



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sanctions on Russia and the emergence of corridor countries

Potential impact in compliance for BNP Paribas
Factor Portugal

Carlos Alcino Ferreira Gomes Lopes Genésio

Católica Porto Business School
April 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sanctions on Russia and the emerge of corridor countries

Potential impact in compliance at BNP Paribas
Factor Portugal

Master's Final Assignment – Internship Report
Presented to *Universidade Católica Portuguesa*
to obtain a Master's Degree in Finance

by

Carlos Alcino Ferreira Gomes Lopes Genésio

Under supervision of
Professor Dr. Joana Cardoso Fontes

Católica Porto Business School
April 2025

Acknowledgements

To my mother, who has always sought to give me the best and without whom I wouldn't be here.

To my father, who taught me to see the best in the world around us.

To my sister, who, with little and yet so much patience, always tries to help me and make the path easier.

To my brother, who has always stood by my side.

To my grandparents, Carlos, Celeste, Augusta, and Genésio, who have always held my hand through everything.

To my Toia, who was always by my side to help me close this final chapter.

I would like to thank Professor Dr. Joana Cardoso Fontes for her guidance and constant support throughout the development of this work.

Finally, I thank my internship supervisor, Nuno Costa, my internship manager, Pedro Pereira, and the CEO, Luís Augusto, for welcoming me so warmly, always helping whenever I needed it, and for providing me with such a valuable learning experience.

Abstract

In the wake of ongoing geopolitical and economic shifts, sanctions against Russia have disrupted global trade and financial institutions worldwide. This study investigates the potential consequences of extending these sanctions to corridor countries, with a specific focus on BNPP Factor Portugal. It explores how such an expansion could affect the institution's compliance mechanisms, risk management strategies, and overall operational efficiency.

Using a qualitative case study methodology and semi-structured interviews with key stakeholders, this study offers critical insights into BNPP Factor Portugal's adaptive responses. The findings highlight the strategic importance of reinforcing Know Your Customer (KYC) and Know Your Transaction (KYT) procedures, conducting scenario planning, adopting AI-driven compliance tools, and ensuring continuous regulatory alignment.

These measures are critical for mitigating financial and operational risks, safeguarding business continuity, and preserving institutional resilience in an increasingly complex sanctions landscape.

Keywords: economic sanctions, corridor countries, compliance, BNP Paribas, KYC, KYT, AI.

Resumo

Na sequência das constantes mudanças geopolíticas e económicas, as sanções contra a Rússia têm perturbado o comércio global e as instituições financeiras em todo o mundo. Este estudo investiga as potenciais consequências da extensão destas sanções aos países corredores, com um foco específico ao BNPP Factor Portugal. Analisa de que forma esta expansão poderá afetar os mecanismos de *compliance* da instituição, as estratégias de gestão de risco e a sua eficiência operacional.

Recorrendo a uma metodologia de um estudo de caso qualitativo e a entrevistas semiestruturadas com pessoas importantes da empresa, este estudo oferece uma perspetiva crítica sobre as respostas adaptativas ao BNPP Factor Portugal. Os resultados sublinham a importância estratégica do reforço dos procedimentos de *Know Your Customer* (KYC) e *Know Your Transaction* (KYT), da realização de uma planificação de cenários, da adoção de ferramentas de *compliance* baseadas em inteligência artificial (AI) e da garantia de um contínuo alinhamento regulatório.

Estas medidas são fundamentais para mitigar riscos financeiros e operacionais, salvaguardar a continuidade do negócio e preservar a resiliência institucional num panorama de sanções cada vez mais complexo.

Palavras-chaves: sanções económicas, países corredores, compliance, BNP Paribas, KYC, KYT, AI.

Contents

Acknowledgements.....	v
Abstract.....	vii
Contents.....	ix
Table of Tables.....	xi
List of abbreviations.....	xiii
Introduction.....	15
Chapter 1 - BNP Paribas Industry and Internship.....	18
1.1 Global Banking Industry and BNP Paribas.....	18
1.1.1 BNP Paribas History.....	19
1.2 Factoring.....	21
1.2.1 The internship at BNP Paribas Factor.....	23
Chapter 2 - Theoretical Framework.....	25
2.1 Russo-Ukrainian war.....	25
2.1.1 Sanctions in 2014 and 2022.....	26
2.1.2 Implications for Financial Institutions.....	28
2.2 “Corridor countries”.....	29
2.3 Compliance: what does it really mean for financial institutions?.....	31
2.3.1 BASEL II.....	33
2.4 KYC and KYT.....	35
2.4.1 KYT: compliance pillar at BNPP Factor.....	37
Chapter 3 - Methodology.....	39
3.1 Research Design.....	39
3.2 Data Collection.....	40
3.2.1 Interview topics.....	41
Chapter 4 - Results.....	43
4.1 Sanctions against Russia.....	43
4.2 The role of corridor countries in sanctions evasion.....	44
4.3 Possible business losses and associated risks.....	45
4.4 Importance of compliance.....	47
4.4.1 Compliance adjustments.....	48

4.5 Importance of AI-driven tools.....	49
Conclusions	51
Limitations of Research.....	53
Recommendations for further research	54
Bibliography	57
Annexes.....	65
Appendices	66

Table of Tables

Table 1: Overview of topics by participant.....	41
--	----

List of abbreviations

- AI – Artificial Intelligence
- AML – Anti-Money Laundering
- BASEL II – Basel Capital Accord
- BNP – Banque Nationale de Paris
- BNPP – BNP Paribas
- CEO – Chief Executive Officer
- CPBS – Commercial, Personal Banking and Services
- EU – European Union
- FATF – Financial Action Task Force
- FCI – Factors Chain Internacional
- G8 – Group of Eight
- GFS – Group Financial Security
- HC – Head of Compliance
- ID – Identification Document
- INSTC – International North-South Transport Corridor
- KYC – Know Your Customer
- KYT – Know Your Transaction
- ML/TF – Money Laundering and Terrorist Financing
- NATO – North Atlantic Treaty Organisation
- OPC – Operational Permanent Control
- OPCM – Operational Permanent Control Manager
- SME – small and medium-sized enterprises
- SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
- UN – United Nations
- USA – United States of America

Introduction

In the current climate of geopolitical and economic change, the sanctions imposed on Russia have significantly altered the dynamics of international trade and global financial activities. As international conflicts intensify and nations seek alternative routes to circumvent economic restrictions, the financial stability and operational efficiency of institutions operating in international markets is undermined. This evolving landscape highlights the need for financial institutions to adopt resilient, forward-looking compliance strategies that go beyond reactive measures.

Consequently, examining the adaptation mechanisms and challenges encountered by a financial institution such as BNP Paribas (BNPP) Factor is crucial for understanding the implications on the banking sector should the sanctions be extended to encompass corridor countries. The central issue addressed in this study is: What is the potential impact of expanding economic sanctions against Russia to include corridor countries on the operations of BNPP Factor?

In particular, I examined the changes of BNPP Factor's compliance mechanisms, such as Know Your Customer (KYC) and Know Your Transactions (KYT) processes and reviewed the risk management strategies and strategic responses implemented to mitigate the effects of these sanctions. Through this study, I intend to provide recommendations that could help strengthen the resilience and regulatory compliance of BNPP Factor.

I employed a qualitative research methodology, using BNPP Factor as a case study. I conducted semi-structured interviews with key stakeholders, whose perspectives enable a comprehensive examination of the institution's internal practices and the challenges it faces in an environment characterised by

instability and regulatory shifts. The data were analysed using a content analysis method, which allow for the identification of recurring patterns and pertinent insights. The fundamental concepts underpinning this study include economic sanctions, corridor countries, compliance mechanisms, and risk management processes. These concepts are crucial for a comprehensive understanding of the interplay between economic sanctions and the strategies adopted by financial institutions to promote sustainable business growth.

This work is organised as follows: Chapter 1 introduces the organisational framework of BNPP Factor; Chapter 2 provides the literature review of pertinent topics; Chapter 3 presents the research methodology; Chapter 4 discusses the results of the study, highlighting its main findings, limitations, and recommendations for future research.

The main conclusion of the study is that, as corridor countries will always emerge for various reasons, financial institutions, particularly BNPP Factor, cannot pre-emptively prevent the emergence of every new corridor country. Therefore, they must invest in initiative-taking compliance strategies to navigate the evolving landscape of economic sanctions and the increasing risks posed by corridor countries. By strengthening KYC and KYT procedures, conducting scenario planning, adopting AI-driven compliance tools, and ensuring continuous regulatory alignment, financial institutions can enhance risk detection and prevent sanction circumvention, thereby avoiding severe financial penalties, operational disruptions, and reputational damage.

This study has some limitations that should be highlighted. The study was done during my internship, where I had a short timeframe to implement it. This explains the institution-specific scope of the study, the absence of quantitative data on compliance costs or financial risk exposure and the reduced number of interviews. Future research could benefit from an analysis of quantitative data

on compliance costs or potential market losses as well as a comparative analyses with BNPP Factor's competitors.

Chapter 1

BNP Paribas Industry and Internship

The banking industry continues to evolve in response to changes in economic, technological and regulatory landscapes. Institutions like BNPP are at the front of this transformation, leveraging digital innovation, enhancing customer-centric services, and addressing the growing demand for sustainability-focused financial solutions (BNP Paribas Group, 2023). BNPP's industry dominance arises from its ability to navigate these trends while maintaining a strong global presence and commitment.

This chapter delves into the role of my internship at BNPP Factor, while providing insights on the banking industry and factoring.

1.1 Global Banking Industry and BNP Paribas

The banking industry is the backbone of the world economy as it offers crucial services that promote stability, investment, and growth. It includes a system of financial institutions known as banks, which facilitate the management and storage of money for individuals and businesses. Wit (2007) presents the vision of the Financial Action Task Force (FATF), referring to a wide range of financial activities¹ that define a company as a financial institution.

BNPP holds a unique position in the banking industry, with its diverse offerings, strategic international presence, and commitment to sustainable

¹ Includes accepting public deposits and other repayable funds, lending, transferring money and values, and issuing and managing payment instruments, financial guarantees and commitments, trading in money market instruments foreign exchange, exchange and interest rate instruments, index instruments, transferable securities, and commodities futures.

practices establishing it as a cornerstone of the European Union's (EU) financial ecosystem and a major player in global markets (BNP Paribas Group, 2023).

1.1.1 BNP Paribas History

BNPP is a leading global banking institution and, in 2023, was the largest bank in terms of assets in the EU and the second largest in Europe (Statista Research Department, 2024). With more than 180,000 employees across 63 territories, the BNPP Group holds key positions in several financial services activities (BNP Paribas Group, 2023). The BNP Group has leading platforms and business lines across Europe and North and South America, while having a fast-growing presence in Asia (BNP Paribas Group, 2023).

Its financial activities are distributed in three categories: Investment and Protection Services, which combines services focused on savings, investment, and protection solutions such as asset management, insurance, and wealth planning (BNP Paribas, 2023); Commercial, Personal Banking and Services (CPBS), which includes retail and commercial banking networks and numerous specialised businesses such as factoring, leasing, and consumer finance, all of which focus on providing tailored services for businesses and individuals (BNP Paribas, 2023); and Corporate and Institutional Banking, which serves two client categories – corporate clients and the institutional investors – by matching corporate funding requirements with the investment opportunities sought by institutional customers, offering various tailor-made solutions from capital markets to financial advisory services (BNP Paribas, 2023).

BNPP was established in Portugal in 1985 as one of the first foreign banks to operate in the country (BNP Paribas Portugal, 2023). At the time, the Portuguese banking sector was highly centralized. In 1984, it comprised “12 state-owned

institutions, one domestic savings bank, and three foreign banks” (Canhoto & Dermine, 2003).

Over the past decades, BNPP has steadily strengthened its position in the Portuguese market, contributing to the diversification and modernisation of the local financial landscape. Today, BNPP has numerous entities in Portugal, providing a wide range of financial solutions to its clients and their businesses. Factoring in the BNPP Portugal structure falls under the CPBS, as it is primarily a financing solution aimed at businesses, particularly small and medium-sized enterprises (SMEs) and corporates, to improve their cash flow by converting receivables into immediate working capital.

BNPP Factor operates within the Iberian division of the BNPP Group, specializing in factoring services. According to the Head of Compliance, “unlike some large financial groups” that offer multiple financial products under a single entity, BNPP Factor “operates through specialised subsidiaries”. The company focuses on working capital solutions, including cash management, trade finance, and factoring services. Notably, BNPP Factor does not engage in retail banking in either Portugal or Spain. Instead, it proactively targets clients with a need for tailored factoring services.

Established in Portugal in 1987, BNPP Factor is a subsidiary of the BNPP Group that specialises in invoice management, short-term financing, and credit insurance solutions for businesses. At the time of its founding, it was the third company in Portugal dedicated to factoring and the first to become a member of Factors Chain International (FCI) (BNP Paribas Factor Portugal, 2018).

As a member of both a global banking group and the FCI network, BNPP Factor is able to offer international factoring services to Portuguese exporters in more than 80 countries, facilitating access to major global markets (BNP Paribas

Factor Portugal, 2018). Its solutions² cater to companies of all sizes or industries, offering liquidity for daily operations, credit risk insurance for both domestic and international clients, receivables maintenance and collection services, and supplier account control.

1.2 Factoring

Factoring addresses delayed payments, a persistent issue across many industries “that experience long payment cycles or have a significant amount of capital tied up in unpaid invoices” (FasterCapital, 2024), by offering immediate funds in exchange for receivables, thus stabilising cash flows across various market sectors. This service helps mitigate the risks of financial crises within supply chains, contributing to overall economic stability. Factoring is a financial instrument essential for companies seeking to optimise cash flow management and increase liquidity by selling short-term receivables, mainly invoices, to a financial institution. This allows businesses to obtain early payments while benefiting from collection and management services (Time Finance, 2025).

Factoring plays a vital role in supporting business economic, particularly for SMEs seeking to maintain liquidity and ensure operational stability. It offers SMEs uninterrupted cash flow, which is crucial for daily operations and long-term development, serving as a critical enabler of growth for businesses that might otherwise struggle with working capital limitations (Wikipedia, 2024).

In the context of international trade, export factoring enhances global competitiveness by offering financing solutions that reduce risks associated with cross-border transactions, such as credit risk and payment delays.

The process of factoring includes three main parties: the Factor, which is the financial entity purchasing the receivables; the Adherent, which refers to the

² BNPP FACTOR provides solutions for Full Factoring, Export Factoring, Confidential Factoring, Reverse Factoring, Balance sheet financing, Domestic Factoring, Management of customer accounts and e-Services.

company that employs factoring services by selling its receivables; and the Debtor, which is the Adherent's client responsible for paying the invoices. It is formalised through an agreement in which the Adherent assigns its receivables to the Factor. By doing so, the Adherent receives instant liquidity without having to wait for the conclusion of the payment cycles. In turn, the Factor informs the Debtor with a "Notice of Assignment" about the credit transfer assuming the role of the new creditor (Wikipedia, 2024). When agreed upon, the Factor may also advance funds to the Adherent, ensuring instant access to working capital.

