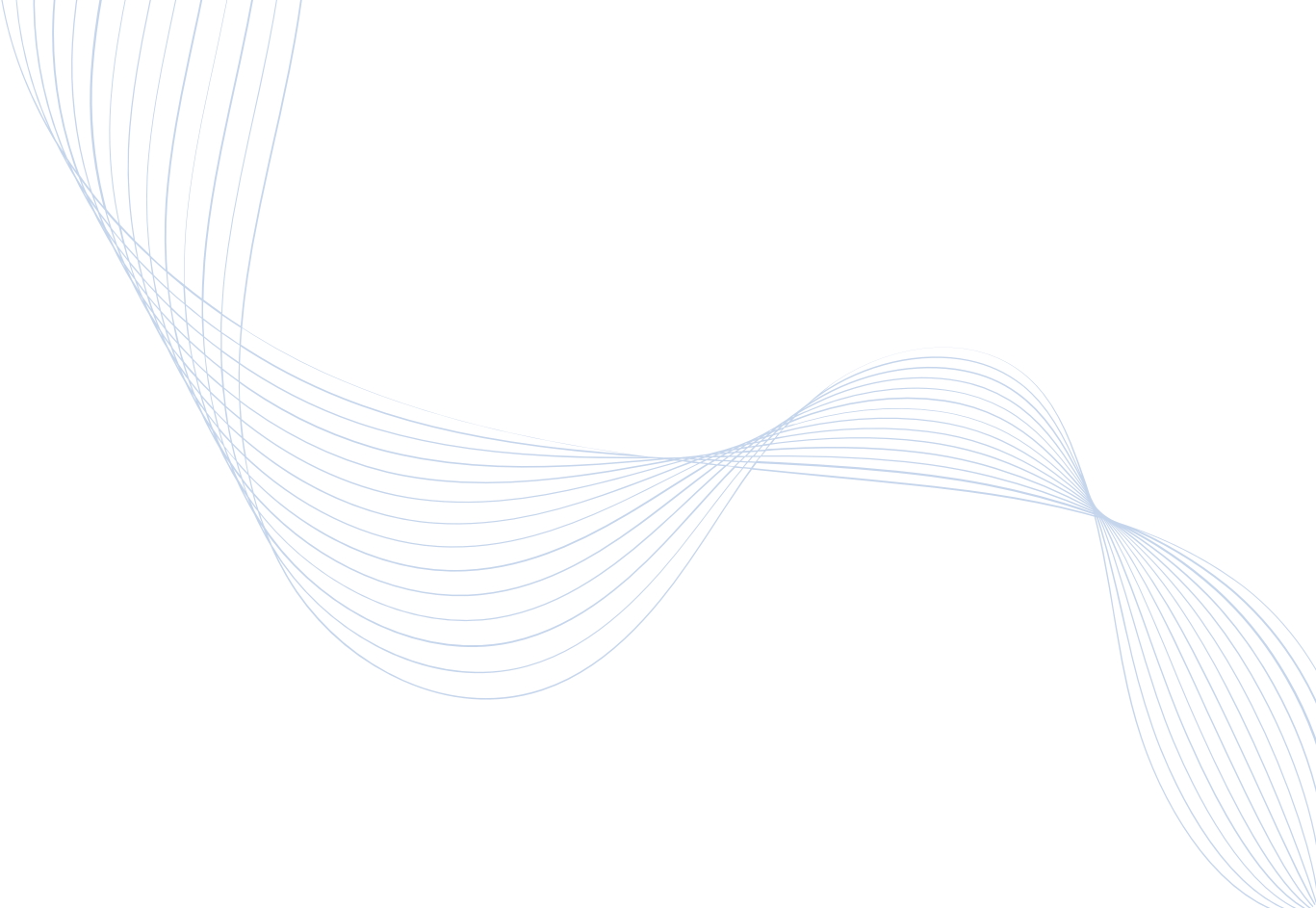




Integridade – Compromisso com a Competitividade do Brasil:

Lições da 6ª ICC Integrity
Conference



Sobre a ICC (International Chamber of Commerce) e a ICC Brasil

Como representante institucional de mais de 45 milhões de empresas em mais de 170 países, a Câmara de Comércio Internacional (ICC) atua como a principal voz da economia real em organizações multilaterais como a Organização das Nações Unidas e a Organização Mundial do Comércio, entre outras, contribuindo para a tomada de decisão global.

