sabemos a imagem vale muito neste momento.

Para finalizar eu agora até me lembrei aqui de um caso das faturas. O cliente faz faturas e digitalmente manda para cá as faturas, mas nós não estamos a registar as faturas uma a uma. Nós fazemos o upload da fatura que tem a data de emissão, número de cliente, entre outras coisas. Portanto tudo identificado e podemos fazer isto com tudo na vida. No KYC, usando o exemplo do RCBE preenchido pelos clientes, nós aqui internamente, se a casa mãe permitisse isso nós com aqueles dados do ficheiro era só fazer o upload para a ficha KYC através de tecnologia. E, não há dúvida nenhuma, que isso nos poupava muito trabalho.

A verificação por pessoas tinha de ser feita na mesma, mas a única diferença é que não havia ninguém a pegar em dados e a preencher.

Bom dia, antes de mais gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para esta entrevista.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco sobre si, descrevendo a sua função no BNP Paribas Factor.

Eu já sou um dos dinossauros aqui da empresa. Eu já entrei para a empresa em 1992, mas tive uma primeira saída, por volta de 1997. Tive cerca de 1 ano e qualquer coisa fora e depois convidaram-me a regressar e regressei nesse ano. Portanto, estou cá efetivamente desde 1998, mais ou menos. Como função anterior desempenhava a função de gestor, portanto estava integrado na equipa da DRC e tinha uma carteira de clientes que geria. Em 2017, eu estava em mobilidade e o diretor geral veio falar comigo para cumprir uma recomendação quer do Banco Central Europeu quer do próprio Banco de Portugal em que houve a necessidade de fazer a separação entre o controlo permanente e o *compliance*. A função do controlo permanente inicialmente estava agregada ao nosso *Compliance Officer*. Portanto, houve segundo a recomendação a necessidade de fazer essa separação. Ou seja, desde maio de 2017 que estou aqui na Factor com as funções de controlo permanente. Sou OPC, que é *Operation Permanent Control Officer* e, entretanto, quando o Diretor de *Compliance* me passou a pasta haviam 14 controlos de controlo permanente. Eu já na altura achava aquilo uma infinidade de controlos. E, não sei se sabes, mas a função tem adquirido importância e a evolução tem sido enorme dentro do grupo e, agora, são centenas de controlos que nós temos de realizar por trimestre. Desde 2022, mais ou menos, passamos a utilizar a ferramenta 360, onde todos os controlos de todas as entidades estão incluídos. Nós passamos a fazer os controlos trimestralmente

com quatro períodos: Q1, Q2, Q3, Q4. Os controlos depois têm todos uma periodicidade que pode ser mensal ou trimestrais ou semestrais ou anuais, o que depende de cada GCL, o *group central library* que são emitidos e depois são enviados para cada *business unit* ou entidade e fazem o que eles chamam de *cascading*, ou seja, vai em cascata para todos e depois cada entidade aplica esse GCL se for aplicável no seu *business unit* e LCP, que é o *local control plan*. Cada entidade tem o seu LCP, nós também temos. A partir de 2022 fiquei responsável também pelas operações de OPC na ITP, *international trade partners* e, desde 2023, fiquei também responsável pela Factor Espanha. Em janeiro do ano passado fui convidado para Membro Permanente do Comité Executivo no âmbito ibérico. E, claro, desempenho a função de diretor de OPC.

À pouco referiu que a função de OPC surgiu pela separação de duas funções e, portanto, pergunto-lhe se essa função integra uma das linhas de defesa do grupo e, além disso, quais as linhas de defesa utilizadas no BNP Paribas.

Sim a função OPC é uma das linhas de defesa. Há três linhas de defesa que são a *line of defense* ou LOD. A LOD1 é onde o OPC está integrado, depois temos a LOD2 é o *Risk ORM* e é feito pelo *compliance*, que realiza *independent testings* sobre os controlos que nós realizamos. No fundo refá-los e depois compara as suas conclusões com aquelas que nós tivemos e daí podem surgir recomendações. Aliás há um módulo na ferramenta 360 que é Recomendações e PCA, permanente *control actions* e são emitidas exatamente pelo LOD2 para o OPC de uma entidade que pode ser para refazer um controlo e para implementar as recomendações que eles fazem. E depois há uma terceira linha de defesa que é a inspeção geral, uma auditoria interna, que faz investigações ou inspeções periódicas nas entidades. Aliás vamos ter duas este ano.

Agora focando no *compliance*, qual acredita ser a relevância desta função no desenrolar da sua atividade na empresa?

Para já é o OPC que executa os controlos de *compliance*. Já não sei precisar, mas há cerca de 2/3 anos para cá os controlos de *compliance* passaram a ser executados pelos OPC de cada entidade. Antes era o *compliance* que executava os seus próprios controlos e, por isso, é que dividiram as funções e agora é a OPC. E são os controlos que nos tiram uma grande fatia de tempo na sua realização e que estão relacionados com diversas áreas como *financial security* em que temos os controlos que fazemos sobre os KYC, sobre os KYT. Agora tivemos hoje de manhã uma formação e *call* no início de cada semestre com o *compliance* em que eles nos dizem os controlos que vão ser executados e, por exemplo, até vamos ter novos controlos em KYS, *Know Your Supplier*. Somos nós que executamos e sobre os quais a própria Compliance Filière, o diretor geral e outro colaborador fazem *independent testings* e depois também desses podem surgir pequenas recomendações, porque às vezes temos compreensões diferentes do que tem o próprio Compliance Filière e, às vezes, são pontos que têm de ser afinados. No fundo, não é que os controlos estejam mal feitos têm é de ser adaptados de acordo com aquilo que o departamento de *compliance* pretende.