Factoring can take various forms. In Recourse Factoring, the Adherent is obligated to repay the amount advanced by the Factor if the debtor fails to settle the outstanding debt, providing the Factor with some security cover. In contrast, Non-Recourse Factoring releases the Adherent from any liability for the Debtor's unpaid debt, with the Factor assuming the full risk of the transaction.

Notified Factoring occurs when debtors are formally informed that payments must be directed to the financial entity managing the factoring credit. Conversely, in Non-notified Factoring, debtors are not informed that factoring is being used, an approach generally adopted when a company prefers not to disclose that it employs factoring as a means of financing its working capital.

International Factoring facilitates cross-border trade, with the collection of assigned receivables managed by a partner factoring company situated in the Debtor/Buyer's country, leveraging its local knowledge and expertise.

Factoring supports smoother business operations, simplifies receivables management, and strengthens financial stability. As a tailored financing solution, it also enhances the BNP Group's ability to serve corporate and institutional clients, fostering long-term partnerships. This alignment underscores BNPP Factor's role as a leader in providing innovative and customer-centric financial services.

1.2.1 The internship at BNP Paribas Factor

I completed my internship at BNPP Factor, where I gained direct exposure to the concept of factoring and its relevance to SMEs in today's financial landscape. During my internship, I held the position of Permanent Control and Operational Risk Management Officer, also known as Operational Permanent Control (OPC) Officer. This role involved overseeing internal procedures and risk management practices to enhance the efficiency and reliability of factoring services.

This experience highlighted the importance of OPC in ensuring compliance with operational standards, monitoring procedural risks, and strengthening internal control mechanisms within financial institutions.

Permanent control involves establishing and maintaining robust frameworks to identify and mitigate operational risks. This includes developing a risk mapping system to identify vulnerabilities and designing first-level control plans. Additionally, the role requires continuous monitoring of incidents, assessing their impact, and generating comprehensive reports to inform strategic decisions at both the local and parent-company levels. The OPC Officer reports to the OPC Manager of BNPP Factor France and its Portuguese branch, submitting monthly reports to the local committee and semi-annual evaluations to headquarters.

Operational risk management extends beyond reacting to incidents; it prioritises proactive measures through corrective, preventive, and improvement actions. This requires close collaboration with both internal and external auditors, as well as regulatory bodies, to ensure ongoing compliance with established standards. A meticulous focus on adhering to banking, tax, and Anti-Money Laundering (AML) regulations is a critical part of the role.

My responsibilities within the OPC department included promoting a culture of compliance and ethical conduct. This involved implementing protocols established by the compliance department in key areas such as financial security,

client protection, market integrity, and professional ethics. The OPC Officer is also responsible for ensuring compliance with regulations related to money laundering, terrorist financing, tax fraud, corruption, and other financial crimes while adhering to international financial sanctions and KYC and KYT policies.

Chapter 2

Theoretical Framework

The Russo-Ukrainian war has profoundly reshaped global geopolitics, triggering immediate and severe economic responses from Western nations. In reaction to Russia's actions, the EU, the United States of America (USA), and the United Nations (UN) have imposed a series of sanctions aimed at restricting Russia's financial and economic capabilities.

This chapter first provides an overview of the conflict, followed by an analysis of the impact of these economic sanctions on financial institutions, with a particular focus on how they compare to those enforced in 2014. It also examines the broader implications for global financial institutions, assessing their effect on banking operations and the emergence of corridor countries as alternative channels for accessing the Russian market.

The second part of this chapter explores the concept of compliance and its significance for financial institutions, particularly in the context of sanctions imposed on Russia. It reviews key regulatory frameworks, such as Basel II, and examines essential compliance mechanisms, including KYC and KYT, highlighting their role in mitigating risks and ensuring financial entities operate within international legal standards.

2.1 Russo-Ukrainian war

On 24 February 2022, the Russian Federation launched a large-scale military invasion of Ukraine, marking the onset of the "biggest mobilisation of forces since the Second World War" (Brown, 2024). According to Human Rights Watch

(2024), “Since Russia’s full-scale invasion in 2022, its war against Ukraine has had a disastrous impact on civilian life”. Following the invasion and its classification as an act of aggression, Ukraine’s allies, including EU member states and the United States, imposed multiple rounds of sanctions against Russia.

Beyond the devastating human and infrastructural toll, the war has had profound economic repercussions, particularly for financial institutions. The sanctions imposed on Russia in 2022 represented a major turning point in the global financial landscape. These measures specifically targeted Russian commercial banks, as well as the central bank, in an effort to isolate Russia from the international financial system.

2.1.1 Sanctions in 2014 and 2022

Both rounds of sanctions, in 2014 and 2022, aimed to penalise Moscow and deter aggressive behaviour. However, their scale, scope, and impacts differ significantly due to the changing geopolitical context and the severity of Russia's actions.

In 2014, sanctions primarily targeted individuals and entities associated with the annexation of Crimea and pro-Russian separatist activities in eastern Ukraine. For instance, the EU and the USA restricted the export of technology for oil exploration and imposed limits on Russian banks' access to Western capital markets. Additionally, Russia was expelled from the G8, signalling political isolation, though broader economic links remained intact.

In contrast, the 2022 sanctions were imposed in response to a far more extensive conflict. Consequently, they were broader and more severe, reflecting the gravity of the situation. Russia was cut off from the international banking system, including access to the Society for Worldwide Interbank Financial

Telecommunication (SWIFT)³, severely limiting its ability to conduct cross-border transactions. Moreover, Russia's central bank reserves held in foreign currencies were frozen, undermining the country's financial stability. Sanctions on Russian oil, gas, and coal imports escalated to full bans in several Western countries, notably the USA and EU.

As noted by Doherty (2023), hundreds of multinational corporations, such as BMW and Heineken, voluntarily exited Russia in 2022, halting business operations and further isolating the country's economy. Russia faced widespread exclusion from international sports and cultural events, a contrast to the 2014 sanctions, which had not resulted in such measures.

The 2014 sanctions caused moderate economic damage, promoting Russia to implement import substitution policies and strengthen economic ties with non-Western partners, particularly China (Havlik, 2018). In contrast, the 2022 sanctions resulted from a more unified and coordinated Western response. The unprecedented freezing of central bank assets, combined with the mass exodus of foreign companies, disrupting key Russian industries (Nimmo & Al-Khalaf, 2022). Moreover, energy sanctions targeted a cornerstone of Russia's economy, posing a significant threat to its financial stability.

Export controls further stifled Russia's access to essential technologies, hindering military production and long-term economic growth. These sanctions also had global repercussions, particularly in energy markets. Europe faced an energy crisis as it sought alternatives to Russian gas, while developing nations struggled with rising food and fuel prices due to disrupted supply chains.

The 2014 sanctions could initially be seen as a partial success. However, in hindsight, they were largely ineffective, since they neither convince Russia to retreat from Crimea or the Donbas, nor did they prevent Russia from attempting

³ The SWIFT system powers most international money and securities transfers. It is a vast messaging network utilised by financial institutions to send and receive information – such as money transfer instructions – quickly, accurately, and securely (Seth, 2023).

to invade Ukraine eight years later (Sanus et al., 2024). The 2022 sanctions, however, were far more ample, designed to isolate Russia economically, diplomatically, and culturally (Bruce, 2022). This shift reflects not only the escalation of Russia's actions but also a growing recognition of the need to decisive responses to uphold international norms.

2.1.2 Implications for Financial Institutions

The conflict between Russia and Ukraine has been the most extensive and profound in Europe since World War II, significantly impacting financial markets and institutions operating within the EU. This conflict has led to a downturn in investments, a decline in aggregate output, increased unemployment, and rise in financial risk (Martins et al., 2023).

Consequently, financial institutions have taken various mitigation actions, such as employing regulatory and legal experts to monitor the evolution of economic sanctions and analyse the large number of blocked transactions (Office of Foreign Assets Control (OFAC), 2024). These measures include regular reviews of compliance policies, the deployment of advanced transaction monitoring technologies, and staff training to identify and manage emerging risks (Sengupta, 2024).

Another significant challenge for financial institutions arises when Russian oligarchs and other illicit actors exploit shell companies⁴ and complex corporate structures to facilitate illegal activities. These actors use such mechanisms to transfer funds to countries outside the reach of sanctions, exploit domestic or offshore legal loopholes, and falsify documents (Das, 2022). In response, the US (in 2018) and EU (in 2022) implemented stringent sanctions aimed at freezing the

⁴ Shell companies are legally incorporated entities established primarily to use a mailing address and engage in minimal or no business operations. These entities typically focus on financial transactions and do not generate revenue (NameScan, 2023).

assets of these companies by terminating all business relationships with firms in which Russian oligarchs hold a stake greater than 50% (Rathbone et al., 2018; Kneppelhout, 2025).

The increasing complexity of economic sanctions underscores the need for financial institutions and corporations to implement robust strategies to mitigate sanctions evasion techniques. These include regular training sessions for banking staff and effective compliance measures, particularly KYC and KYT processes. Compliance has become a fundamental pillar of banking operations to ensure that these strategies are effectively implemented to uphold regulatory standards are upheld.

2.2 “Corridor countries”

The imposition of economic sanctions by the USA, the EU, and the UN against Russia has significantly restricted its access to Western financial systems, technology, and key markets. In response, Moscow has pursued alternative trade routes and economic partnerships to mitigate these constraints. To circumvent restrictions, Russian individuals and entities have continuously adapted, employing increasingly sophisticated techniques to evade sanctions (Institute for Financial Integrity, 2024). In this context, "corridor countries" have emerged as intermediaries, facilitating Russia's continued participation in global trade despite the imposed sanctions.

Corridor countries serve as pathways for trade, financial transactions, and information flows between economic regions, often facilitating the circumvention of sanctions or trade restrictions (Octaviano, 2014). These nations present significant challenges to international regulatory frameworks, as they enable the continued movement of goods, services, and capital through alternative routes, regulatory structures, or financial mechanisms. This allows economic interactions to persist despite geopolitical constraints, complicating

efforts to enforce sanctions effectively. Countries such as Iran, China, the United Arab Emirates, and several Central Asian states, along with more distant players like Brazil⁵, have played a key role in enabling Russia to bypass restrictions.

One of the most significant trade routes in this context is the International North-South Transport Corridor (INSTC), connecting Russia to India via Iran and Azerbaijan. Initially designed to reduce costs and transit times to Russia, the INSTC has evolved into a critical corridor linking Russia to Asian markets and facilitating trade on both ends. A crucial part of this corridor is the Racht-Astara railway in Iran, which will connect northern Iran to Azerbaijan. This project represents a major step in Russia's efforts to circumvent Western sanctions (Golshiri et al., 2024).

Another key pathway for Russia is through neighbouring countries such as Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan, and Belarus. These nations have enabled the continued import of British luxury cars – including Rolls-Royce, Bentley, and Range Rover models – despite stringent United Kingdom and EU sanctions banning luxury vehicle exports to Russia in 2022 (Conway, 2024). The cars are shipped from British ports to intermediary nations, where they are registered before being transported to Russian cities by local agents or buyers (Witherow et al., 2024).

Similarly, Dubai-based commodity traders, such as 2Rivers (formerly Coral Energy), have facilitated Russia's efforts to evade sanctions. These companies play a crucial role in the sale and export of Russian crude oil and petroleum products, operating through complex networks to continue trading activities despite restrictions (Wikipedia, 2025).

These sanction-evasion mechanisms not only undermine the intended economic pressure but may also increase Russia's revenue through import fees and taxes, indirectly supporting its activities in Ukraine (Witherow et al., 2024).

⁵ Annex 1 – List of 22 corridor countries provided by the Head of Compliance, during my internship.

The continued inflow of luxury goods and other imported products into Russia, coupled with strategies employed by firms like 2Rivers, emphasises the challenges of enforcing international sanctions and the adaptability of global supply chains in response to geopolitical constraints. This highlights the urgent need to close loopholes that enable sanctioned goods to reach Russia, ensuring the effectiveness of international sanctions.

2.3 Compliance: what does it really mean for financial institutions?

Compliance refers to the act of adhering to laws, regulations, and industry standards that govern sectors or professions (Cole, 2022). It encompasses not only meeting legal requirements but also aligning organisation's practices with ethical and regulatory expectations. According to Taylor (2005) the term "compliance" originated in the United States in response to the securities laws enacted in the 1930s.

Prorokowski & Prorokowski (2014) defined compliance as "conforming to a rule, such as a policy framework, standard or law". Similarly, Oppedisano (2024) highlights that compliance reflects a company's commitment to ensuring that both the organisation and its employees adhere to legal and regulatory standards, industry best practices, and internal policies.

Beyond regulatory adherence, compliance also involves proactive risk management. Organisations must continuously evaluate and adjust internal policies to mitigate business risks and prevent illicit financial activities such as money laundering (Wit, 2007). Effective compliance frameworks integrate control measures that detect, report, and prevent financial misconduct, safeguarding the integrity of financial institutions.

A robust compliance culture fosters safety, integrity, and ethical behaviour across all organisational levels. Initially, compliance functions focused on interpreting and implementing new regulations, securing authorisations, and ensuring adherence to laws set by self-regulatory organisations (Ontario Securities Commission (OSC), 2025). However, compliance has evolved from a back-office technical function into a strategic, forward-facing role that demands the attention from senior executives and board members (Taylor, 2005). Today, compliance officers play a crucial role in ensuring that entities operate within the limits set by national and international regulatory frameworks (Fiene, 2023).

In the financial industry, compliance extends beyond legal obligations – it is essential for maintaining an institution’s reputation, fostering stakeholder trust, and ensuring operational resilience. Teichmann & Wittmann (2024), argue that “good compliance” is no longer just about fulfilling minimum legal requirements; it has become a strategic imperative for long-term sustainability.

Compliance risk in banking refers to the potential for reputational, legal, and financial damage due to non-compliance with laws, industry regulations, and codes of conduct (Edwards & Wolfe, 2004). Failure to comply exposes institutions to penalties, loss of stakeholder confidence, and possible exclusion from financial markets.

The main principles of compliance control in financial institutions are designed to ensure legal and operational integrity. First, the principle of investment attractiveness states that a financially compliant institution remains free from legal and reputational risks, ensuring its competitiveness and economic efficiency. Second, the principle of responsibility emphasises that the entity overseeing compliance must be accountable for effectively managing compliance functions. Third, the principle of coverage ensures that compliance measures extend across all structural units of the institution, guaranteeing uniform adherence to regulatory requirements. Fourth, the principle of implementation

highlights that compliance is an ongoing, dynamic process that must be integrated into all phases of business operations. Additionally, the principle of legality mandates that financial institutions strictly follow national and international banking laws and regulations. Finally, the principle of security underscores the importance of implementing compliance best practices to manage financial processes effectively and minimise risks. By adhering to these principles, financial institutions can mitigate regulatory penalties, prevent financial crimes, and maintain operational stability.