No Brasil, a ICC tem a missão de trazer o setor privado para o centro da agenda de inserção internacional, integridade e sustentabilidade, atuando junto a governos locais e organismos internacionais na construção de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico e social e à melhoria do ambiente de negócios. A instituição possui uma visão multissetorial e conta com cerca de 200 associados, entre empresas multinacionais, bancos, consultorias e escritórios de advocacia. Conta com oito comissões temáticas, nas quais desenvolve projetos e aborda assuntos de alta relevância para o setor empresarial brasileiro, nas frentes de advocacy e de formulação de melhores práticas.



Rua Surubim 504, 12º andar. Brooklin, São Paulo - SP
CEP 04571-050
Tel: +55 11 3040-8832 / 8835
iccbrasil@iccbrasil.org

Favor citar como:

ICC Brasil (2026), Integridade – Compromisso com a Competitividade do Brasil: Lições da 6ª ICC Integrity Conference. Copyright © 2026 ICC Brasil. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, copiada, distribuída, transmitida, traduzida ou adaptada de qualquer forma ou por qualquer meio gráfico, eletrônico ou mecânico, incluindo, sem limitação, fotocópia, digitalização, gravação de áudio ou imagem, ou pelo uso de computador, internet ou sistemas de recuperação de informações, sem permissão por escrito. A permissão pode ser solicitada à ICC por meio do e-mail iccbrasil@iccbrasil.org.

Introdução

Em um contexto em que a agenda de integridade volta ao centro das prioridades nacionais, o Brasil enfrenta o desafio de aprimorar a governança pública e privada e ampliar a confiança de investidores e parceiros, fortalecendo sua competitividade. Foi a partir desse contexto que a **6ª edição da ICC Integrity Conference** propôs o debate sobre a integridade como um compromisso inegociável com o país, diante de riscos como a corrupção, o avanço de organizações criminosas sobre a economia formal e os desafios à credibilidade das instituições.

O evento reuniu lideranças empresariais, representantes do governo, da academia e especialistas para compartilhar experiências e discutir soluções para desafios concretos.

Os debates abordaram **os impactos da infiltração criminosa na economia formal, a importância da reputação e da confiança para a competitividade, e o papel das políticas públicas de segurança na proteção da economia**. A conferência também reforçou a importância da cooperação entre os setores público e privado para fortalecer a governança, prevenir riscos e contribuir para um ambiente de negócios mais confiável, seguro e competitivo, capaz de atrair investimentos.



Principais Mensagens

Infiltração Criminosa na Economia Formal: Desafios e Implicações para as Empresas

1. Facções criminosas passaram a operar com estruturas cada vez mais semelhantes às de empresas legítimas, com organograma, setores especializados e capacidade de operar independentemente de suas lideranças. Casos revelados pelas Operações Fim da Linha e Carbono Oculto mostram um padrão: essas organizações criminosas deixam de apenas extrair renda de atividades ilícitas e passam a controlar setores da economia formal, misturando capital lícito e ilícito para obter vantagem competitiva e recorrendo, inclusive, à extorsão. Esse cenário exige que a prevenção faça parte das decisões empresariais e alcance diferentes elos da cadeia, para além da verificação de contrapartes.

2. A designação do PCC e do Comando Vermelho como organizações terroristas pelos Estados Unidos cria um novo regime de risco extraterritorial, que independe da classificação brasileira e pode atingir empresas por exposição indireta, inclusive por meio de terceiros. O precedente do caso Lafarge¹, responsabilizada tanto nos EUA quanto na França por financiamento a organizações terroristas, demonstra a dimensão dos riscos para empresas que mantêm relações, ainda que indiretas, com organizações dessa natureza. Some-se a isso o mecanismo de sanções secundárias, que pode restringir o acesso ao dólar e ao sistema financeiro internacional, além de comprometer a operação de uma instituição financeira inteira. Esses são riscos que as empresas brasileiras precisam precificar desde já.