E para si que já entrou aqui no BNP há bastante tempo, o surgimento do *compliance* veio a melhorar, na sua perspetiva, algo na banca?

O *compliance* existe desde 2009 na Factor Portugal e foi quando se deu a entrada do atual Diretor de *Compliance*. Eu penso que foi muito positivo, porque veio implementar novos processos e procedimentos aos quais nós éramos alheios até essa data, o que veio contribuir bastante para a melhoria e estabilidade da empresa. Aliás, veio na sequência de um incidente grande que tivemos na ocasião

e depois fruto de cada vez uma maior inserção da Factor Portugal dentro do grupo Factor França reestruturou-se a empresa de acordo com os padrões que estavam a ser já aplicados em França e, portanto, houve uma evolução nesse sentido. Anteriormente já tinha sido criada a direção de risco que não existia, pois tínhamos um quadro mais pequeno de diretores e um diretor tinha várias áreas de atuação e departamentos na sua responsabilidade. Aí houve uma separação entre a área comercial e a de risco que foi importante, tal como o *compliance* que desde que foi criado ajudou a tornar a empresa mais próxima dos padrões europeus e teve importância também na avaliação de risco e na sua redução.

Agora focando nas práticas de *compliance*, de que forma monitoriza a aplicação das práticas de KYC e verifica a concordância com as regulações vigentes?

O processo de KYC tem linhas gerais vindas do próprio grupo e emanadas do *compliance*, sobretudo. Todos os requisitos estão enquadrados dentro da lei europeia, mas depois cada país tem também as suas próprias leis e algumas da própria entidade são mais restritivas até comparativamente à dos países onde se inserem. Quando isso acontece nós aplicamos a lei portuguesa no nosso caso. Já deves ter visto com certeza uma vez que estás na área de KYC a passagem dos emails do Diretor de *Compliance* em que menciona as restrições que estão associadas ao processo de KYC e emanadas do próprio Banco de Portugal. E, portanto, nós aplicamos as leis do grupo e, sobretudo, as leis portuguesas. A parte do KYC neste momento está agregada à direção de operações e depois nós na execução dos contratos de *compliance* verificamos se os KYC estão bem feitos e se temos todos os elementos necessários arquivados para que possamos verificar essas evidências. Portanto, tem de haver uma fiabilidade no processo de KYC. Eu, por acaso, nunca fiz KYC enquanto gestor. Quando passei para a função

de OPC quem fazia os KYC era o atual Diretor de *Compliance* que tinha uma folha *excel* em que ele verificava o processo de KYC. Eu sei que às vezes há alguma resistência por parte dos gestores e comerciais em relação aos KYC, mas eu vejo como uma mais valia. Quando alguns processos são impostos na nossa atividade e os KYC veio do Banco Central Europeu que depois veio em cascata para todas as entidades europeias que, depois também as fazem cumprir em todas as instituições financeiras que atuam. O KYC, hoje em dia, é vulgar em todo o lado. Na Factor Portugal, num *onboarding* é a área comercial que prepara todos os elementos para a realização do KYC e depois na recertificação essa parte está agregada à gestão de carteira do cliente, à DRC que tem depois junto dos aderente, dos nossos clientes solicitar estes documentos necessários para que o *KYC Officer* possa aplicar na sua recertificação. Claro, eu enquanto gestor na altura não tinha e quando isso foi implementado claro que houve resistências, há sempre. Esses processos tem vindo a ser implementados. Temos o KYC e o KYT e outros que também são feitos, sobretudo, pela área da clientela, mas eu penso que agora com a entrada do atual Diretor de *Compliance* para *manager* das operações é possível que isso passe para as operações, mas de qualquer forma tem sempre uma ligação com o negócio, tem que ser. Mas a primeira reação normal é assim, há resistência, mas depois torna-se rotina e depois já entra dentro das funções normais de cada um. Até 2017 estava nas mãos do atual Diretor de *Compliance* e depois é que teve que se autonomizar.

Na parte da gestão dos controlos acabam por gerir alguns riscos associados às falhas de *compliance*?

Nós fazemos isso em todos os controlos de *compliance*, sempre que detetamos falhas e há um ponto de controlo que tenha um score negativo. Supõe que tens um controlo que têm dez *control points*, tu podes ter oito ou nove controlos

satisfatório e um negativo. Quando vais fazer a média do controlo, o controlo não te vai dar negativo. Vai dar um controlo globalmente satisfatório. Mas há um ponto negativo e o que acontece é que esse ponto negativo deve ser alvo de um plano de ação que é exatamente a correção da falha que foi detetada. Pode ser, por exemplo, num processo de KYC que tu conheces bem. Se não foi feito um Vigilance, por exemplo, um *screening* que é necessário fazer ou até nem foi colocada a evidência e o facto é que um controlo é baseado em evidências e, portanto, se essa não existe na plataforma Salesforce nós temos de nomear essa falha e atribuir um valor negativo a esse ponto ou nível de controlo e depois aplicar um plano de ação para correção. Nesse caso, seria solicitar a ti que fizesses o Vigilance. Mas pode ser de outra coisa qualquer e sempre que há uma falha detetada é implementado um plano de ação que deve ser relativamente curto e o ideal é que sejam implementados com facilidade. Às vezes e até já aconteceu muito com os processos de KYT, que tem sido muito difícil a sua implementação, então a solução é dar formação para sensibilizar as pessoas para a importância desse controlo e *screening* para nos protegermos. Aliás tivemos um incidente no ano passado e no seu plano de ação foi realçada a importância dos processos de KYC e KYT para a redução de riscos. Por exemplo, até o facto do que referi anteriormente do Vigilance pode constituir um risco para a entidade no sentido em que poderá não se ter identificado uma pessoa publicamente exposta.