The global financial crisis of 2008 heightened expectations around compliance and risk management, reinforcing the need for transparency in corporate governance and proactive regulatory oversight, in order to prevent another global depression (Karp et al., 2018). Nowadays, financial institutions are under growing pressure to elevate their compliance functions into a core and strategic component of their overall business operations.

As a globally recognised financial institution, BNPP faces unique compliance challenges and opportunities. BNPP and its subsidiary, BNPP Factor, have established strong governance frameworks and compliance procedures to navigate diverse regulatory landscapes. These frameworks ensure compliance with local and international laws, reinforcing the bank's commitment to ethical business conduct.

By establishing compliance at the heart of its operations, BNPP protects stakeholders, maintains market credibility, and upholds its reputation as a forward-thinking financial institution.

2.3.1 BASEL II

Compliance risk has gained increasing significance within the banking industry, particularly in the context of the Basel Capital Accord (Basel II). Basel

II mandates that, under Pillar II, banks must effectively manage all their risks through robust internal risk management procedures (Edwards & Wolfe, 2004). Basel II defines compliance as “an independent function that identifies, assesses, advises on, monitors and reports on the bank’s compliance risk...” (Edwards & Wolfe, 2004).

The Pillar II supervisory review process is a critical component of the Basel Framework, designed to ensure that banks hold sufficient capital to cover all risks associated with their activities. Beyond meeting minimum regulatory standards, it highlights the necessity of strong risk management processes, urging banks to adopt advanced approaches for identifying, monitoring, and mitigating risks. Under this framework, a bank’s management holds primarily responsibility for ensuring that capital levels are adequate to address its specific risk profile. Furthermore, Pillar II requires supervisors to assess the effectiveness of a bank's capital evaluation processes and intervene where necessary (Basel Committee on Banking Supervision, 2019). This dual approach promotes both internal accountability within banks and regulatory oversight, highlighting compliance as a key factor in maintaining the stability and integrity of financial institutions.

Basel II, the second of three Basel Accords, is a set of international banking regulations introduced in 2004 by the Basel Committee on Banking Supervision. It is structured around three main "pillars": minimum capital requirements, regulatory supervision, and market discipline (Chen, 2023). Basel II was introduced with the objective of standardising banking regulations and reducing market concerns regarding risks in the banking system across its forty-five members from twenty-eight countries and other jurisdictions, representing both central banks and supervisory authorities (Chen, 2023).

Although Basel II lacks legal authority to enforce its rules, it relies on regulators in its member countries to implement and uphold its standards. In

Portugal, Banco de Portugal is responsible for ensuring compliance with restrictive measures approved by the UN or the EU, pursuant to Law No 97/2017 of 23 August 2017 (Banco de Portugal, 2024).⁶

2.4 KYC and KYT

According to FinCEN (2024), money laundering “involves disguising financial assets so they can be used without detection of the illegal activity that produced them”. Money laundering has severe social consequences as it undermines the integrity of the financial framework and enables criminal organisations to thrive. Given the global nature of finance and the ease with which funds can be transferred across borders, an effective AML system requires coordinated international cooperation, making it a critical priority for regulatory authorities worldwide.

In Portugal, Banco de Portugal is responsible for ensuring that entities comply with legal obligations established to prevent money laundering and terrorist financing (ML/TF) laid down in Law No 83/2017, of 18 August 2017, along with supplementary legislation and regulations (Banco de Portugal, 2024).

The KYC and KYT processes are widely recognised by regulatory authorities as fundamental measures in the prevention of financial crimes (Gill & Taylor, 2004). Financial institutions are required to conduct due diligence both when onboarding new clients and when processing transactions above a designated threshold (Pavlidis, 2023).

KYC is the process of validating a customer's identity, eligibility, and background to establish and maintain a secure business relationship (Hannan et al., 2023). It is a global regulatory requirement that enables organisations –

⁶ Regulates the application and enforcement of restrictive measures approved by the UN or the EU and establishes the sanctioning regime applicable to violations of these measures. Publication by “Assembleia da República” on “Diário da República” no. 162/2017, Series I of 2017-08-23, pages 4928 – 4933.

particularly financial institutions – to assess the suitability of their customers and detect potential risks associated with ongoing relationships. When implemented effectively, KYC acts as a frontline defence against financial fraud, preventing unscrupulous actors from infiltrating banking and financial systems. Its primary objective aligns with AML frameworks, which aim to protect institutions from being exploited for money laundering or other illicit activities. The KYC process involves gathering and validating legitimate identification documents, such as government-issued IDs, proof of residence, and income verification records.

While KYC focuses on identifying and authenticating a customer’s identity and background, KYT takes this a step further. KYT shifts the focus from “who the customer is” to “what the customer does”, by analysing transaction patterns and behaviours in real time. It helps to identify suspicious activities and complements KYC by enhancing risk detection.

Beyond traditional customer identification, KYT provides continuous transaction monitoring to detect unusual patterns that may indicate money laundering or other financial crimes. Financial institutions must apply due diligence measures whenever there is suspicion of ML/TF or doubt about the accuracy of a customer’s or beneficial owner’s information. Additionally, must screen individuals and entities subject to sanctions compliance checks (Pavlidis, 2023).

By focusing on transaction data, KYT enables financial institutions to detect and mitigate high-risk activities, providing an additional layer of oversight to prevent illicit financial movements. Unlike customer identity information, which remains relatively static, transaction data is dynamic and difficult to manipulate, making KYT a powerful tool for uncovering actual business activities and improving risk management (Li, 2020).

Analysing transaction data allows institutions to identify suspicious trends based on key risk indicators, such as: transaction velocity and frequency –

sudden spikes in transaction volume over a short period may indicate fraudulent activity; geographic location – transactions concentrated in high-risk countries or jurisdictions may raise red flags; unusual timing – dormant accounts that suddenly process thousands of transactions may indicate illicit activity; and transaction amounts – large payments from entities typically dealing in low value goods and services could signal money laundering attempts. All of which can indicate abnormalities that warrant further investigation (Li, 2020).

For instance, a sudden influx of high-value transactions from an account previously used for low-value purchases could suggest an attempt to launder money. Similarly, frequent transactions between unrelated parties in high-risk regions may warrant closer inspection.

By analysing transaction behaviours, KYT strengthens KYC's identity-based framework, creating a dynamic and comprehensive structure for combatting financial crime and ensuring regulatory compliance. As financial institutions become increasingly complex, integrating both KYC and KYT is essential for safeguard the integrity of financial institutions and preventing illicit activities from infiltrating the global financial system.

2.4.1 KYT: compliance pillar at BNPP Factor

KYT plays a crucial role in compliance at BNPP Factor, enabling real-time transaction monitoring to detect suspicious activities, money laundering, and sanction violations. Its importance has grown, particularly for banks operating in or dealing with corridor countries, where transactions may serve as intermediaries between sanctioned entities and the global financial system.

To mitigate these risks, banks must implement advanced transaction monitoring systems capable of detecting anomalies such as structured transactions, unusual trade routes, and high-risk counterparties. By leveraging

AI-driven analytics, blockchain tracking, and regulatory technology, KYT enhances financial institutions' ability to comply with global AML regulations, safeguard their reputation, and avoid considerable fines.

For BNPP Factor, integrating KYT into its compliance frameworks strengthens regulatory adherence, operational security, and risk mitigation, ensuring the bank does not inadvertently facilitate sanction circumvention via corridor countries.

Chapter 3

Methodology

This chapter outlines the research design, sampling strategy, data collection methods, and interview analysis, while also addressing the methodology's limitations.

3.1 Research Design

This study adopts a single-case strategy to examine the challenges and considerations BNPP Factor faces in response to evolving economic sanctions. This approach enables an in-depth of organisational compliance practices and strategic responses within a real-world context.

A qualitative research approach was chosen to explore the perspectives of three key stakeholders at BNPP Factor: CEO, Head of Compliance, and Manager of Operational Permanent Control. This methodology provided valuable insights into decision-making processes underpinning compliance mechanisms and risk management strategies. The interviewees offered critical perspectives on the company's exposure to global regulatory changes, business activities, risk assessment, and internal controls, with particular emphasis on KYC and KYT protocols.

Data collection was conducted at a single point in time, aligning with the timeframe of the internship. Participants were informed about the study's purpose and procedures, and informed consent was obtained prior to the interviews. This study adheres to the ethical guidelines of BNPP Factor, ensuring full compliance with relevant ethical standards.

3.2 Data Collection

The internship at BNPP Factor provided exclusive access to internal processes and discussions, enriching data collection with an insider perspective. Data was collected through three semi-structured interviews, each lasting 30-45 minutes. These interviews were recorded and transcribed in Portuguese for subsequent analysis. The interview data was examined to identify recurring patterns, contradictions, and key insights. One interview referenced a historical case from the early stages of economic sanctions in the Russo-Ukrainian war at BNPP Factor.

Each interviewee offered a distinct perspective on the challenges and considerations related to compliance and economic sanctions: the CEO provided a strategic perspective on business operations and decision-making; the Head of Compliance shared insights into the practical implementation of regulations and their impact on daily company activities; the OPC Manager highlighted the role of internal controls in risk mitigation and regulatory compliance.

To ensure alignment with the study's theoretical framework, the interviews were structured around key themes, exploring the risks and strategic considerations BNPP Factor faces when engaging with agreements involving debtors in corridor countries potentially subject to future economic sanctions. Each interview was shaped to the interviewee's specific role within the organisation to ensure relevant insights.

3.2.1 Interview topics

Topics Name	Head of Compliance	OPC Manager	CEO
1. Banking Industry	✓	✓	✓
1.1. OPC job	✗	✓	✗
2. Compliance	✓	✓	✓
2.1. Regulatory monitoring	✓	✗	✗
3. Impact of sanctions	✓	✓	✓
3.1. Historical case	✓	✗	✗
4. Emergence of corridor countries	✓	✓	✓
4.1. Risk mitigation	✓	✓	✓
4.2. Consequences	✓	✓	✓
4.3. Worldwide impact	✓	✗	✗
5. Recommendations	✓	✓	✓

Table 1: Overview of topics by participant

Table 1 shows the topics covered in each interview. The first group of questions is related to the topics of global banking industry and aims to understand BNPP Factor’s position and challenges within it, and its role within the BNP Group.

The next questions addressed the importance of compliance and its implementation in the company; and the regulatory evolution, in particular since the onset of the Russo-Ukrainian war and how it impacts BNPP Factor.

Further, the questions addressed the impact of sanctions at BNPP Factor, including one particular historical case that occurred during the early stages of these sanctions.

Additionally, the questions addressed the potential expansion of sanctions to include corridor countries, with a focus on risk mitigation strategies and the possible consequences for BNPP Factor, both locally and globally. The final set of questions invited the interviewees to share recommendations for how

financial institutions can better prepare for the unpredictable evolution of the global economic and regulatory landscape.

Chapter 4

Results

This chapter presents an analysis of the interview responses, highlighting the results and implications of compliance adjustments, strategic responses, and potential business losses. For clarity and consistency throughout the analysis, I will refer the interviewees by their respective roles:

- Interviewee 1, the Head of Compliance – HC.
- Interviewee 2, the Operational Permanent Control Manager – OPCM.
- Interviewee 3, the CEO – CEO.

4.1 Sanctions against Russia

Economic sanctions against Russia directly impacted BNPP Factor's operations. All interviewees highlighted compliance measures, as they are crucial in adhering to European Central Bank guidelines and verifying the absence of ties with sanctioned Russian entities.

Previously, financial institutions dealt primarily with “totalitarian sanctions”, such as those imposed on Cuba, Syria, and North Korea, which strictly prohibited any business dealings. And secondly, “more stable, targeted sanctions”, affecting specific nations like China, Taiwan, and Venezuela. However, the sanctions against Russia introduced a level of complexity and uncertainty that caught financial groups off guard, requiring continuous adaptation.

Furthermore, the HC shared a historical case that illustrates the impact of evolving sanctions. BNPP Factor froze the assets of a debtor and terminated all business relations upon discovering indirect ownership by Russian oligarchs,

who held a 50% stake in a holding company that fully owned the supermarket chain Dia, operating in both Portugal and Spain. This action was taken in accordance with established regulatory guidelines and aligns with prior findings by Kneppelhout (2025). However, further investigation revealed that the oligarchs' stake "was only 49.9999%", allowing Dia to technically remain outside the sanction framework. Consequently, BNPP Factor retained Dia as a debtor under strict compliance reporting measures until it was eventually acquired by the Auchan Group.

Overall, this case underscores BNPP Factor's ability to proactively avoid financial and reputational risks through agile compliance responses. It highlights the importance of flexible compliance strategies and continuous monitoring in mitigating the uncertainties and complexities posed by rapidly evolving sanctions.

4.2 The role of corridor countries in sanctions evasion

Corridor countries serve as intermediaries, facilitating trade and financial transactions, have experienced increased scrutiny due to their role in maintaining economic links with Russia. The HC pointed that some nations have experienced strange increases in trade with Russia "without knowing the reason for that", raising concerns about potential sanction evasion.

BNPP Factor has strengthened its KYC and KYT controls, the OPCM evidenced the importance of analysing unusual patterns, "sales, transactions or services to any sanctioned country", that may indicate sanction circumvention. Clients with no prior business history in a corridor country, but showing sudden spikes in transaction volume now, can trigger compliance investigations. The CEO highlighted the necessity of constant vigilance and the use of AI-driven compliance systems to detect and prevent regulatory breaches.

Expanding sanctions to include corridor countries like Turkey, Kazakhstan, Brazil, and even certain European nations, could significantly impact financial institutions. For BNPP Factor, such an expansion would have far-reaching implications and would require enhanced risk management strategies, stricter due diligence, and increased compliance costs.

According to the HC, such measures could have broader economic implications than current sanctions on Russia, as these countries represent a larger share of global trade and financial flows at BNPP Factor, and “it is better to nip it in the bud than to take that risk.” The OPCM also reinforced this idea: “it is better not to do business than to be in the middle of a transaction that is not legitimate”. The HC concluded that BNPP Factor should have a “triangle” with “the empowerment of people, ... a budget for IT systems”, and the strategic mind shift that “these things can happen”.

Additionally, financial institutions would need to reassess client portfolios, scrutinise trade movements, and implement pre-emptive compliance measures to mitigate risks. While these steps would strengthen the enforcement of global sanctions, they could also disrupt legitimate trade and raise challenges for European companies that rely on these markets.

Finally, the ongoing assessment of potential sanctions has prepared BNPP Factor for potential regulatory shifts. However, expanding sanctions to corridor countries would require further investment in compliance measures to mitigate financial risks and operational disruptions

4.3 Possible business losses and associated risks

The expansion of sanctions to corridor countries would significantly impact the business structure of all financial institutions – including BNPP Factor –

potentially leading to disruptions in European trade, client revenue losses, increased operational costs, and reputational risks.