“

“A integridade não se decreta de cima para baixo. Ela se constrói no compliance, na tesouraria e na sala do conselho — não no gabinete do promotor, nem na força de segurança.” – Lincoln Gakiya, Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado de São Paulo, e integrante do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO)

¹ Em 2026, a Lafarge foi condenada na França por financiar grupos jihadistas, incluindo o Estado Islâmico, para manter suas operações na Síria, estabelecendo um precedente relevante de responsabilização empresarial por financiamento ao terrorismo.

3. Ainda há desafios para transformar o discurso de cooperação institucional em prática efetiva, tanto no setor público quanto no setor privado.

No setor público, a baixa adesão a instrumentos de cooperação e a sobreposição de competências dificultam a atuação coordenada. No setor privado, dúvidas quanto aos limites e aos procedimentos de compartilhamento responsável de informações podem inibir reportes e outras formas de colaboração. Superar essas barreiras exige maior coordenação institucional e critérios mais claros para a cooperação entre empresas e autoridades.



“A cooperação interinstitucional, embora exista sob o ponto de vista formal, na prática é muito difícil. Imagine reunir, numa mesma mesa, a Polícia Federal, a Receita Federal, o COAF, a Secretaria da Fazenda, o Ministério Público, a Polícia Militar e a ANP para realizar esse tipo de operação, como a Carbono Oculto. Ocorrem muitas disputas. Mesmo assim, o resultado final mostra que a atuação multiagências é a solução para termos um combate mais efetivo.” –

Lincoln Gakiya, Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado de São Paulo, e integrante do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO)

A maior operação já realizada contra o crime organizado envolveu uma estrutura em que a facção controlava quatro usinas de álcool por R\$ 52 bilhões em vendas entre 2020 e 2024.

“A Faria Lima não tem problema com o crime organizado porque o fiscal da Receita Federal.”

GAECO – Ministério Público do Estado de São Paulo

Impactos do Crime Organizado no Ambiente de Negócios:

Riscos e Consequências para o Setor Privado

1. O crime organizado opera como "parasita" do mercado legal, e a *due diligence* tradicional já não é suficiente. A infiltração criminosa não se restringe mais aos setores classicamente associados à lavagem de dinheiro; seu alcance sobre a economia formal deve ser compreendido como um risco estrutural para os negócios. Organizações criminosas utilizam infraestrutura, serviços e instrumentos legítimos do mercado para movimentar recursos, ocultar patrimônio e ampliar sua atuação, o que exige das empresas uma leitura mais ampla de suas relações comerciais e das vulnerabilidades presentes em suas cadeias.

2. A governança de integridade precisa ser contínua e multinível, não apenas uma função de compliance. Mitigar o risco de infiltração criminosa exige monitoramento constante de contrapartes para além do *onboarding*, inclusive de terceiros na cadeia logística, como transportadores, bem como o acompanhamento de clientes, ativos e relações comerciais. É necessário observar mudanças de perfil, informações públicas, *red flags* e eventuais exposições a sanções ao longo de toda a relação comercial. Esse acompanhamento também exige o envolvimento direto da alta liderança, como a diretoria executiva e o Conselho, e decisões construídas conjuntamente, de forma transversal, entre *compliance*, jurídico, segurança, compras e negócios, à medida que a exposição legal das empresas se eleva.

“Se eu penso em longevidade e perenidade, as áreas da companhia precisam estar em coordenação. Estão todos embarcados, inclusive a alta liderança, e conhecem quais são os riscos, agora ainda maiores com as designações das FTOs².” – **Ricardo Wagner de Araújo**, Diretor de Governança e Conformidade da Petrobras



² Foreign Terrorist Organizations (FTOs) nos termos da Section 219 do *Immigration and Nationality Act* dos EUA. Designação atribuída às facções Comando Vermelho (CV) e Primeiro Comando da Capital (PCC) em 05 de junho de 2026.