Para mim, portanto é um benefício conhecer os acionistas, se são pessoas politicamente expostas ou não, se têm participações noutras entidades, onde elas atuam, verificar se não têm negócios com países sancionados, etc. Isso é importantíssimo quer no conhecimento do cliente quer na transparência da relação com o cliente.

Agora passando para o tema da digitalização, de que forma evoluiu a digitalização no seu departamento impactando os controles que faz diariamente?

Esta função de OPC tem evoluído sim, imenso, quer na importância da função, quer no volume de controles que estão associados à função, quer na digitalização e nas ferramentas para a OPC exercer a sua função. A base normalmente é *excel* e ainda é. Não fazemos os controles diretamente na plataforma, o que fazemos é temos os controles que são necessários executar num determinado período e depois na sua execução fazemo-lo num ficheiro *excel* recolhendo as evidências que são necessárias e tiramos as conclusões, sendo definido o *score* desse controlo. Só depois é que esse controlo é subido na plataforma, ok? Nós também só conseguimos fechar um controlo na plataforma se subirmos os elementos necessários a esse controlo. Agora às vezes há evidências que são consideradas confidenciais e nós não as subimos na plataforma. Se o LOD2 precisar de fazer um *independent testing* solicita-nos esses elementos e a inspeção geral também e nós vamos buscar os elementos que estão agregados aos controlos.

Então acredita que de certa forma contribuiu muito mais para a sua função comparativamente aos desafios que possa ter trazido?

Sim. Isso vem um pouco do lado dos desafios apenas na proteção de dados, mas eu evito isso porque não subo contratos na plataforma. Mas nós mesmo assim fazemos um controlo sobre os contratos e se foram verificado, se o que está na plataforma *Landscape* está de acordo com o que está assinado no contrato, etc. Mas depois não os subo na plataforma, porque não quero que vá lá outra entidade qualquer fazer a verificação e ver coisas que não são do seu foro.

Tendo em conta aquilo que sabe da atualidade e de novas tecnologias, o que acredita que poderia ser integrado nas práticas de KYC neste âmbito e que também poderiam ajudar o seu trabalho?

As novas tecnologias, as novas plataformas e as novas ferramentas são mais para ajudar do que para complicar, eu considero isso. É preciso é ter cuidado com a exposição que temos perante terceiros e perante os dados que lá colocamos. Mas essas ferramentas ajudam. Por exemplo, quando eu agora há um ano e tal para cá, dentro do 360 há uma parte que eles chamam *data analytics* em que podemos recolher em ficheiro *excel* os dados com que temos de trabalhar e, também, temos o *Tablet* onde eu vou buscar os slides sobre os quais construo os *reports* que tenho de fazer mensalmente. Semestralmente nos *internal controls committee* de OPC quer para o meu, quer para o território de Portugal e Espanha. Portanto, essas ferramentas também nos permitem tratar dados e recolher dados muito rapidamente e até podem permitir uma leitura muito mais correta dos elementos do trabalho que o OPC executa a cada mês. Se executados pela inteligência artificial seria mais fácil provavelmente, mesmo até em KYC, porque a perspetiva de conhecer o cliente seria mais simples e, se calhar, melhorava-se a eficiência da verificação e validação com as regulações, mas sobretudo contribuiria para controlar os riscos e abrir espaço para outras áreas que claramente também ajudaria a OPC. Claro que tem de haver sempre pessoas nas funções. Porque erros com tecnologia pode haver na mesma e depois tem de haver uma leitura. Até porque muitas vezes a conclusão de um controlo tem uma parte subjetiva e nós podemos valorizar ou não uma determinada falha. Pode haver riscos que nós sabemos que existem, mas que nós consideramos que esses riscos estão bem identificados e nós continuamos a exercer a nossa atividade sabendo da existência desse risco sem criar um plano de ação ou seja o risco seria subido pela própria entidade. Portanto, acho que aqui a inteligência artificial não

toma esse tipo de decisão. A inteligência artificial até pode expor os factos, mas a decisão tem de ser tomada.

Para finalizar, então se uma instituição financeira estivesse agora a começar com uma área de OPC qual o conselho que daria?