From the insights provided by the HC and the OPCM, it is evident that many European companies rely on corridor countries for supply chain logistics. Restricting access to financial services in these nations could indirectly affect BNPP Factor's clients, particularly those engaged in international trade and export operations.

Furthermore, if financial institutions are required to terminate relationships with entities in corridor countries, firms reliant on factoring for liquidity may seek alternative financial providers with less stringent regulatory obligations than BNPP Factor. However, such providers would need to be outside the EU, as EU-based financial institutions must adhere with regulations set by the European Central Bank.

As noted by Brož et al. (2023), attempts by financial institutions to circumvent sanctions often triggers strong responses from regulatory and enforcement authorities, potentially resulting in severe financial penalties for Western banks.

Additionally, the CEO emphasised that maintaining compliance with expanding sanctions requires continuous investment in compliance personnel, AI-driven monitoring tools, and legal expertise – resulting in increased operational costs. This aligns with the findings of Legroux et al. (2022), who concluded that financial institutions must “strengthen their team” to manage “the large number of blocked transactions awaiting analysis”, underlining the need for specialised compliance monitoring.

Any failure to properly enforce sanctions could lead to costly legal repercussions and reputational damage, making it imperative for financial institutions operating within sanctioned jurisdictions – such as BNPP Factor – to remain proactive in anticipating and addressing regulatory changes. As Legroux

et al. (2022) recommended, “banks are recommended to have regulatory and legal experts constantly on hand.”

To address these challenges, BNPP Factor may need to explore alternative markets or develop new factoring solutions to offset potential revenue losses. Although the organisation’s conservative market approach helps to minimise risk, the expansion of sanctions would still require significant strategic adjustments to ensure both financial stability and regulatory compliance.

4.4 Importance of compliance

Compliance has become a fundamental pillar of BNPP Factor’s operational and risk management strategy, requiring continuous investment in advanced compliance technologies, legal expertise, and personnel. As the CEO stated, compliance “is always an investment rather than a cost”, enhancing efficiency, security, and trust in financial operations. The HC reinforced this perspective, describing compliance as “the last bastion” that ensures all members of the organisation adhere to both internal and external regulations. The OPCM highlighted that formal compliance structures at BNPP Factor were only established in 2009, despite its 35-year operational history, reflecting the increasing regulatory scrutiny over time.

The institution relies heavily on KYC and KYT processes to mitigate financial crime and reduce regulatory risks. The HC noted that KYC allows BNPP Factor to verify client legitimacy, assess exposure to financial crimes, and identify shareholders with potential ties to sanctioned entities. Meanwhile, the OPCM emphasised the importance of KYT controls in ensuring that “the company is not exposed to any compliance risk that could result in inadvertent exposure to any type of sanctioned market.” This involves analysing invoices, contracts, and transaction flows to detect potential compliance risks.

4.4.1 Compliance adjustments

BNPP Factor has implemented stringent compliance mechanisms to ensure adherence to international regulations, particularly in relation to KYC and KYT controls. Academic literature supports these practices. Li (2020) highlights the advantages of KYT, stating that “it targets transaction data – evidence that is available in real time, and that is hard to be manipulated or changed”. Similarly, Hannan et al. (2023) stress the necessity of thorough KYC processes, “if done adequately, (it) helps to reduce financial fraudulent activities by restricting bad actors from entering the banking system”.

A key strategic adjustment involves the enhanced due diligence of transactions linked to corridor countries. These are nations that may indirectly facilitate financial flows connected to sanctioned entities, particularly Russian businesses. In response, BNPP Factor has increased transaction scrutiny, particularly in nations that have exhibited suspicious increases in trade activity with Russia. Where evidence suggests that such countries are acting as intermediaries, immediate risk mitigation measures should be implemented. This may include the reassessment of exposure and, if necessary, termination of relationships with high-risk debtors.

Close and ongoing coordination with regulatory bodies, such as European Central Bank and other global financial authorities, remains essential for ensuring compliance with evolving requirements and for anticipating regulatory developments.

Moreover, BNPP Factor can integrate scenario planning as a strategic tool to prepare for the potential expansion of sanctions. By modelling of different regulatory shifts – such as sanctions being imposed on transit or corridor nations – the company can identify at-risk client, evaluate liquidity pressures, and determine the appropriate strategic responses. This proactive method enables the

firm to adjust client portfolios, reallocate resources, and optimise compliance-related investments.

Scenario planning also helps mitigate reputational risks by demonstrating a forward-looking approach to both stakeholders and regulators. Importantly, it aligns risk management with strategic leadership, reinforcing the organisation's resilience in the face of geopolitical volatility.

These compliance adjustments have significantly improved BNPP Factor's ability to navigate complex regulatory environments. The institution's proactive approach contributes to greater financial stability, ensures regulatory compliance, and reduces the risk of financial penalties or reputational damage.

4.5 Importance of AI-driven tools

Increased investment in AI-driven compliance monitoring tools marks a strategic shift towards more proactive and sophisticated risk management. These technologies offer various advantages that are essential for maintaining compliance in an increasingly complex and evolving regulatory environment.

AI enhances real-time monitoring of large volumes of transactional data, the detection of anomalies that may indicate suspicious activity or attempts to evade sanctions (Financial Crime Academy, 2025). Unlike traditional rule-based systems, AI can adapt to new risk profiles through machine learning, offering a more dynamic and context-sensitive analysis.

Additionally, AI allows compliance teams to transition from a reactive to a predictive approach. By analysing historical data and behavioural patterns, AI systems can anticipate potential compliance breaches before they occur (SenGupta, 2024). This proactive capacity will help institutions in allocating resources more efficiently and address emerging risks before they escalate.

Besides, traditional compliance systems often generate high volumes of false positives, placing a considerable burden on compliance teams. AI tools refine

detection criteria over time, significantly reducing unnecessary alerts while preserving a high level of scrutiny (KPMG, 2025). This improves operational efficiency and ensures that analysts focus on genuinely high-risk cases.

Furthermore, AI can also facilitate the automation of KYC and KYT processes by cross-referencing data from multiple internal and external sources, including public registries, transaction records, and media outlets (Tookitaki, 2025). This offers a more comprehensive view of clients and third parties, helping to identify indirect connections to sanctioned entities or networks involved in illicit activities.

Finally, AI-driven tools can be configured to continuously monitor updates from regulatory bodies and sanctions lists across jurisdictions (Lucinity, 2025). This will ensure immediate integration of new regulatory requirements into compliance protocols, minimising the risk of non-compliance due to delayed implementation. Such sensitivity is vital in a rapidly changing geopolitical and financial landscape.

Conclusions

This thesis has explored the potential structural impacts on BNPP Factor should economic sanctions be extended to include corridor countries that facilitate access to Russia. Through qualitative interviews with BNPP Factor's senior leadership – including the Head of Compliance, the Operational Permanent Control Manager, and the CEO – alongside the analysis of real-world compliance practices and case studies, this study has revealed critical insights into how financial institutions can strategically and operationally respond to evolving sanctions landscapes.

The findings reveal that sanctions against Russia have introduced considerable operational and compliance challenges, requiring both adaptive and forward-thinking strategies. The historical case involving the indirect ownership of a debtor by Russian oligarchs underscores the complexities surrounding ownership thresholds and the pressing need for precise, dynamic compliance mechanisms. BNPP Factor's response to this incident reflects the importance of agility in navigating regulatory grey areas while preserving financial integrity and reputational trust.

This study also highlights the central role of corridor countries in potential sanctions circumvention. The institution has reinforced the importance of robust compliance protocols, particularly the implementation of strong KYC and KYT controls, to detect anomalous transactional behaviours and mitigate indirect exposures to sanctioned entities. These practices align with the broader academic literature stressing the importance of due diligence in compliance risk management (Edwards & Wolfe (2004); Prorokowski & Prorokowski (2014); Teichmann & Wittmann (2024); Li (2020); Hannan et al. (2023)).

Moreover, BNPP Factor's recognition of AI-driven compliance technologies as a necessary investment – not just a cost – signifies a strategic pivot towards

predictive, real-time monitoring. This forward-looking approach enables the institution to remain aligned with evolving international regulations while enhancing efficiency and risk detection (Lucinity (2025); Tookitaki (2025); KPMG (2025); SenGupta (2024); Financial Crime Academy (2025))

In parallel, the institution recognises that compliance is not solely a technological or procedural issue but one deeply rooted in human capital and strategic culture. The "triangle" described by the Head of Compliance – encompassing people empowerment, IT infrastructure investment, and strategic mindset – emerges as a critical model for regulatory preparedness and institutional resilience.

As global conflicts persist and new corridor countries emerge, financial institutions, must remain vigilant and responsive. For BNPP Factor, staying abreast of regulatory developments is essential to minimising penalties, safeguarding reputation, and avoiding systemic risk.

Although this research presents certain limitations – particularly the absence of quantitative assessments and broader cross-institutional comparisons – it offers a focused and practical case study. These insights provide a foundational framework for other institutions seeking to adapt their compliance strategies amid a fluid geopolitical landscape.

In conclusion, BNPP Factor must continue to invest in robust, forward-looking compliance strategies to successfully navigate the complexities of evolving economic sanctions. Key strategic actions – such as strengthening KYC and KYT controls, conducting scenario planning, integrating AI-driven compliance tools, and ensuring close regulatory alignment – are essential to enhancing risk detection and preventing sanction circumvention.

Given unpredictable nature of geopolitical developments and sanctions policy, agility and foresight are paramount. Institutions that fail to evolve may face significant financial penalties, reputational damage, and systemic risk

exposure. However, by institutionalising the insights of this study and maintaining a proactive compliance posture, BNPP Factor can remain resilient, competitive, and ethically aligned in an increasingly complex global financial environment.

Limitations of Research

Despite these insights, this research presents certain limitations.

One key limitation is the lack of qualitative data. While the interviews offer valuable qualitative perspectives from BNPP Factor, they do not quantify potential revenue losses or compliance costs. As a result, the analysis does not allow for a measurable assessment of the financial impact of evolving sanctions.

Additionally, the study primarily reflects the internal perspective of BNPP Factor. Although most financial institutions operate under the regulations of the European Central Bank and, in Portugal, Banco de Portugal, this study does not consider how competing institutions are managing the same challenges. A broader perspective would provide a more comprehensive view of how the industry as a whole is responding to these developments.

Furthermore, given the geopolitical volatility surrounding economic sanctions, the long-term implications for corridor countries remains unpredictable. Further developments may either ease restrictions or introduce further constraints, directly influencing BNPP Factor's risk posture and strategic responses. This introduces an inherent unpredictability to the study's findings. Future research could build upon these findings by conducting longitudinal studies or incorporating additional case studies for broader comparative analysis.

The qualitative nature of this study also introduces a degree of subjectivity in data interpretation. All interviewees hold senior positions within BNPP Factor, which may be inherently influenced by internal viewpoints, potentially affecting

the objectivity of their insights. As such, there may be bias their perspectives toward internal strategic and operational concerns and might differ from those offered by independent regulatory analysts or external financial experts.

To mitigate this subjectivity and enhance the study's credibility, multiple secondary sources were consulted, including academic research, expert opinions, economic reports, and a relevant historical case referenced by the HC.

Recommendations for further research

To deepen this research into BNPP Factor's exposure and responses to the evolution of economic sanctions, further investigation could be conducted.

Firstly, a quantitative analysis could be conducted to evaluate the potential financial impact of sanctions on corridor countries. This study could assess the volume of agreements involving debtors in corridor countries and estimate the possible loss scenarios under varying levels of sanction severity. A political risk analysis could also be used to classify corridor countries by their likelihood of being sanctioned, helping BNPP Factor adjust its exposure proactively.

Secondly, a cost-benefit analysis could examine historical and projected compliance expenditures within BNPP Factor. This would assess whether increased investment in compliance personnel, AI-driven tools, or digital infrastructure is warranted in response to changing regulations.

Additionally, a comparative case study involving other financial institutions could offer broader insights into how different banks are adapting their compliance frameworks. This could help identify best practices and innovative strategies for managing regulatory risk.

If sanctions significantly affect operations involving corridor countries, BNPP Factor may also need to explore new markets or adapt its factoring services. A market feasibility study could identify alternative revenue opportunities and help in mitigating risk exposure on this geopolitical instability.

By addressing these research gaps, BNPP Factor, alongside with other financial institutions, can develop more resilient strategies to navigate the increasingly complex regulatory and geopolitical environment, while ensuring long-term operational sustainability and regulatory alignment.

Statement

During the preparation of my written thesis, ChatGPT was used for the following tasks: reordering themes, grammatic checks, working ideas, and references checks, with the prompts used listed at the end of the document in the Prompts List section. After using these tools, I reviewed and edited the content as necessary, and I take full responsibility for the content of the work presented.

I also declare that I am aware of and respect the Artificial Intelligence Rules of Conduct of Católica Porto Business School.

Bibliography

Banco de Portugal. 2024. *Money laundering and terrorist financing*. Available in <https://www.bportugal.pt/en/page/money-laundering-and-terrorist-financing> (2024/11/18; 15H 05M).

Basel Committee on Banking Supervision. 2019. Overview of Pillar 2 supervisory review practices and approaches. *Bank for International Settlements*. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d465.htm>, June 21.

BNP Paribas. 2023. *2023 Integrated report - BNP Paribas*. Available in <https://integrated-report.bnpparibas/2023/article/3/> (2024/11/18; 14H 15M).

BNP Paribas Factor Portugal. 2018. *Quem somos - BNP Paribas Factor*. Available in <https://factor.bnpparibas.pt/pt/quem-somos> (2024/11/27; 11H 54M).

BNP Paribas Group. 2023. *BNP Paribas, the leading bank in the European Union*. Available in <https://www.bnpparibas.pt/en/about-bnp-paribas/bnp-paribas-group/> (2024/11/19; 11H 14M).

BNP Paribas Portugal. 2023. *BNP Paribas in Portugal*. Available in <https://www.bnpparibas.pt/en/about-bnp-paribas/portugal/> (2024/11/25; 15H 20M).

Brown, L. 2024. Ukraine invasion timeline: How Putin orchestrated attack on three fronts. *The Times*. <https://www.thetimes.com/world/russia-ukraine-war/article/how-has-putin-invaded-ukraine-and-what-comes-next-ktxm3js0v?region=global>, February 24.