3. Reportes de operações suspeitas dependem de informações qualificadas e

estruturadas. Além de conhecer clientes e registrar operações, as empresas precisam saber identificar e documentar fatos, pessoas e circunstâncias relevantes de forma que possam ser compartilhados com segurança com as autoridades. Quanto mais consistente e detalhada for a informação, maior será a capacidade de direcionar esforços de investigação e de dar efetividade à cooperação.



“Nos últimos cinco anos, o número de ações novas por ano foi de 3.027, um crescimento de 160%, fruto também da expansão do crime organizado e das investigações. Então o que se pensa é primeiro atacar os pontos de morosidade, os gargalos, identificar as maiores adversidades, e isso também pelo compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições.” – **Gláucio Roberto Brittes de Araújo**, Juiz do TJSP, Auxiliar da Presidência do CNJ

“As obrigações são: conhecer efetivamente o seu cliente (KYC), guardar e registrar todas as transações e operações realizadas, e comunicar à autoridade a ocorrência de transação ou proposta de transação que possa ser suspeita.” – **Ricardo Andrade Saadi**, Presidente do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf)



“O que a autoridade precisa? Fatos, pessoas envolvidas, circunstâncias. Aqueles com uma área de segurança bem estruturada, com profissionais e advogados, quanto mais conseguirem detalhar os fatos, melhor. Isso é inteligência. É importante essa relação direta, tanto para recebermos o dado formal, que eu vou poder usar na investigação, quanto a inteligência, porque é isso que dá viabilidade à investigação e permite que a autoridade concentre seus esforços nos casos que têm condições de avançar.” – **Alexandre Custódio Neto**, Delegado da Polícia Federal e Coordenador-Geral de Repressão a Drogas, Armas, Crimes contra o Patrimônio e Facções Criminosas

Reputação e Confiança como Ativo de Competitividade:

Preparação e Resposta a Crises de Integridade

1. Reputação não é uma camada de comunicação, mas resultado da qualidade da governança. Crises raramente surgem de forma súbita: sinais de alerta podem aparecer em ambientes pouco transparentes, no silenciamento organizacional ou na falta de cuidado com informações sensíveis. A gestão de riscos deve transformar esses sinais em informação para a tomada de decisão, com transparência, espaço para questionamento e integração entre comunicação, integridade e gestão de riscos.



*“Reputação não é algo que se gerencia apenas pela área de comunicação. A comunicação é uma especialidade fundamental, mas é a expressão de uma cultura e de decisões que ocorrem muito antes. Quando não há transparência, quando as pessoas não se sentem seguras para perguntar por que determinada decisão foi tomada ou quando a comunicação é usada apenas para impedir que algo saia da empresa, esses são sinais de alerta. Para construir reputação, precisamos olhar justamente para onde as coisas podem dar errado, criar espaço para questionamento e integrar comunicação, integridade e gestão de riscos antes que o problema se transforme em crise.” – **Roberta Machado**, CEO do Grupo InPress*



2. Confiança é um ativo de negócio que precisa ser priorizado mesmo quando exige decisões difíceis no curto prazo. A solidez institucional está justamente na capacidade de priorizar princípios, transparência e supervisão contínua, e na disposição para tomar decisões que preservem a perenidade do negócio, mesmo diante de impactos reputacionais imediatos.