A digitalização é importantíssima e o chamado *audit trail*, o *tracking* do controlo, a sua execução, o arquivamento das evidências, etc. E quando eu entrei para OPC era quase tudo feito manualmente e guardado em pastas. Na altura o próprio KYC, no início, quem fazia a verificação era o OPC, mas depois foi tirado, porque criava um conflito de interesses, porque o OPC estava a fazer a verificação da qualidade do KYC e depois iria fazer controlos sobre KYC e poderia esconder alguma falha. Agora tu fazes os KYC e o *Business Controller* faz a verificação. Portanto, há aí uma separação, um controlo de quatro olhos e depois ainda tem o OPC que vai fazer o controlo. E, na altura, fui eu que comecei a fazer a digitalização da documentação, porque os processos de KYC eram em papel. Aliás verificou-se quando fizemos depois a mudança para este edifício que processos antigos que ainda eram em papel alguns foram perdidos, porque obviamente que não eram digitalizados. Atualmente é tudo digitalizado e fui eu que comecei com isto e, mais tarde, é que foi instalada a plataforma dos KYC. Desde que foi implementada toda a informação está digitalizada e acessível para que, por exemplo, o OPC possa fazer os seus controlos e verificar se o que foi controlo já foi corrigido com os elementos necessários. Esta digitalização para mim é importantíssima e para as próximas gerações é muito mais fácil a digitalização e caminha-se para aí. Por exemplo, a maioria das pessoas agora já quase não vai aos bancos faz tudo pelas aplicações ou na página do banco e tem à sua disponibilização a maioria, senão todos os serviços. Então o meu conselho será ponderar esta digitalização, mas mais numa ótica de benefício, até porque

as próprias estruturas dos bancos são cada vez mais leves e o KYC e outras práticas de *compliance* caminham para aí. De certa forma, os cargos vão diminuindo, mas as próprias tecnologias abrem necessidades a novos cargos, portanto acaba sempre por existir uma mais valia. Mesmo aqui na Factor, nós somos apenas 30 pessoas e nós já começamos a subcontratar serviços, mesmo nesse sentido de aproveitar conhecimento sem criar duplicação de funções. Nós cá, muitos de nós, já temos mais de 30 anos na empresa, ou seja, um quadro bastante permanente e, portanto, naturalmente quando se reformarem o que começa a existir é que em vez de se substituir, subcontrata-se para x tempo um determinado serviço.

Apêndice IV – Entrevista ao CEO do BNP Paribas Factor (02/01/2025)

Bom dia, antes de mais gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para esta entrevista.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco sobre si, descrevendo a sua função no BNP Paribas Factor.

Sou diretor geral do BNP Paribas Factor desde 2015. Desde 2018 assumi também a função de diretor geral ibérico, das duas empresas, das duas entidades que nós temos, em Portugal e em Espanha. A função da direção geral é coordenada como uma estratégia de preparar o orçamento e análise de mercado, no mercado ibérico de *factoring* e também participar do Conselho de Administração da Factor France, a qual estamos inseridos, tal como a gestão corrente das duas empresas. Reportar ao Banco de Portugal, ao Banco de Espanha. Já o crédito especializado é a área que o *factoring* está inserido e a minha função também passa por isso. Outra função que assumi já há 3 anos foi presidente da Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting, a ALF. Portanto, é uma função em que eu sou presidente em nome do BNP Paribas Factor. Portanto é o cargo do BNP Paribas Factor e de diretor geral.

Pode explicar em poucas palavras a sua visão relativamente ao conceito de *compliance*, focando no papel decisivo desta função no dia a dia das atividades do BNP?

O *compliance* é a pedra basilar de qualquer instituição financeira e, como tal, da nossa estratégia de gestão do risco, uma das linhas de defesa principais. É o garante de que as coisas são bem feitas em relação ao branqueamento de capitais,

em relação ao *Know Your Customer*, em relação às imposições e regras do BNP Paribas, ao código de conduta, às leis e às normas europeias e do Banco de Portugal ou de Espanha. Portanto, é uma pedra basilar, é uma função, é um departamento essencial. Algo que até falamos ontem e que me lembrei ser importante é também a própria área do *compliance* e o Diretor de *Compliance* ser membro do comité executivo da Factor Ibéria, tendo um cargo ibérico e participa de todas as decisões da empresa e, portanto, está completamente inserido na gestão corrente da empresa. Outra característica fundamental é a independência da área, pois é uma área que não reporta à direção geral, reporta diretamente à área de *compliance* de França, do grupo, que, por sua vez, reporta também ao CEO e aos acionistas. Portanto, é uma área independente, com um orçamento independente, com a gestão completamente independente, independente para atuar, definir estratégias, etc. É também uma das linhas de defesa que nós temos. Temos os primeiros controlos que são feitos a nível do *business*, depois temos o *compliance* e ainda temos outra linha que é a auditoria interna do grupo BNP Paribas que depois audita não só o *compliance* como o trabalho de toda a entidade. Mas o *compliance* serve também como linha de defesa dos controlos que são feitos sobre o *business* em diferentes áreas através do KYC, KYT, KYI, *Know Your Intermediary*, *Know Your Employee*, os vários *Know Yours* e, com isso, o *compliance* acaba por ajudar a manter a empresa dentro das linhas e parâmetros que são exigidos pelo grupo BNP Paribas, pelas entidades europeias e pelo Banco de Portugal.

Esta posição basilar do *compliance*, tal como referiu, é, para si, mais afetada ou beneficiada pelo cumprimento das regulações, no contexto atual evolutivo no setor financeiro?