- Brož, V., Pace, D., Gahir, B., Draper, T., & Cavagnetto, S. 2023. Do not mention Russia: A theoretical framework for bank penalties due to economic sanction violations and policy implications. *Banks and Bank Systems*, 18(2): 161–176. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(2\).2023.14](https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.14)
- Bruce, A. 2022. The Effect of Sanctions on Human Rights. *The Hague Peace Projects*. <https://thehaguepeace.org/site/the-effect-of-sanctions-on-human-rights/>, March 21.
- Canhoto, A., & Dermine, J. 2003. A note on banking efficiency in Portugal, New vs. Old banks. *Journal of Banking & Finance*, 27(11): 2087–2098. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00316-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00316-3)
- Chen, J. 2023. Basel II: Definition, Purpose, Regulatory Reforms. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/b/baseli.ii.asp>, August 2.
- Cole, B. 2022. Regulatory Compliance. *TechTarget*. Available in <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/regulatory-compliance> (2025/03/16; 10H 47M).
- Conway, E. 2024. I've watched Range Rovers roll into Russia. Sanctions are not working. *The Sunday Times*. Available in https://www.thetimes.com/comment/columnists/article/ive-watched-range-rovers-roll-into-russia-sanctions-are-not-working-x83kp6zp7?utm_sour%E2%80%A6, December 29.
- Das, H. 2022. FinCEN Issues Final Rule for Beneficial Ownership Reporting to Support Law Enforcement Efforts, Counter Illicit Finance, and Increase Transparency. *U.S. Treasury Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN)*. Available in <https://www.fincen.gov/news/news-releases/fincen-issues-final-rule-beneficial-ownership-reporting-support-law-enforcement> (2025/03/05; 16H 54M).

- Doherty, B. 2023. Business in Russia: Why some firms haven't left. *BBC*.
<https://www.bbc.com/worklife/article/20230918-business-in-russia-why-some-firms-havent-left>, September 19.
- Edwards, J., & Wolfe, S. 2004. The compliance function in banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 12(3): 216–224.
<https://doi.org/10.1108/13581980410810795>
- FasterCapital*. 2024. The Role of Factoring in Managing Cash Flow.
<https://fastercapital.com/content/The-Role-of-Factoring-in-Managing-Cash-Flow.html>. June 19.
- Fiene, R. 2023. The Importance of the Theory of Regulatory Compliance. *SSRN Electronic Journal*. October 9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4597469>
- Financial Crime Academy*. 2025. Enhancing Compliance: The Advantages of AI-Based Transaction Monitoring. Anti-Money Laundering (AML).
<https://financialcrimeacademy.org/ai-based-transaction-monitoring/>,
March 19.
- FinCEN*. 2024. What is money laundering? Available in
<https://www.fincen.gov/what-money-laundering> (2024/11/13; 11H 56M).
- Gill, M., & Taylor, G. 2004. Preventing money laundering or obstructing business? Financial companies' perspectives on "Know your customer" procedures. *The British Journal of Criminology*, 44(4): 582–594.
<https://doi.org/10.1093/bjc/azh019>
- Golshiri, G., Hoorman, C., Jégo, M., & Vincent, E. 2024. Russia, Iran and the fast track to a new world order. *Le Monde*.
https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/11/01/russia-iran-and-the-fast-track-to-a-new-world-order_6731277_4.html, November 1.

- Hannan, Md. A., Shahriar, Md. A., Ferdous, M. S., Chowdhury, M. J. M., & Rahman, M. S. 2023. A systematic literature review of blockchain-based e-KYC systems. *Computing*, 105(10): 2089–2118. <https://doi.org/10.1007/s00607-023-01176-8>
- Havlik, P. 2018. Trade reorientation in Russia: will China replace the EU? *WIIW*. <https://wiiw.ac.at/trade-reorientation-in-russia-will-china-replace-the-eu--n-327.html?siteview=print>, July 10.
- Human Rights Watch. 2024. *Russia-Ukraine War*. Available in <https://www.hrw.org/tag/russia-ukraine-war> (2024/12/16; 14H 54M).
- Institute for Financial Integrity. 2024. *The Sanctions Evasion Threat - Six Common Typologies All Compliance Officers Should Know*. Available in <https://finintegrity.org/the-sanctions-evasion-threat/> (2025/03/16; 17H 17M).
- Karp, B. S., Weiss, P., & Rifkind, W. & G. L. 2018. The Financial Crisis 10 Years Later: Lessons Learned. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/10/05/the-financial-crisis-10-years-later-lessons-learned/>, October 5.
- Kneppelhout. 2025. *EU sanctions measures against Russia (update)*. Available in <https://kneppelhout.com/news/eu-sanctions-measures-against-russia/> (2025/03/05; 17H 22M).
- KPMG. 2025. *Five ways AI can help manage economic crime risk more effectively*. Available in <https://kpmg.com/uk/en/insights/ai/manage-economic-crime-risk-with-ai.html> (2025/04/04; 17H 25M).
- Legroux, E., Allen, C., Saba, L., & Fonfrède, J. 2022. Russian sanctions: what implications for financial institutions? *Forvis Mazars Group*.

- <https://financialservices.forvismazars.com/russian-sanctions-what-implications-for-financial-institutions/>, July 28.
- Li, B. 2020. Know Your Transaction (KYT) – The key to combating transaction laundering. *The Paypers*. <https://thepaypers.com/expert-opinion/know-your-transaction-kyt-the-key-to-combating-transaction-laundering--1246231>, December 14.
- Lucinity. 2025. *Sanctions Screening in 2025: How Financial Institutions Can Keep Up with Expanding Global Restrictions*. Available in <https://lucinity.com/blog/sanctions-screening-in-2025-how-financial-institutions-can-keep-up-with-expanding-global-restrictions> (2025/04/04; 17H 28M).
- Martins, A. M., Correia, P., & Gouveia, R. 2023. Russia-Ukraine conflict: The effect on European banks' stock market returns. *Journal of Multinational Financial Management*, 67: 100786. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2023.100786>
- NameScan. 2023. *Shell Companies*. Available in <https://insights.namescan.io/knowledgebase/shell-firms/> (2025/03/05; 17H 48M).
- Nimmo, J., & Al-Khalaf, L. 2022. BP, HSBC and Unilever said they'd quit Russia in March, so why are they still there? *The Sunday Times*. <https://www.thetimes.com/world/russia-ukraine-war/article/which-companies-in-russia-unilever-moscow-n5wxrmdn9?msockid=2b7da09fdf1268880b37b557dea6694d®ion=global>, December 3.
- Octaviano, T. P. 2014. Economic corridors boost markets, living conditions. *BusinessWorld Research*. <https://web.archive.org/web/20141018012315/http://research.bworldonli>

- [ne.com/popular-economics/story.php?id=350&title=Economic-corridors-boost-markets,-living-conditions](https://www.economic-corridors.com/popular-economics/story.php?id=350&title=Economic-corridors-boost-markets,-living-conditions), March 24.
- Office of Foreign Assets Control (OFAC)*. 2024. Updated Guidance for Foreign Financial Institutions on OFAC Sanctions Authorities Targeting Support to Russia's Military-Industrial Base. <https://ofac.treasury.gov/media/932436/download?inline>, June 12.
- Ontario Securities Commission (OSC). 2025. *Self-regulatory organizations (SRO)*. Ontario Securities Commission. Available in <https://www.osc.ca/en/industry/market-regulation/self-regulatory-organizations-sro> (2025/03/17; 16H 38M).
- Oppedisano, R. 2024. Anti-Money Laundering and Corporate Compliance. In J. Walsh (Ed.), *Business Ethics*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.114226>
- Pavlidis, G. 2023. Deploying artificial intelligence for anti-money laundering and asset recovery: the dawn of a new era. *Journal of Money Laundering Control*, 26(7): 155–166. <https://doi.org/10.1108/JMLC-03-2023-0050>
- Prorokowski, L., & Prorokowski, H. 2014. Organisation of compliance across financial institutions. *Journal of Investment Compliance*, 15(1): 65–76. <https://doi.org/10.1108/joic-12-2013-0041>
- Rathbone, M., Krauland, E. J., Baj, A., & Abrams, E. T. 2018. New Sanctions Against Russian Oligarchs, Officials, and Companies May Have Significant Impact. *Steptoe*. <https://www.steptoec.com/en/news-publications/new-sanctions-against-russian-oligarchs-officials-and-companies-may-have-significant-impact.html>, April 12.
- Sanus, E., Akgül-Açıkmeşe, S., & Karaoguz, H. E. 2024. The EU's Autonomous Sanctions Against Russia in 2014 Versus 2022: How Does

- the Bureaucratic Politics Model Bring in the Institutional ‘Balance of Power’ Within the EU? *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 62(5): 1278–1295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jcms.13565>
- Sengupta, J. 2024. European financial institutions navigating evolving Russian sanctions compliance. *Financier Worldwide Magazine*. <https://www.financierworldwide.com/european-financial-institutions-navigating-evolving-russian-sanctions-compliance>, June.
- SenGupta, R. 2024. Law firms lean into the business of prediction. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ec87d146-bf3e-4b10-9272-4a322c60c425>, December 10.
- Seth, S. 2023. What Is the SWIFT Banking System? *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/050515/how-swift-system-works.asp>, September 14.
- Statista Research Department. 2024. Leading banks in Europe 2023, by total assets. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/383406/leading-europe-banks-by-total-assets/>, June 7.
- Taylor, C. 2005. The evolution of compliance. *Journal of Investment Compliance*, 6(4): 54–58. <https://doi.org/10.1108/15285810510681883>
- Teichmann, F. M. J., & Wittmann, C. 2024. Compliance cultures and the role of financial incentives. *Journal of Financial Crime*, 31(1): 226–232. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2022-0135>
- Time Finance. 2025. *Receivables Factoring*. Available in <https://www.timefinance.com/invoice-finance/receivables-factoring/> (2025/03/30; 17H 23M).
- Tookitaki. 2025. *AI in Compliance: How Artificial Intelligence is Transforming Regulatory Adherence*. Available in

<https://www.tookitaki.com/compliance-hub/ai-in-compliance-how-artificial-intelligence-is-transforming-regulatory-adherence> (2025/04/04; 17H 59M).

Wikipedia, the free encyclopedia. 2024. *Factoring (finance)*. Available in [https://en.wikipedia.org/wiki/Factoring_\(finance\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Factoring_(finance)) (2025/03/30; 15H 32M).

Wikipedia, the free encyclopedia. 2025. *2Rivers*. Available in <https://en.wikipedia.org/wiki/2Rivers> (2025/03/02; 15H 39M).

Wit, J. De. 2007. A risk-based approach to AML: A controversy between financial institutions and regulators. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15(2): 156–165. <https://doi.org/10.1108/13581980710744048>

Witherow, T., Sharkey, J., Greenwood, G., & Saunders, T. 2024. How British luxury cars are still being sold in Russia despite sanctions. *The Times*. <https://www.thetimes.com/uk/article/british-luxury-cars-sold-russia-despite-sanctions-05ghz9023>, March 29.

Annexes

Annex 1 – List of 22 Corridor Countries

LIST OF 22 CORRIDOR COUNTRIES

#	Country	#	Country
1	Armenia	12	Kyrgystan
2	Azerbaijan	13	Malta
3	Belarus	14	Moldova
4	Brazil	15	Mongolia
5	China	16	Serbia
6	Cyprus	17	South Africa
7	Egypt	18	Tajikistan
8	Georgia	19	Turkey
9	Hungary	20	Turkmenistan
10	India	21	UAE
11	Kazakhstan	22	Uzbekistan

Appendices

Interview 1, Nuno Costa

Theme 1 – Global Banking Industry and BNPP Portugal Factor

Carlos – Como é que o BNP Paribas Factor Portugal se posiciona no contexto da indústria bancária a nível internacional?

Nuno – O BNP Paribas Factor não é bem a estratégia da entidade local, é a estratégia do grupo. Portanto, o grupo tem 14 entidades que comercializam factoring. Nós ao contrário dos grandes grupos financeiros, não temos todos os produtos no banco, ou seja, não é como a Caixa Geral de Depósitos em que a própria comercializa uma variedade de produtos financeiros.

Aqui, o grupo BNP Paribas especializou-se e tem empresas especializadas em cada produto: tem a BNP Paribas Factor com factoring, tem o BNP Paribas Leasing com leasing, o Corporate Investment Bank (CIB) com investimento, portanto há uma especialização dentro do grupo, esta é a primeira diferença.

A segunda diferença, como nós em Portugal, Espanha (raros são os países fora de França), não temos o *retail* ou seja, não temos balcões, acaba por não ser o cliente a entrar no banco mas temos sim de ser nós a procurá-lo, o que acaba por ser outra estratégia de transformar os *prospects* em clientes.

Eu acho que estas duas variáveis fazem com que o grupo BNP Paribas se distinga do mercado bancário global. É claro que isto tem vantagens e inconvenientes, como vantagem temos o facto de ninguém nos ensinar como é que se faz factoring, nós conhecemos factoring para cima e para baixo, portanto um cliente pode vir ter connosco e nós fazemos-lhe o “fato” à medida.

A desvantagem é o facto de não termos uma oferta global. O que é que é a oferta global? Não conseguimos oferecer ao cliente cheques, cartões de crédito, Leasing, valor para investimento, descoberto bancário, ou seja, nós só conseguimos fazer essa oferta global se por acaso nos aliarmos ao Leasing ao CIB, portanto aliarmo-nos todos e fazemos uma oferta conjunta e isso só se faz a grandes grupos económicos, algo que em Portugal não há materialidade.

Carlos – Quais são os maiores desafios enfrentados pela indústria bancária global que também afetam diretamente a Factor Portugal?

Nuno – Eu acho que neste momento o que afeta a indústria bancária e não só, uma das coisas (e talvez a mais importante) é a inteligência artificial. Obviamente que isto não é exclusivo dos bancos, principalmente nos setores dos serviços. Nos setores da indústria e da agricultura, obviamente que aí a inteligência artificial será mais limitada, já no setor dos serviços terá um impacto interessante.

Mais uma vez, sou muito otimista perante estas evoluções, não são propriamente revoluções porque lembro-me perfeitamente de quando surgiu a Internet, estava eu na faculdade e toda a gente estava a dizer “Os trabalhos vão todos acabar porque vem aí a Internet e a Internet sabe tudo e vai fazer tudo, isto vai ser uma chatice.”, a Internet veio e já vieram tantas outras tecnologias e o ser humano acabou por se adaptar.

Mais uma vez, acho que esta ameaça tem de ser transformada numa oportunidade e há que fazê-lo sendo que nós com a inteligência artificial podemos mais facilmente analisar padrões que possam levar ao branqueamento de capitais, analisar padrões que possam levar à fraude e risco de crédito, portanto é utilizar esta tecnologia para nos proteger e ao mesmo tempo para poder também de alguma maneira fazer prospeção de mercado em termos de clientes. Ou seja, utilizando um motor de *Generative AI* de certeza que vamos ter

outros resultados porque a máquina consegue computar milhares de variáveis muito rapidamente, mais do que um comerciante numa folha de Excel a ver quais são as 10 melhores empresas exportadoras e que possam precisar de factoring.

A inteligência artificial é claramente uma ameaça, obviamente que o nosso contexto geopolítico, as guerras, a questão da Palestina que nunca mais se resolve e a questão da Rússia e da Ucrânia em que também não estou a ver um fim para breve, tudo isto impacta o setor bancário e impacta o planeta em si. Mas a longo prazo acho que é isso, a inteligência artificial.

Theme 2 – Compliance

Carlos – Compliance é fundamental para as instituições financeiras. Pode explicar como o BNP Paribas Factor implementa e garante Compliance nas suas operações diárias?

Nuno – Eu gosto de definir o Compliance como sendo o último bastião que de alguma maneira faz com que todos os elementos da organização cumpram as regras do grupo, as leis nacionais, as leis europeias, etc. etc. etc. Gosto de dar esta analogia do bombeiro e do *springler*, ou seja, quando nós temos o edifício a arder queremos os bombeiros, mas se antes da catástrofe conseguirmos colocar os *springlers* nos lugares certos, as bocas de incêndio nos lugares certos e as pessoas tiverem formação, provavelmente podemos evitar males maiores.

Eu vejo o Compliance exatamente assim, nós temos que olhar para a organização, ver quais são os maiores riscos da organização em termos de Compliance e de certa maneira criar um *framework* (envolve procedimentos, envolve controlos, envolve KYC) que envolve uma data de processos que defendam a organização perante as ameaças do setor bancário, como por exemplo, branqueamento de capitais, não cumprimento de sanções, conhecer o

seu cliente, questões de ética profissional, proteger o interesse do cliente (não queremos vender frigoríficos a pinguins), etc. etc. etc.

Obviamente que este é trabalho a 100% do Compliance, mas todos os elementos da organização são responsáveis por isto, ou seja, não é só o departamento e a direção de Compliance que tem de trabalhar em prol de tentar minimizar todos estes riscos, têm de ser todos, tem de ser desde os gestores, desde comercial, desde o diretor geral, ou seja, todos têm um papel neste processo de Compliance.

Carlos – Qual é a importância dos processos KYC e KYT para identificar riscos e assegurar Compliance?

Nuno – Primeiro, o KYC é o *Know Your Customer*, portanto conhecer o nosso cliente e o KYT é conhecer a nossa transação. Embora os dois tenham uma ligação, vamos separar os dois.

Nós, por obrigação do Banco de Portugal e por legislação de prevenção no branqueamento de capital temos de ter um *framework* instaurado na organização para de alguma forma evitar estarmos em contacto com operações que possam levar ao branqueamento de capital.

O branqueamento de capital tem três pilares: tem a introdução, tem a circulação e tem o investimento.

Nós a introdução não temos, porque nós não aceitamos moeda física, e só pode haver branqueamento de capital com moeda física, portanto quando há transferências não há moeda física porque é de banco para banco.

Depois há a circulação em que há transferências de uma entidade para a outra, e no final, o objetivo é que quando se chegue à parte do investimento o dinheiro já esteja branqueado e possa ser utilizado para manipular mercados, comprar ações e até mesmo financiar atos terroristas.

Estando na fase da circulação, nós temos uma conta no banco e é o banco que vai fazer o *screen* dos *inbound* e dos *outbound* das nossas transações.

O que é que fica a faltar? Fica a faltar conhecer o cliente. O cliente são sobretudo empresas, isto significa, ficar a conhecer quem são os dirigentes, qual é o setor, para onde é que eles importam ou exportam, qual é o negócio, se tem lógica económica, etc etc etc.

Nós temos de conhecer o cliente para nos assegurarmos que minimizamos e mitigamos o risco de sermos de alguma forma envolvidos no branqueamento de capitais.

Obviamente que como os *inbounds* e os *outbounds* de fundos não são da nossa responsabilidade, nós não podemos simplesmente dizer “Isto não é nada connosco, é com o banco.”, nós temos também o *Know Your Transaction* (KYT).

E a transação para nós não é quando fazemos um financiamento ao cliente ou quando recebemos dinheiro do devedor, é quando compramos a fatura e ao fazê-lo é aí que temos de fazer o controlo de KYT, se por acaso aquele cliente for elegível. E aí o objetivo é olhar para a fatura e ver até que ponto há ali indícios de branqueamento de capital.

E o que são indícios de branqueamento de capital ou então de não cumprimento de sanções?

É quando o destino final do produto é Cuba e é quando numa fatura podemos ver uma chiclete que é vendida a mil euros, ou seja, há aqui algo de estranho. Tem de haver aqui alguma investigação para nos assegurarmos que não há ali nada de estranho.

O papel do KYC e do KYT é um pilar muito importante para nos protegermos e acima de tudo para cumprirmos a lei.

Theme 3 – Sanctions

Carlos – Como é que as sanções impostas à Rússia pela União Europeia, pelos Estados Unidos e pela ONU têm impactado diretamente as operações do BNP Paribas Factor?

Nuno – Isto não é uma estratégia do BNP Paribas Factor, isto é uma estratégia do BNP Paribas. Portanto, a estratégia do BNP Paribas é, de alguma maneira, diminuir ao máximo todos os fluxos financeiros de e para a Rússia.

O que é que isso significa? Significa que, para nós, localmente no BNP Paribas Factor todos os nossos clientes são portugueses, portanto todos os financiamentos vão para Portugal, mas podemos ter devedores noutros países, entre eles também na Rússia.

Ou seja, aqui a primeira medida que foi tomada, foi cancelar todos os devedores que eram devedores russos. Essa foi a primeira medida.

A segunda medida foi, e isto tem a ver com alguns estudos que foram feitos em termos internacionais, quer pela ONU quer pela OFAC (Office of Foreign Assets Control) nos Estados Unidos, começou a haver um fluxo estranho de alguns países, portanto, houve alguns países que foram denominados “países corredores”, ou seja, países que são *corridor countries* em que começou a haver um aumento das transações para esses países.

O que se suspeita é que esses países estejam a ser utilizados como intermediários da Rússia, portanto é conhecido que o negócio do álcool da Rússia para os Estados Unidos em que Rússia envia para a Polónia e depois esta faz negócio com os Estados Unidos, pois os Estados Unidos não têm qualquer problema em trabalhar com a Polónia. Mas é álcool de proveniência russa.

Para além da preocupação com os devedores russos, há também esta preocupação com devedores que possam ser de outros países e que tiveram um aumento súbito do volume de negócios, e ao terem um aumento súbito do

volume de negócios, há um aumento súbito do nível de faturação e de financiamento dessas faturas, em alguns países e sem se saber muito bem qual é a razão.

Esse é o segundo passo, saber se a razão do aumento de negócio desses países tem a ver com o seu desenvolvimento orgânico ou então por serem países corredores.

Obviamente que isto, em termos de impacto, cria mais uma variável que nós temos de ter em conta, ou seja, já não é só propriamente a Rússia, são também os países que são considerados corredores, e há países que às vezes são estranhos. Por exemplo, o Brasil é considerado um país corredor e é um país que em termos fronteiriços não tem nada a ver com a Rússia, mas tem ligações económicas muito importantes com a Rússia.

Obviamente que isto de alguma maneira pode vir a impactar no nosso negócio, porque primeiro cancelámos devedores russos, e ao cancelarmos devedores russos acabamos por não financiar essas faturas, portanto há uma baixa no volume de negócios, há uma baixa no PNB. E obviamente se houver algum outro país, algum outro devedor noutros países que nós consideremos que de facto houve aqui uma subida do volume de negócios porque estão claramente a ser um país corredor, obviamente que também irão ser cancelados.

Isto acaba por ser o normal porque não somos só nós a fazer isso, é todo o sistema financeiro internacional a fazê-lo para nos protegermos desta ameaça e das sanções que foram implementadas.

Carlos – Existem setores ou transações específicas que enfrentaram maiores desafios devido a estas sanções?

Nuno – Obviamente há alguns setores mais complicados. A comunidade internacional, por vezes, não é muito consistente. Países como Cuba em que a

razão para a sanção já é uma coisa que já vem de há dezenas de anos atrás e são sanções apenas americanas, portanto quer a União Europeia quer a ONU não têm qualquer sanção com Cuba. Temos de respeitar as sanções pois são sanções dos Estados Unidos e são sanções totais, ou seja, não se pode mesmo fazer negócio.

Com a Rússia não se implementou esse tipo de sanção, a Sanção Total, mas sim identificaram-se pessoas, organizações, membros do Estado, aviões e barcos específicos, cujos quais estão identificados que pertencem a oligarcas, pois estes têm ligações com Putin, etc etc etc.

Mas a questão é que, não há uma interdição com a Rússia, ou seja, eu se quiser financiar uma fatura de medicamentos com a Rússia eu posso financiar. Agora, claramente há aqui setores muito complexos, tudo o que tenha a ver com os gasodutos é mesmo muito complexo.

O que diz o embargo dos Estados Unidos é “As organizações financeiras estão proibidas de financiar toda a atividade relacionada com os gasodutos”.

Mas o que é a atividade dos gasodutos? É desde criar o gasoduto, manter o gasoduto, etc etc etc.

Mas se tiver um cliente que me está a financiar chaves de fendas e as chaves de fendas é para a Rússia, como é que eu sei que essas chaves de fendas não são para apertar os parafusos do gasoduto ou são para apertar um carro do senhor Olynochev? Não sei, não faço a mínima ideia.

Esta questão de a Rússia não ter um embargo total está a provocar muitos problemas ao setor financeiro porque às vezes é difícil distinguir. Dizer que não é fácil, o que é difícil é dizer que sim e ao mesmo tempo cumprindo as sanções.

Isto para além de ter impactos no negócio, tem impactos na função de compliance.

Se nos aparece um caso que envolva a Rússia, é um caso em que vamos ter de “perder tempo” a analisar o caso, se um bem de uso ou não, como a questão das

chaves de fendas, se algum oligarca está envolvido ou não, se é uma empresa detida por 50% ou mais, porque se for 49,999% já não é sancionada, etc etc etc.

Cria-se aqui uma complexidade para cumprir o embargo, que só por si não é nada fácil.

Carlos – Como é que a Factor lida com esta complexidade de monitorizar e de se ajustar rapidamente às sanções em constante evolução?

Nuno – Tudo isto está centralizado em Compliance Factor Filière, portanto os organismos internacionais emanam os embargos e isto é quase diário.

Por exemplo, se eu for aqui às minhas *sanction notices*, na sexta-feira recebi quatro *sanction notices*. E o que são as *sanction notices*? A *sanction notices* portanto, na semana passada, quer a OFAC, quer a ONU, quer a União Europeia emanaram novas sanções ou alteraram as sanções e há um grupo no BNP Paribas na Factoring Filière que analisa todas essas sanções e nos envia o que é que pode implicar com o factoring e obviamente que nós temos de analisar isto.

No factoring Filière central também têm que analisar isto porque têm que transpor isto para os sistemas operativos, portanto se por acaso amanhã não se pode financiar o setor dos medicamentos na Rússia, significa que a pessoa que está a fazer o KYC, se vir que um devedor pertence ao setor farmacêutico e pertence à Rússia tem que lhe responder que já não se pode fazer o negócio.

Portanto, há aqui um esforço e é bastante impactante para várias equipas, estamos a falar da equipa do compliance, da equipa das operações, da equipa IT, da equipa central, para acompanhar e atualizar a loucura destas questões das sanções, portanto é bastante impactante.

Historical Case

Carlos – Houve algum acontecimento recente que foi particularmente marcante para a Factor?

Nuno – Sim, no início da guerra. Quando se deram as primeiras medidas, quer da OFAC nos Estados Unidos, quer da União Europeia e da ONU, as comunidades financeiras foram apanhadas desprevenidas.

Estávamos habituados a dois tipos de sanções, ou seja, sanções totalitárias (com Cuba, com a Síria, com a Coreia do Norte) e aqui é fácil, não se pode fazer negócio, tolerância zero; e depois tínhamos vários casos identificados, vários casos na China, vários casos em Taiwan, na Venezuela, e aqui também casos que não sofriam muitas atualizações, eram mais estáveis. Para nós, era mais gerível.

Quando começam a entrar em vigor todas estas sanções da Rússia, houve acima de tudo muito desconhecimento por parte de toda a gente.

Logo no início, houve dois oligarcas russos que foram colocados numa lista de sanções, o que significa que todos os seus bens são congelados e não são só os barcos, casas e carros, mas também as participações sociais, e, portanto, estes dois detinham 50% de uma holding e essa holding detinha 100% dos supermercados Dia.

Esses supermercados Dia, estão em Portugal e Espanha, mas acima de tudo em Espanha tinha uma relevância importante porque estavam localizados no interior de Espanha.

De alguma maneira, as medidas que foram tomadas pelo setor financeiro iriam estrangular o Dia ao ponto de colocar em causa a sua viabilidade económica.

O que é que foi descoberto? Descobrimos que o Dia para nós era um devedor, e era devedor de vários clientes da Factor.

Descobrimos isto através da Coface, foi a Coface que nos informou que o Dia tinha sido colocado numa lista de sanções, que iria retirar os limites de crédito ao Dia.

Nós começámos a investigar e descobrimos que de facto os oligarcas tinham 50% dessa holding e essa holding detinha 100% do Dia, portanto indiretamente tinham 50% do Dia.

Nós tínhamos de anular este devedor, portanto houve um processo de escalar isto até ao GFS (Group Financial Security), há um GFS em Paris e há outro em Nova Iorque.

Como isto tinha a ver com sanções dos Estados Unidos, chegou ao GFS de Nova Iorque, e eles vieram dizer que o devedor era para cancelar, têm de cancelar o devedor em todos os clientes até novas informações.

A questão é que nós cancelámos o devedor, mas de alguma maneira o GFS começou também a fazer uma investigação e eles descobriram que de facto esses dois oligarcas não detinham mais de 50%, mas detinham menos, tinham 49,9999 %. E isso aí fazia com o que o Dia estivesse fora das sanções.

Com essa informação o GFS teve uma postura muito conservadora, mas deixou apenas uma exceção, uma ressalva a dizer que caso aquele cliente só funcione com aquele devedor, com o Dia ou então se esse cliente dependesse muito desse negócio com o Dia, nós podíamos manter o Dia como devedor, tínhamos apenas de identificá-lo e informar o GFS do que foi feito.

O Dia apenas ficou devedor de uma entidade, do cliente, e continuámos assim até à notícia de que o Dia foi comprado pelo grupo Auchan no ano passado e ao ser comprado pelo grupo Auchan deixou de ser da holding.

Como os oligarcas russos tinham 49,9999 %, as outras pessoas da holding quiseram vender o Dia.

Dizem que, isto tudo suposições, que houve pressão do governo espanhol, porque a nossa atitude perante o Dia estava a ser repetida em todas as entidades

financeiras e o Dia estava a sufocar, ninguém lhe vendia, não havia financiamentos. Se o Dia desaparecesse, nas pequenas províncias espanholas ia deixar de haver supermercados, portanto isto ia ser complicado para Espanha.

Foram umas semanas muito interessantes de aprendizagem exponencial.

Theme 4 – Corridor countries

Carlos – Como é que as instituições financeiras podem identificar e mitigar riscos associados a estes mercados paralelos?