Exatamente. A minha visão sobre isso ou a visão do *compliance* é que, por um lado, o *compliance* é afetado quando há alterações de regras europeias ou do Banco de Portugal ou mesmo do grupo. O *compliance* tem de se adaptar e tem de pôr em prática e comunicar essas regras internamente para serem respeitadas e depois tem que se controlar essas regras e sistemas de controlo e, portanto, afeta nesse sentido. Por outro lado, também beneficia, porque acabam por essas regras e normas, essa normalização que acaba por ajudar na comunicação do *compliance* aos diversos departamentos que não são regras criadas do nada, são regras transversais ou dentro do banco ou dentro da comunidade europeia ou Banco de Portugal e que tem de ser aplicadas. Portanto, essas regras, no momento, são feitas para ser aplicadas por todos os bancos e torna-se depois mais fácil tanto na comunicação internamente como externamente para os clientes, por serem regras gerais e bastante divulgadas dentro das instituições financeiras. E importante ter em conta que há 25 anos não havia *compliance*, entrei há 25 anos no grupo e, portanto, esta área existia muito ligeiramente e não estava independente. Estava dependente da direção geral e era uma área mais de controlo. É claro que as coisas mudaram, o sistema financeiro também mudou e houve uma série de eventos e episódios a nível europeu e mundiais, mas mesmo em Portugal, em particular, com alguns casos sérios no sistema financeiro, o que fez a função de *compliance* tornar-se cada vez mais vital para o setor financeiro e isso mudou bastante. Portanto, esse nível de independência, nível de autonomia é mais recente, de duas décadas para cá e que vem criar também essa importância, E também não só. Nós estamos a falar do sistema financeiro, mas em todas as empresas existe a função de *compliance* no *governance*, o que facilita também a perceção dos nossos clientes para a perceção das regras, porque ao fim ao cabo nós não estamos a impor nada, estamos a cumprir as regras e estamos a ajudar um bocado também a manutenção de que as coisas estão bem feitas, dentro das normas e das regras e, mesmo, da própria relação com o cliente.

Então sendo, para si, a função de *compliance* tão importante quais são os perigos de não existir essa função e, por outro lado, o benefício principal?

A função de *compliance* como eu disse é fundamental. Os perigos hoje em dia já nem se coloca isso. Já nem se coloca não haver *compliance*, está completamente inserido nas instituições financeiras. O *compliance* é uma linha de defesa basilar, como tinha referido, e, cada vez mais, não só pelos perigos que já conhecemos, mas também aqueles que não conhecemos de cibersegurança, de novas formas de tentar branquear capital, de novas formas de tentar ultrapassar as regras e, portanto, o *compliance* é uma função fundamental no dia-a-dia de uma instituição financeira. Não só para controlo ou “polícia”, mas também uma componente, digamos assim, educativa de como é que as coisas devem ser bem feitas. E os benefícios são esses. O benefício de “ter a casa muito bem arrumada”, ter as coisas bem feitas e sem riscos para que a entidade financeira, no caso nós, possamos focar no negócio e dia-a-dia. Portanto, seguir o cliente, aumentar o negócio, melhorar a resposta, eficiência e a relação com os clientes. Toda a área de risco, *compliance*, o controlo permanente, o risco de crédito têm essa função de garantir que as coisas são bem feitas, seguindo as regras para dar também, digamos 0078, espaço e tempo para que as outras áreas possam atuar sem distração.

Anteriormente referiu o KYC, KYT, entre outros e, por isso, perguntava-lhe como a Factor usa estas práticas para mitigar riscos de *compliance*?

Sim, então o BNP Paribas Factor está inserido no grupo BNP Paribas e o KYC é uma das normas, normativos do grupo. O KYC é fundamental. Portanto, não há relação que é iniciada sem o cumprimento exaustivo do processo do KYC. Depois há o KYT também, das transações. KYI das relações com os intermediários, pois a Factor trabalha com brokers. Portanto temos de ter o

conhecimento da relação com os intermediários. Depois há uma outra área do KYS, dos nossos fornecedores. Portanto, temos que garantir aqui que os nossos fornecedores trabalham de forma correta, no cumprimento da lei e normais do grupo BNP Paribas. E depois também há o KYE que é *Know Your Employee*, portanto saber como fazer o *onboarding*, a contratação de um novo colaborador de acordo com o colaborador estar de acordo com o nosso código de conduta, conhecer as normas. Depois o BNP Paribas, de uma forma geral a Factor tem uma série de ferramentas.

No caso do KYC, recentemente, atualizamos a nossa plataforma com um novo software de um grupo internacional, um grupo americano, bastante conhecido e que veio agilizar todo o processo internamente. Tanto para o acompanhamento do cliente como acompanhamento de outras ferramentas informáticas que também fazem análise de dados para cumprimento do KYC também. E, portanto, eu acho que é isso. Que nós temos uma série de normativos que nos ajudam no cumprimento das normas de *compliance* e depois internamente também uma série de plataformas que depois nos auxiliam a esse trabalho.

Portanto, quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do KYC e KYT, por exemplo?