Nuno – Mitigar risco no mercado corredor significa que já tem de haver experiência naquele mercado, porque de outra forma era impossível.

Se nós analisarmos aquele mercado e aquele mercado traz-nos um volume de negócio nós temos de conhecer bem esse volume de negócio, e obviamente que se este duplicar ou triplicar nós temos de perguntar ao cliente o porquê, por exemplo “Porque é que o seu devedor do Brasil, que todas as semanas comprava 100 000€, porque é que desde há três semanas compra 400 000€? Fizeram um novo negócio? Abriu uma outra exploração?”.

Portanto, tem de haver aqui algum trabalho de investigação e não há aqui fórmulas mágicas, tem de ser por comparação, estatística de volumes de negócios dos anos anteriores e os volumes de negócio que se dão depois da aplicação de sanções.

Não há mesmo fórmulas mágicas, é por comparação.

Se por acaso tu entras no seio daquele país, depois das sanções, já não tens maneira de saber se por acaso estás a financiar *circumvention* ou não. Já não há maneira.

Carlos – Se as sanções da Rússia forem aplicadas da mesma forma para estes mercados paralelos quais são as suas previsões para o impacto de negócios da Factor e noutras instituições financeiras?

Nuno – É enorme e porquê? Porque uma coisa é o negócio vindo da Rússia, outra coisa é negócio vindo de outros países 14 ou 16 países corredores. Não tem nada a ver.

E mais, países que nos estão mais próximos que a Rússia, Brasil está mais próximo de nós que a Rússia, Marrocos está mais próximo de nós que a Rússia, a Polónia também.

Há determinados países que se por acaso tiverem exatamente as mesmas sanções que a Rússia, vai ser muito mau em termos de negócio, porque significa que de certa forma vamos ter de analisar todos os devedores desses países e cancelar esses devedores como cancelámos os russos.

Carlos – Essa ameaça do congelamento desses negócios, pode ser uma ameaça significativa para o mercado europeu e global?

Nuno – Completamente. É como te disse, se por acaso todas as entidades financeiras tiverem um *approach*, uma estratégia conservadora como estão a ter para a Rússia, em que muitos dos negócios preferem não fazer por desconhecimento e por as sanções são tão dinâmicas (hoje é uma e amanhã é outra completamente diferente), que é melhor cortar pela raiz, do que correr esse risco.

Uma coisa é a Rússia, outra coisa são todos os outros países corredores. Nós temos um volume incomparavelmente maior com o Brasil do que com a Rússia por exemplo, pela nossa história.

Carlos – Como é que a Factor se poderia preparar para tal cenário?

Nuno – Aqui não havia preparação possível. Se a OFAC diz que “Todas as sanções da Rússia são também para os países que são corredores”, iríamos ter de cancelar todos, e ia ser uma grande luta com a parte comercial, com a parte de operações.

Dá-me ideia de que ninguém arriscaria fazer negócio, ou seja, era exatamente o que aconteceu quando Portugal teve a intervenção do Fundo Monetário Europeu. Exatamente igual, ou seja, havia aqui o risco de falência do Estado português e havendo esse risco um banco como o BNP Paribas, a primeira coisa que fez foi devedor tudo o que seja Estado é para cancelar (hospitais, laboratórios, ...).

Tenho a dizer-te que o nosso negócio com o Estado português é enorme, estamos sempre acima dos trezentos milhões de *outstanding*.

Nós temos vários laboratórios, e esses laboratórios vendem medicamentos aos hospitais, e como os hospitais sendo do Estado demoram muito tempo a pagar, eles antecipam o pagamento connosco e nós antecipamos-lhe as faturas e depois vamos cobrando aos hospitais.

Com esta questão do FMI, nós tivemos a indicação de cancelar todos os corredores do Estado, não há muitas medidas para amaciar isto, foi radical.

Aqui iria ser muito parecido.

Carlos – Qual seria a sua principal recomendação para instituições financeiras que enfrentam estes desafios, num cenário volátil a nível global?

Nuno – Eu acho que isto é um conselho para todas as instituições financeiras porque cada vez somos mais globais, cada vez estamos mais expostos a tudo o que é crime financeiro, branqueamento de capital, sanções.

O primeiro conselho é formar as equipas que estão no terreno, as equipas que estão no compliance, as equipas de negócio, as equipas que compram as faturas, as equipas que fazem o relance e que fazem as imputações. Estas pessoas têm de estar *super* bem formadas, e essa formação não é a formação obrigatória uma vez por ano, isso não funciona.

Tem de ser uma formação recorrente que de certa maneira acompanhe o evoluir das sanções, este é o primeiro passo.

O segundo passo é com a ajuda da inteligência artificial, que existam sistemas informáticos que acompanhem estas pessoas e que acompanhem o progredir destas sanções.

Uma coisa é o Brasil antes desta questão dos *corridor countries*, outra coisa é o Brasil agora com os *corridor countries*.

Ou seja, um sistema informático que consiga dizer “Este cliente durante os últimos 5 anos exportou para o Brasil, para este devedor e era 100 mil euros por semana. A partir de determinado momento isto passou para 150, 200, 300 e 400.”. Para depois dar um alerta ao utilizar e adverti-lo de que existe algo suspeito nesta situação, é preciso arranjar uma explicação para isto.

O sistema informático tem claramente de evoluir esta dinâmica da emissão de sanções e embargos internacionais.

Depois tem de haver um *empowerment* de tudo isto, ou seja, as pessoas que estão a tomar decisões estratégicas têm de ter em conta todos os cenários, por exemplo se outros países sofrerem embargos como a Rússia, obviamente que, estrategicamente, alguém lá em cima tem de pensar nisso.

Essa pessoa tem de pensar “Quero crescer na minha quota de mercado, quero mais PNB, quero um ROE mais robusto. Como é que vou fazer isso? Vou por mais comerciais na rua, vou vender factoring para ali, vou apostar no reverse factoring...”, obviamente isso tudo, mas um dos pilares tem de ser pensar também “O que é que me acontece com o negócio atual se eu por acaso ficar sem

parte do negócio porque vai haver aqui uma inflexão por embargos ao país corredor.

Isto tem de ser tudo a nível estratégico, porque se isto não for estratégico e não for antecipado, vai ser uma reação.

O nosso poder de tentar conseguir mitigar a coisa é muito pequenino, porque a nossa margem é muito pequenina.

As pessoas em termos de estratégia, para além do *empowerment* das pessoas no terreno e obviamente um budget para os sistemas informáticos, têm que claramente eles próprios pensar estrategicamente nisto e que as coisas podem acontecer.

Obviamente que não vão fazer a estratégia para isso, mas têm que ter em conta isso também.

É este triângulo que tem de acontecer.

Não vejo nada mais, porque os reguladores locais andam a reboque dos reguladores centrais, portanto não vai ser o Banco de Portugal a dizer “Não, vocês estão aí a dizer que o nosso trabalho é para o Brasil, porque é um corredor. Somos portugueses, gostamos muito de samba e caipirinha, mas não vamos implementar isso.”, as coisas não funcionam assim.

Nós não podemos propriamente apoiar-nos no regulador nacional para de alguma maneira filtrar o que seja isto, até porque estamos a filtrar algo que prejudica a economia do setor.

Interview 2, Pedro Pereira

Theme 1 – Global Banking Industry and BNPP Portugal Factor

Carlos – Como é que o BNP Paribas Factor Portugal se posiciona no contexto da indústria bancária a nível internacional?

Pedro – A Factor Portugal, como sabes, é uma sucursal da casa mãe (Factor France) e a Factor France está a partir da sua casa mãe, presente em praticamente todos os países europeus, incluindo também a Turquia e Marrocos nos locais onde o BNP Paribas está instalado.

Carlos – Que papel específico a Factor desempenha dentro do grupo BNP Paribas?

Pedro – É uma linha de negócio específica o Factor. Vocacionado para o financiamento a curto prazo e de apoio, sobretudo, à tesouraria das empresas e também de apoio à exportação. Temos também uma linha de factoring internacional e apoiamos a exportação dos nossos parceiros, dos nossos clientes e as condições para esse fim.

O factoring no fundo trabalha apenas com empresas, os nossos clientes são todos corporativos, sobretudo pequenas e médias empresas, mas também grandes empresas, grandes grupos e somos uma alternativa ao financiamento a curto prazo de outras linhas, de outros produtos bancários.

Carlos – Poderia definir a sua função de Operational Permanent Control dentro da Factor e a sua importância?

Pedro – O controlo permanente tenta, sobretudo, mitigar os riscos a que a entidade possa estar exposta. Para isso temos a nossa própria Cartografia de

riscos, chamada RCSA que significa (*Risk Control Self-Assessment*), em que tentamos avaliar todos os riscos a que a nossa entidade está exposta no desempenho das suas funções. Tem importância o país, tem importância todos os potenciais riscos a que podemos estar expostos, desde riscos de compliance, riscos de crédito, riscos de proteção de dados, de *finance*, da relação com a clientela. Nos riscos de compliance temos a segurança financeira, temos os riscos ABC relacionados com *Anti-Bribery and Corruption*, temos os riscos AML (*Anti-money laundering*), portanto isto também está dentro da *financial security, personal ethics, etc...*

E depois temos também os nossos riscos específicos e para esses nós criamos os nossos próprios controlos. Temos os riscos da própria atividade e para isso nós tentamos implementar controlos, como controlar a qualidade das faturas que nos são cedidas, controlar a qualidade das transações e isso é um outro risco de compliance e é para isso que temos os controlos KYT (*Know Your Transaction*). Tentamos estabelecer, ao máximo, os riscos a que estamos expostos e, para cada risco, temos pelo menos um controlo para mitigar esse risco.

Carlos – O que é que acha que tem de importante para a Factor, para o volume de negócios?

Pedro – O que nós tentamos, por exemplo, o controlo MC-05, que estás a fazer neste momento, controlar a qualidade das faturas, verificar se as peças que justificam a emissão dessa fatura e se fatura tem a prestação de um serviço para ser emitida essa fatura. Depois pedimos as peças justificativas, ou de entrega da mercadoria no cliente ou por exemplo, alguma confirmação de que o serviço foi prestado, etc...

Com esse controlo aleatório da qualidade dos créditos que nos são cedidos, tentamos mitigar o risco a que a nossa atividade nos expõe e o nosso principal e

grande risco é, exatamente, a fraude. E a fraude na emissão de faturas falsas, portanto, eu penso que só ajudar a mitigar esse risco a nossa atividade está mais que justificada.

Theme 2 – Compliance

Carlos – Compliance é fundamental para as instituições financeiras. Pode explicar como o BNP Paribas Factor Portugal implementa e garante compliance nas suas operações diárias?

Pedro – O Compliance é relativamente recente na nossa atividade de factoring. Nós somos uma empresa já com 35 anos de atividade e o compliance existe apenas desde 2009, foi a altura em que o Nuno Costa, o nosso Compliance Officer, entrou para a empresa. Deu-se uma alteração da nossa estrutura desde há uns anos para cá, passamos a ter uma estrutura semelhante aquela que a casa mãe já tinha em França e replicámo-la cá. Daí a criação de várias direções entre as quais o compliance.

O compliance na altura, na pessoa do Nuno Costa, tinha também a responsabilidade do controlo permanente. Porém, mais tarde, por recomendação do Banco Central Europeu e também do Banco de Portugal, houve a necessidade de fazer a separação entre compliance e controlo permanente.

Isto ocorreu em 2017 e nessa altura eu era gestor, trabalhava na área da direção da relação com a clientela (DRC), mas encontrava-me em mobilidade e o nosso Diretor Geral da altura, o Luís Augusto, abordou-me para me perguntar se eu estaria disposto a assumir a responsabilidade pelo controlo permanente. Foi a partir de maio de 2017 que o Nuno Costa ficou com compliance e eu passei a OPC.

O compliance tem uma das grandes vertentes que é verificar se nenhuma das transações que a empresa efetua junto dos seus clientes, é feita para países com

embargo ou com sanções. Isto tem uma importância maior, pois protege a empresa de eventuais multas que lhe pudessem ser atribuídas. Só nesse aspeto está mais que justificado o compliance.

Antigamente, como sabes, era o compliance que fazia os seus próprios controlos, mas desde há cerca de dois anos os controlos passaram para a responsabilidade do OPC e este faz agora todos os controlos para o compliance.

Theme 3 – Sanctions

Carlos – Como as sanções impostas à Rússia pela União Europeia, Estados Unidos e ONU têm impactado diretamente as operações do BNP Paribas Factor Portugal?

Pedro – A partir de recomendações do próprio Banco Central Europeu, todas as instituições financeiras têm de verificar se não há incumprimento das sanções que estão atribuídas à Rússia, se não há transação com esse país ou mesmo se, dentro da nossa base de clientes, não temos acionistas russos.

O Nuno com certeza depois poderá falar contigo, mas havia um devedor que tinha e esse devedor acabou por ter de ser cancelado, ou seja, retirado da carteira de clientes da Factor. Ele depois desenvolverá esse tema com certeza, não quero aprofundar muito.

Relativamente à Rússia e dentro do âmbito da nossa função como OPC, nos nossos controlos, controlos KYC e etc, também temos de verificar se não há nenhuma situação em que se verifique que há ligações a esses países.

Nos processos de KYC, de *onboarding* e de recertificação, o KYC Officer tem de ter muito cuidado para verificar se existem ligações a esses países, de alguma forma, quer por via societária, quer por transações com esse país.

Carlos – Existem setores específicos dentro da Factor que enfrentaram maiores desafios, sem ser o KYC?

Pedro – O KYC é uma ferramenta fundamental e que tem vindo a ter uma importância preponderante nos nossos processos e nas nossas rotinas de *onboarding* de clientes e depois durante a relação com os clientes, porque nos permite ter um conhecimento mais aprofundado dos nossos clientes. Aliás, o KYC significa exatamente isso, *Know Your Customer* e isso permite-nos defender-nos a nós próprios, enquanto entidade financeira, de cometermos qualquer irregularidade. Ajuda-nos a defender-nos de relações de parceria, de compra e de financiamento com países que estão sancionados ou embargados. Por isso o KYC é cada vez mais importante e mais preponderante.

Depois disso há outro tipo de controlos que nós também fazemos a nível de compliance, nos quais verificamos exatamente se, por exemplo, na aprovação de devedores, não entrou inadvertidamente qualquer devedor que está presente num país sancionado.

O controlo MC-12, penso que já os fizeste...

Carlos – Já, uma vez.

Pedro – ... fazemos esse tipo de controlos e tentamos verificar se a empresa não está exposta a qualquer risco de compliance digamos assim, que possa resultar numa exposição inadvertida a qualquer tipo de mercado sancionado, pois se isso acontecer é sempre de forma inadvertida.

Theme 4 – Corridor countries

Carlos – Com o agravamento das sanções à Rússia, você acredita que surgiram mercados paralelos ou mecanismos em países corredores que facilitam o acesso indireto à economia russa?

Pedro – Sim, acredito que isso se sucede. Sabemos que há países que francamente, não se posicionam do lado da Rússia depois da agressão à Ucrânia, e que seguem as diretivas e a posição que a União Europeia tem tomado nesse sentido. Porém, é sabido que há países próximos da Rússia, pró-russa, e que vão sendo aliados da Rússia, mesmo que integrados dentro da União Europeia.

Descaradamente não o fazem com certeza, mas a necessidade aguça o engenho e com certeza que a Rússia e os seus parceiros irão encontrar alguma maneira de contornar as sanções que lhe estão a ser aplicadas.

No entanto, os países chamados de corredores, se forem comprovadamente identificados como países corredores da Rússia, eu penso que haverá diretivas emanadas do Banco Central Europeu ou mesmo dentro do próprio grupo, para que se tomem medidas relativamente a transações com esses países.

Carlos – Como é que as instituições financeiras podem identificar e mitigar riscos associados a estes mercados?

Pedro – Só posso falar pela experiência que nós temos aqui. Temos um controlo que se chama KYT (*Know Your Transaction*), em que os gestores fazem um controlo no *onboarding* de todos os aderentes e verificam através do processo KYC sobretudo e através do chamado controlo NSC, que consiste num questionário enviado ao próprio aderente e no qual se pergunta se este tem relação com os países que estão sancionados, como a Coreia do Norte, Cuba, Irão, etc...

Há um controlo para esse nível e depois há outro de conhecimento das transações, onde há uma primeira avaliação do próprio gestor, pois este questiona o aderente e verifica através de um controlo aleatório se, há ou não, transações escondidas, digamos assim, com países sancionados.

Dentro da nossa área de factoring, os controlos de compliance e nomeadamente este de KYT (que também é um controlo de compliance), são os meios que nós temos para tentar verificar se os aderentes têm alguma relação de venda, transação ou prestação de serviços para algum país sancionado, inclusivamente a Rússia.

Por isso é que temos os vários controlos, quer ao nível dos aderentes, quer ao nível de aprovação dos devedores.

Carlos – Se as sanções forem ampliadas para estes mercados, quais as suas previsões para o seu impacto dos negócios do BNP Paribas Factor e em outras instituições financeiras?

Pedro – Qualquer sanção a qualquer país pode implicar uma diminuição de relações com esses países. Se os nossos clientes deixarem de vender para esses países também deixarão de ceder faturas ao factoring sobre esses clientes, desses países.

Portanto, pode resultar numa diminuição do volume de aquisições por parte de factoring junto dos seus clientes.

Uma sanção implica uma redução forçosamente e isso depois vai em cascata até às instituições financeiras que também fazem menos negócio.

Mas é preferível não fazer negócio a estar no meio de uma transação que não é legítima em termos legais. Isso sai de fora de todos os códigos, nomeadamente de conduta, do grupo BNP.

Carlos – Qual seria a sua principal recomendação para instituições financeiras que enfrentam estes desafios num cenário tão volátil a nível global?

Pedro – A minha principal recomendação seria: vai haver sempre países sancionados, vai haver sempre países embargados, vai haver sempre países ou em guerra ou que não cumprem com as regras da ONU, etc...

As instituições sobretudo as financeiras têm de criar mecanismos para se defenderem da exposição a esse tipo de situação.

Portanto a recomendação que eu faria é de continuar a investir em termos de software, de ferramentas eletrónicas/digitais etc, e de implementação de controlos para se defenderem desse tipo de situação e de exposição.

Interview 3, Luís Augusto

Theme 1 – Global Banking Industry and BNPP Portugal Factor

Carlos – Como é que o BNP Paribas Factor Portugal se posiciona no contexto da indústria bancária a nível internacional, e que papel específico a Factor desempenha dentro do grupo?

Luís Augusto – O BNP Paribas Factor para o comércio internacional tem uma área específica de factoring internacional, portanto temos gestores especializados nessa área. E o que é que é o factoring internacional? É a atividade de financiar clientes que têm devedores noutras geografias, e, portanto, nós financiamos o nosso cliente em Portugal e recebemos os valores do pagamento dessas faturas de devedores que estão noutros países, seja na Europa, seja noutras geografias.

Esse é o Factor internacional, é uma atividade que em Portugal tem bastante expressão porque existem muitas empresas exportadoras, e o factoring tendo muita penetração no mercado, sendo um produto bastante conhecido e utilizado pelos empresários portugueses e os exportadores nacionais também o utilizam bastante.

Na BNP Paribas Factor tem um peso também importante, cerca de um terço do volume que nós fazemos anualmente, portanto um terço do volume é internacional, o outro é feito no factoring doméstico a que nós chamamos clientes nacionais a vender para devedores nacionais.

A Factor Portugal está inserida dentro do BNP Paribas, está inserida dentro de um grupo ao qual chamamos Factor Filiere, que está sediado em Paris e que gere depois várias entidades que se encontram em diversos países europeus.

A Factor dentro do BNP Paribas só existe fisicamente nas entidades da Europa, e Portugal juntamente com a Espanha, porque nós temos um *set-up* ibérico que está inserido nesse grupo.

É importante porque dentro do BNP Paribas, o factoring está inserido numa área a que nós chamamos *working capital*, e que dá soluções de produtos e serviços para empresas gerirem tesouraria dia a dia, que é o seu *working capital*, portanto tem a área de Cash management, tudo o que é transações de cash, pagamentos, recebimentos e novas formas de fazê-lo.

Também temos uma área de *trade finance*, créditos documentários, garantias internacionais, *standby letter of credit* (SLOC), que também apoia o comércio internacional e depois temos o factoring, portanto essas três áreas estão incluídas naquilo a que nós chamamos de *working capital solutions* do BNP Paribas.

Portanto o factoring está dentro dessa área e depois este tem três áreas: o factoring internacional, o factoring doméstico e a terceira que é o reverse factoring ou o *confirming*, que consiste em invés de apoiar e financiar o cliente através da compra de faturas, nós financiamos o cliente através do pagamento dos seus fornecedores. Ou seja, é a operação contrária.

Mas está bem inserido dentro do grupo, tem uma atividade crescente, cresce anualmente e é bastante importante por essa razão, digamos que está completamente integrada na cadeia de valor da gestão de tesouraria dos clientes empresariais. Temos clientes desde empresários em nome individual, até grandes empresas cotadas em bolsa, grandes empresas nacionais que atuam em Portugal.

Carlos – Quais são os maiores desafios enfrentados pela indústria bancária global, que também afetam diretamente a Factor?

Luís Augusto – Existem vários grandes desafios, sem entrar para já na questão do compliance e dessa área, por exemplo, a regulamentação é um grande desafio, portanto o setor bancário é um dos setores mais regulados de atividade industrial. O seu supervisor, o Banco Central Português, o Banco Central

Europeu, por várias razões, mas principalmente pelas grandes turbulências que houve nos mercados financeiros, grandes crises que também trouxeram a necessidade de se regular mais. Com essa regulação também cresce a necessidade de os bancos e do Factor, se adaptarem às novas regulamentações, novas leis e novas formas de atuar. Há que investir mais nessas áreas, não só a nível de pessoas, mas também a nível digital, a nível da compreensão da lei e a nível da comunicação com os clientes, para que se possa passar a mensagem de que as coisas mudaram e são feitas de forma diferente.

Portanto, a regulamentação tem sido um desafio grande.

Outro desafio no setor bancário e no factoring em geral é o risco da fraude, não só através de fraude de pagamentos, mas também na fraude de faturas. É um desafio grande e o banco tem investido bastante através de novas tecnologias como a inteligência artificial e outras novas ferramentas digitais para colmatar, ou pelo menos minimizar esse risco. Mas é sempre difícil num mercado crescente e de grande utilização, em que também a imaginação de algumas pessoas é crescente e a digitalização vem criar aqui novas formas de atuar contra essas iniciativas, porém vem também facilitar novas formas de fazê-lo.

Há um caso recente nos Estados Unidos, em que foi utilizada a inteligência artificial para replicar uma reunião de Teams, em que a única pessoa real na reunião era o CFO de uma empresa, o resto era tudo imagens criadas por inteligência artificial e que acabaram por induzir o CFO a fazer uma operação indevida, ou seja, a evolução da tecnologia por um lado vem ajudar-nos, mas pelo outro vem trazer novos desafios nesse sentido.

As alterações geopolíticas que acontecem hoje em dia são outro desafio, não só como as guerras que existem atualmente, inclusive na Europa, que vêm criar pressão em algumas indústrias como a indústria bancária e financeira, mas também as tensões geopolíticas no que toca novas formas de pensar, novas forças políticas que vêm desafiar um pouco o status quo e que vêm criar turbulência

nos mercados, quando digo nos mercados digo nas *commodities*, nas moedas, portanto vêm criar grande volatilidade e essa volatilidade nos mercados financeiros acaba por criar também volatilidade na Factor e nós temos que nos adaptar a este desafio.

Theme 2 – Compliance

Carlos – Na sua opinião, Compliance deve ser visto como um custo inevitável ou como um investimento estratégico? Porquê?

Luís Augusto – Há que haver um retorno e o retorno será fazermos as coisas de forma mais eficaz, reduzir o tempo de contacto que nós temos com os clientes, fazer as coisas de forma mais linear para libertar tempo para que os nossos colaboradores possam fazer outras coisas com um valor acrescentado. Para mim é sempre um investimento e não um custo.

Theme 3 – Sanctions

Carlos – Como é que as sanções impostas à Rússia pela União Europeia, pelos Estados Unidos e pela ONU têm impactado diretamente as operações da Factor?

Luís Augusto – No nosso caso não tínhamos grande excursão a devedores na Rússia, ou seja, clientes que exportassem para devedores na Rússia. Se tivéssemos, teríamos de ter parado imediatamente.

Nessa altura tivemos de fazer uma aferição para ver se havia clientes que tinham acionistas ou *shareholders* de nacionalidade russa e se esses *shareholders* fossem pessoas individuais, cidadãos russos com embargo, na lista de embargo.

Tivemos um caso em que parámos a relação imediatamente, informámos localmente a empresa da situação.

O caso da Rússia por ser, de forma geral, um caso bastante comunicado no sistema financeiro, não houve grandes dúvidas quanto ao que fazer no imediato. Porém, foi um grande impacto. Tivemos de perceber o que tínhamos de aplicar, informar os clientes que foram afetados e claro redobrar os esforços na vigilância, caso se dessem novos casos para serem identificados e serem posteriormente retirados da lista de clientes ou da lista de devedores.

Theme 4 – Corridor countries

Carlos – Com o agravamento destas sanções à Rússia, você acredita que surgiram mercados paralelos ou mecanismos em países corredores que facilitam o acesso direto à economia russa?

Luís Augusto – Sim, acredito que deva haver. Quer dizer, não temos casos do nosso lado, mas acredito que sim. É natural que assim o seja e temos de estar vigilantes quanto a esse tipo de situações porque após a primeira atuação das sanções financeiras junto das entidades embargadas, ou desses devedores que estão embargados, há sempre a tendência para tentar fazer-se, como se diz em inglês *circumvention*, ou seja tentar contornar a lei e tentar procurar outras soluções, ou com offshores ou com “testas de ferro” que representem empresas cá em Portugal. E, portanto, tem que se criar alertas quanto a isso e estarmos mais vigilantes. Sem dúvida, creio que há situações dessas, nós sabemos que elas existem, mas temos de estar vigilantes.

Carlos – De que forma é que as instituições financeiras podem identificar e mitigar riscos associados a estes mercados paralelos?

Luís Augusto – Através de ferramentas informáticas. No nosso caso, no factoring, que utilizamos para rever todo o processo comercial das faturas, das

peças justificativas que compõem uma fatura, os contratos, os movimentos através do KYC (*Know Your Customer*), através do KYT (*Know Your Transaction*), os movimentos financeiros que existem para ver se não há movimentos terceiros de dinheiros que vêm de outro local que não o do devedor e do credor diretamente, que há aqui um contorno dos fluxos financeiros e portanto, através de plataformas digitais que nos ajudam a criar alertas para isso. Por isso é que estamos a investir numa plataforma nova que vai ser inserida no grupo este ano e que a base desta é a inteligência artificial, *machine learning*, que aprende com os movimentos financeiros e cria alertas para situações de contorno da lei. É uma área que é bastante importante para nós, porque temos tolerância zero nessas situações e temos de atuar imediatamente e não podemos de forma alguma receber valores de outras geografias que não sejam aquelas permitidas.

Carlos – Se as sanções forem ampliadas para esses mercados paralelos, quais são as previsões sobre o impacto de negócios da Factor Portugal e em outras instituições financeiras?

Luís Augusto – Se os embargos forem alargados a outras geografias, depende das geografias. Para a Factor, nós felizmente temos uma abordagem muito conservadora no mercado, estamos muito baseados em geografias europeias, Estados Unidos, ou seja, América do Norte, alguma América do Sul, mas países com pouco embargo, com pouco risco.

Na Ásia também, em países com pouco risco como o Japão e outros países.

Portanto não estamos em países muito estranhos, teria pouco impacto.

No entanto, teríamos de verificar esses países, rever a listagem de clientes que temos, verificar os devedores novamente e comunicar com o cliente o que é muito importante. Às vezes essas sanções chegam algum tempo depois para esses

clientes e temos de comunicar imediatamente que foi tomada essa decisão por uma autoridade, e que teremos de aplicá-la imediatamente.

Carlos – Qual seria a sua principal recomendação para instituições financeiras que enfrentam estes desafios num cenário tão volátil a nível global?

Luís Augusto – A minha recomendação seria apelar a que invistam em capacidade de resposta informática, seja através de inteligência artificial, seja através de outra tecnologia. Isto porque, a meu ver, apesar de haver algumas tendências no mundo para uma desregulamentação, nomeadamente agora nos Estados Unidos com alguma teoria de que ao desregulamentar a economia vai crescer mais.

Eu penso que não é essa a abordagem da União Europeia, principalmente porque a União Europeia vai continuar com uma tendência bastante conservadora, de tolerância zero perante tudo o que tem a ver com essas situações de embargo. Portanto, vai continuar a pressionar as instituições financeiras para cumprirem o embargo e para não haver nenhuma situação dessas.

Porque depois as penalizações são muito pesadas, as multas são pesadas, e nenhuma instituição financeira quer estar nessa situação. Há que continuar a investir, a antecipar as tendências e deve atuar-se rapidamente e implacavelmente nessas situações, sem dar margem para qualquer dúvida.

Prompts list

ChatGPT

- “Can you check these sentences for any grammatical errors?”
- “From the list of contends, can you suggest a better way to structure them for a clearer understanding of the main goal?”
- “Can you proofread these paragraphs?”
- “Can you suggest ideas to improve the discussion in this part of my working thesis?”
- “Can you arrange this list of abbreviations in alphabetical order?”
- “Can you provide articles that mention corridor countries connecting Russia after the sanctions imposed by the USA, EU, and UN?”
- “Can you provide references related to these topics?”