A vantagem é que, para além de ser uma norma que temos de cumprir, podemos olhar não só simplesmente como uma obrigação, como “temos que fazer” e manda-se os documentos, etc. Mas como momentos de reflexão também. Não só para os novos clientes tentar perceber exatamente com quem o cliente trabalha e que tipo de devedores tem, que tipo de fornecedores e que tipo de estrutura acionista, países com que trabalham, tentar compreender, sobretudo, que isso vai facilitar o nosso dia-a-dia e, também, o nível de acompanhamento que temos de ter com esse cliente. Ou seja, mais apenas do que uma norma a

seguir e que temos de cumprir. A partir do momento que os reguladores que estão nessa área começam a pensar que é só algo que temos de cumprir e, efetivamente, se calhar, depois vêm as falhas e começa-se a ter a perceção da qualidade da análise. Portanto, é importante que as pessoas que estão a pedir a documentação ou que estão em contacto direto com o cliente tenham essa perceção do que estão a solicitar, para melhorar a relação com o cliente, do que apenas pensarem estar a cumprir uma norma.

O KYT é também fundamental pela mesma forma. Conhecer o tipo de transações que a gente faz. Não só a nível de riscos como para conhecimento também das relações que nós temos com o nosso cliente direto e com os clientes do nosso cliente e fornecedores. Portanto, conhecer de onde vem e para onde vai o dinheiro é fundamental hoje em dia. Portanto, uma pedra basilar do sistema financeiro. Não podemos aceitar nenhuma transferência sem saber exatamente de onde vem e para onde vai e, por isso, é fundamental também.

Então, pelo que percebi, acredita que por um lado a vantagem é o conhecimento do cliente e a gestão de riscos, mas, por outro, a desvantagem é como se fosse um risco comercial de o cliente não ter perceção de algumas obrigações ou normas de *compliance* criando resistência?

Sim. O risco é assim, na realidade não é bem risco. Eu vejo mais como um desafio que temos de ultrapassar. O desafio ou risco, como queiramos chamar, é tornar esse processo menos desgastante possível para o cliente em termos de relação, mas ao mesmo tempo exigente, exigindo tudo. Ou seja, ser exigente na mesma, mas tornar o fluxo de informação o mais fácil possível e o mais ágil possível. Eu até costumo dizer que o KYC é um mal necessário, um custo que tem necessariamente de existir e que tem de se continuar investir, porque sabe-se que as exigências não vão diminuir, vão aumentar. Eu até falei no outro dia com

alguém que apesar de existirem alguns países como alguma desregulação, eu não acredito que esse seja o sentimento da União Europeia. A União Europeia tem o sentimento da regulação e o BNP Paribas também tem noção que tem de ser feito e, portanto, temos de pensar em continuar a investir justamente para ser um processo menos penalizador possível na relação e ainda há muito para fazer. A minha ideia é que a Europa em alguns países vai passar por isto, mas nos Estados Unidos falasse muito mais nisto, de algumas teorias de que tentar desregular pode levar a um maior crescimento económico e pode facilitar o desenvolvimento das empresas, do sistema bancário. Portanto, é uma teoria um bocado mais liberal, da desregulamentação, mais perigosa também, porque com isso também vêm riscos. Portanto, eu não acredito mesmo que este seja o pensamento da Europa.

Não sei se a Margarida sabe, mas nós, Portugal, e Espanha fomos o projeto piloto dos KYC dentro do grupo BNP Paribas. Essa plataforma americana que estamos a usar agora foi a Factor a primeira a utilizar a nível ibérico e, cada vez mais, temo-la visto como uma grande mais valia. Esta digitalização permitiu centralizar muitos clientes e reduzir os riscos de branqueamento, fraude, por um maior conhecimento de quem é o cliente. Além disso, a própria plataforma com aquilo que o KYC *Officer* lá coloca, ou seja, a Margarida, calcula o grau de risco ou elegibilidade, o que facilita muito o nosso trabalho.

Agora passando para o *factoring*, mais ligado à sua área de atuação, pode-me falar da evolução deste produto que verificou no desenrolar da sua atividade? Acredita, que as práticas de KYC apoiam o posicionamento do BNP no setor de *factoring*?

O desenvolvimento do *factoring* em Portugal tem sido bastante positivo ao longo dos anos. Em Portugal nós temos um nível de penetração de mercado de

18%, que é medido pelo rácio do volume total de *factoring* que é feito em Portugal. No ano passado fez-se 44 000 000 000 de euros no *factoring*, portanto é um valor de faturas que são canalizadas para *factoring* em Portugal. Portanto, o nível de penetração é medido por esses 44 000 000 000 de euros versus o PIB, cerca de 18% do PIB nacional. Já o nível de maturidade do país em termos do *factoring* mede-se por esse rácio. Portanto, 18% comparado com outros países da União Europeia é bastante alto. Nós somos o 2º ou 3º país com maior nível de penetração no mercado e Espanha também está mais ou menos no mesmo nível, um bocado mais baixo, um 16/17%, mas também é um mercado bastante maduro. Portanto, o mercado tem evoluído, só houve ali uma altura da pandemia que descreveu, mas, na realidade, todas as atividades decresceram e, hoje em dia, continua a aumentar. O mercado de *factoring* é dividido em três segmentos. Temos o segmento doméstico de empresas que vendem só para o mercado português, o segmento internacional para empresas exportadoras e depois temos o *confirming* ou o *reverse factoring* que em vez de financiar as faturas do nosso cliente, financia as dos nossos fornecedores. Portanto, esses três segmentos têm tido uma evolução positiva.

A evolução do *factoring* em relação ao *compliance* ou ao KYC tem sobretudo haver com o nível penetração das PME e a importância que tem o conhecimento dessas empresas na relação do dia-a-dia, na relação e controlo do risco. Portanto, o *factoring* para ter um grande nível de penetração no mercado, sendo um produto bastante capilar na parte corporativa em Portugal é um produto bastante conhecido pelas empresas portuguesas a todos os níveis. Desde micro empresa, pequenas, médias, empresários em nome individual. É um produto com grande nível de representatividade e aí quando o produto é bastante claro num nicho de mercado, um mercado bastante volátil em termos de risco comparativamente a uma empresa cotada com toda a informação publicamente disponível, de fácil acesso e mais disseminada. No nicho há mais possibilidades de sofrer com a

volatilidade da economia, porque quando a economia está mal as empresas grandes recuperam e as PME muito dificilmente. Por isso é que o *MyCustomer* ou Salesforce, a plataforma do KYC, é particularmente importante para conhecer efetivamente essas empresas, as empresas exportadoras para onde trabalham, com quem, quem são os donos, acionistas, que tipo de países e para que mercados trabalham. Portanto, o KYC é um processo fundamental na entrada de relação das PME ou micro empresas onde justamente o *factoring* está inserido.

Que lições acredita que a empresa aprendeu com a implementação desta prática?

Bem, lições que aprendemos... Aprendemos a controlar melhor o risco, a colocar questões mais profundas na entrada da relação que não se fazia há anos atrás, em que a relação era baseada praticamente na parte comercial. Agora, hoje em dia, tentamos perceber todo o *governance*, toda a gestão dos nossos clientes que é fundamental. Outra coisa que veio ajudar foi também na agilidade com que damos resposta aos nossos clientes ao conhecermos melhor como o nosso cliente trabalha e toda a sua envolvente, conseguindo servir melhor o cliente com um serviço talvez mais proativo. E eu acho que veio não só ajudar na relação, não só no cumprimento do dever, mas também na relação do BNP.

À pouco referiu que o KYC agora é feito no Salesforce e referiu ser uma plataforma muito mais atualizada, então eu pergunto se o BNP Paribas investe continuamente no aumento da digitalização? E se sim, qual considera ser a tecnologia com maior potencial de apoio às práticas de *compliance* no setor bancário?

Aqui o processo de KYC e todo o *compliance* acaba por trabalhar muito com dados, dados dos clientes, dados do BNP Paribas, de fornecedores, compradores. Portanto tem que claramente se apoiar em plataformas digitais. O BNP Paribas tem investido bastante para que essa plataforma do KYC. Há um investimento claro nisso, seja para uma plataforma de utilização interna, seja com a conexão direta com o cliente. Mas claro que temos de caminhar ainda mais para isso. Na minha opinião há duas tecnologias que vão ajudar e que vão continuar a apoiar o investimento nessa área. Uma é a inteligência artificial não só no dia-a-dia do trabalho, mas também na análise desses dados, porque a massificação e a quantidade de dados que recebemos não tem diminuído, vai aumentar cada vez mais, seja porque existem maiores exigências de recolhidas de documentos para o KYC, seja porque a quantidade do cliente também aumenta. Portanto não é comportável com a gestão e a análise deve começar a ser feita com apoio da inteligência artificial, o que melhora a reatividade e chamada de atenção se alguma coisa corre mal. Não só no processo de KYC como em outros processos e práticas de *compliance*, de branqueamento de capital, de outras análises mal feitas, de outros alertas que são criados. Portanto, a inteligência artificial e o banco até já está a implementar e investir e vai mesmo continuar a investir. Outra mais ligada à conexão entre o BNP Paribas e outras entidades, sejam entidades de supervisão, sejam outros bancos, é a tecnologia *blockchain*. Portanto, para todo o processamento de dados a tempo real e para a análise de dados é muito importante. E o processo de KYC é bastante claro disso, porque quando uma empresa trabalha com o banco não trabalha só com o banco, trabalha com vários bancos e tem de ter esse processo de KYC feito várias vezes. Portanto, tem que enviar informações para diversas entidades financeiras às vezes até em diferentes países e, portanto, é um trabalho repetitivo que é feito várias vezes. Portanto, com uma plataforma *blockchain* que pudesse, digamos assim, disseminar essa informação e utilização dessa informação e uniformização dessa informação por

diversos bancos, para além da fluidez que traria, porque era uma análise que era feita por vários bancos para o mesmo cliente, ou seja, seria praticamente impossível de haver aqui erros. Depois com o próprio supervisor, a gestão seria muito mais fácil, porque o KYC é feito e validado por uma plataforma que pode ser utilizada por vários bancos e depois de se verificar que o KYC foi feito com a mesma informação. Se não, foi feito de uma forma num lado e de outra forma no outro e temos aqui erros possíveis. Portanto é uma tecnologia que o banco também tem investido, mas é claro que depende também de outras alterações de leis, de uniformização de procedimentos fora do âmbito do banco que por vezes limitam muito o investimento nessa área. O BNP usa isso num conceito de *Primary* e *Secondary Site*, mas ainda acaba de certa forma por existir um pouco de duplicação. Portanto, para mim, teria de haver uma uniformização das regulações sobretudo mesmo ao nível da Europa, seja nos documentos que recolhem pelo menos serem os mesmos neste contexto, que não são atualmente. Eu agora até tenho um exemplo dessa tecnologia, mas noutra âmbito em Espanha. Numa área da prevenção da fraude, a Associação Espanhola do Factoring que está com esse projeto junto da Autoridade Tributária e duma consultora para lançar uma plataforma em *blockchain* para análise das faturas e da veracidade das faturas validadas pela Autoridade Tributária. Portanto, quando um banco comprar uma fatura amanhã tem a certeza que a Autoridade Tributária já validou aquela fatura e que aquela fatura é real. Isso diminui para praticamente 0 o nível de fraude do setor, que é um risco bastante considerável no *factoring* e melhora também a rapidez de financiamento e validação das faturas e mesmo o próprio cliente também acaba por ganhar com isso, porque a rapidez vai ser enorme quando isso acontecer. Mas tem de ter várias entidades e organismos, digamos assim, na mesma página. Claro que com isto não digo para substituir a mão humana, mas libertar tarefas repetitivas como o KYC para outras funções que também são relevantes. Por exemplo, aqui voltando à inteligência

artificial. Se a inteligência artificial passasse os documentos e coloca-se os dados na plataforma e depois só existisse uma verificação, talvez existissem menos erros. Portanto, essas tecnologias não vêm substituir a análise humana, mas muito do trabalho que é feito repetitivo e de análise de dados pode ser feito através de inteligência artificial, *machine learning* e vai ajudar imenso a diminuir o nível de fraude e uma melhor compreensão dos dados. Depois há outra questão também nisso, que é a proteção de dados, pois toda essa análise de dados e as plataformas hoje em dia tem de ter isso em conta. Garantir também que os dados são tratados e guardados de forma a cumprirem as regras. Por vezes, menos interação humana, menos papel acaba por ajudar. Mas mesmo assim as plataformas tem de ter garantir que estão conforme e seguras contra qualquer tipo de cibersegurança. Portanto, tem dois lados da moeda.

Portanto, para si, o desafio que estas plataformas possam ter ou custos é essa parte de se calhar não terem essa parte de cibersegurança assegurada, mas há mais benefícios do que se calhar custos, pelo que percebi do seu discurso, certo?

Sim sem dúvida. Claramente que o investimento que está a ser feito e que vai ainda ser feito vai trazer ainda mais eficiência e mesmo baixar os custos. São sempre projetos que no primeiro momento têm o seu custo, mas o retorno do projeto é sempre positivo.

Para terminar, gostaria de lhe perguntar que conselhos pode dar a quem esteja a começar a implementar as práticas de *compliance* no contexto atual e como falamos um pouco, na sua perspetiva, qual a tendência futura.

Em termos do BNP Paribas como um todo estamos em investir em GTS, *growth, technology e sustainability*, que é um plano que acaba agora em 2025. Mas como vê, o *compliance*, em particular o KYC, daqui a uns anos eu acredito que, apesar de existirem algumas tendências no mundo de desregulação, eu penso que não vai acontecer na Europa, como tinha referido, e que, claramente, também não é a visão do BNP Paribas. Eu penso que se vai continuar a regular e a tentar colmatar lacunas que existam que possam abrir espaços a riscos, seja através do branqueamento de capital, seja o que for que aqui o próprio KYC atende. E, portanto, as pessoas são muito inventivas hoje em dia e, portanto, sempre que houver novos casos vem mais regulamentação e com a regulamentação vêm mais investimentos que têm de ser feitos. E, eu acho que vai sempre passar pela capacidade de gestão de dados, na capacidade de os guardar em concordância com a proteção de dados e, depois na forma ágil que essas plataformas têm de ligar diretamente com os clientes. Depois mais para a frente ligar a outros organismos de interesse, outros *stakeholders* dentro do ambiente em que vive esse KYC. Neste caso, outros bancos, supervisores como a União Europeia, o que seja. E, portanto, essas tecnologias têm que aparecer para facilitar a eficiência e rapidez com que os dados fluem.

Apêndice V – Resultados Taguette e Contagem de *Tags* com Recurso à *Pivot Table*

<i>Row Labels</i>	<i>Count of tag</i>
Complexidade de Exigências Regulatórias Criadas pela Tecnologia	3
<i>Compliance</i>	5
<i>Compliance</i> - Risco de Branqueamento de Capitais	9
<i>Compliance</i> - Risco Ética Profissional	7
<i>Compliance</i> - Risco <i>Market Integrity</i>	1
<i>Compliance</i> - Risco Sanções	8
<i>Compliance</i> Benefício - Conformidade e Eficiência	8
Impacto Negativo do <i>Governance</i> - Regulação	7
Impacto Positivo do <i>Governance</i> - Regulação	5
KYC	12
KYC - Risco Comercial	3
KYC - Risco de Branqueamento de Capitais	8
KYC - Risco de Reputação	5
KYC Benefício - <i>Due Diligence</i>	11
KYC custos	5
KYT	8
KYT Benefício - Monitoramento	6
Tendências Futuras - <i>Blockchain</i>	7
Tendências Futuras - Digitalização e automação	13
Tendências Futuras - Inteligência Artificial	6

Lista de *Prompts*

- “De acordo com a minha questão de investigação podes ajudar-me na estruturação dos principais tópicos relevantes a abordar?”
- “Podes resumir, por favor, a informação presente no seguinte *paper*?”
- “Podes sugerir-me fontes de pesquisa para fundamentar as consequências do incumprimento com os procedimentos de KYC?”
- “Podes-me avaliar a minha linha de pensamento relativamente ao KYC em termos de pontos fortes e fracos?”