“A regra mais básica é o ‘walk the talk’. A mensagem que uma empresa quer transmitir não pode ser incoerente com o que ela pratica. Não adianta ter a melhor estrutura de governança se, no cotidiano, não há uma prática capaz de demonstrar que a organização age de boa-fé, reconhece seus riscos e está preparada para mitigar uma situação quando ela ocorre. A preparação para uma crise ocorre todos os dias: é ter um programa de compliance forte, processos consistentes e uma governança que permita tratar um problema de forma pontual, evitando que ele se transforme em uma situação sistêmica. É essa coerência, mantida ao longo do tempo, que constrói credibilidade.” – **Carolina Junqueira**, Diretora de Compliance e Riscos do Grupo Globo



3. Preparação para crises deve ser tratada como uma capacidade operacional.

Comitês de crise, papéis e responsabilidades, protocolos de comunicação, treinamentos e testes de controle precisam estar definidos e acionáveis antes da emergência. Depois de uma crise, a organização deve revisar controles, investir em tecnologia e capacitação e incorporar os aprendizados à gestão cotidiana.



“Gestão de riscos é uma questão de negócio e precisa começar pela confiança, mas a confiança não significa ausência de controle. A organização precisa olhar para seus colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes e entender que o que acontece em sua cadeia também pode afetar sua credibilidade e reputação. O papel da liderança não é apenas entregar o trimestre, mas também pensar na perenidade do negócio. Isso significa estar preparada, inclusive, para abrir mão de uma oportunidade quando ela contraria os valores da organização. No fim, não é somente o que a empresa diz que importa, mas aquilo que ela efetivamente faz e aquilo que está disposta a tolerar.” – **Tania Cosentino**, Conselheira da ICC Brasil

Integridade como Projeto de País:

Estratégias e Políticas Públicas de Segurança para a Competitividade

1. O investimento em proteção contra o crime é menor do que o custo da exposição ao risco. Fretes mais caros, seguros, estruturas adicionais de controle e adaptações operacionais são custos decorrentes da necessidade de proteger a atividade econômica contra roubo, fraude e criminalidade. Esses custos de proteção contribuem para preservar a segurança, a continuidade e a competitividade dos negócios. Como o crime organizado opera segundo lógica econômica e se adapta às oportunidades criadas por novas tecnologias, os mecanismos de proteção também precisam evoluir continuamente. O desafio é ampliar essas capacidades ao longo da cadeia, inclusive entre empresas que ainda não dispõem de estruturas robustas de *compliance* e para as quais o custo de observância pode representar uma barreira.



“As grandes empresas já dispõem de instrumentos mais robustos para endereçar seus principais riscos. O grande desafio está no custo de observância para o universo de pelo menos 90% das empresas brasileiras que ainda precisam desenvolver essas capacidades.” – **Leonardo Moretti**, Sócio-líder de Risk, Regulatory & Forensic da Deloitte

“O crime organizado funciona com uma lógica econômica: desenvolve uma atividade buscando lucro e retorno financeiro, com o menor risco possível. A diferença é que faz isso por meio de atividades ilegais e criminosas. E as novas tecnologias, que tanto melhoraram as nossas vidas, também criaram oportunidades para esses profissionais do crime.” – **Roberto Troncon**, Senior Head de Segurança Corporativa e Inteligência do Santander Brasil



2. A segurança pública precisa deixar de ser tratada como agenda de governo e passar a ser política de Estado, com visão nacional e de longo prazo. O crime organizado, a corrupção e a lavagem de dinheiro afetam diferentes setores da economia formal e não podem ser enfrentados por iniciativas fragmentadas. O enfrentamento exige uma estratégia coordenada, com foco no crime como agente de distorção dos mercados e na continuidade institucional para além dos ciclos de governo.



“O Brasil precisa de uma política nacional de Segurança Pública. É preciso no nosso país pensarmos a Segurança Pública em termos de Brasil, olhando para as fronteiras, para as diferenças regionais e para as maiores desigualdades que acontecem em determinadas regiões do país.” – **Mário Sarrubbo**, Membro do Conselho Nacional de Segurança Pública

“Temos que tomar um cuidado muito grande para que não aconteça com o crime organizado o que aconteceu com a legislação de corrupção. Não podemos permitir que desapareça da discussão nem que as medidas deixem de ser propostas. Precisamos continuar avançando e não perder essa agenda.” – **José Alexandre Buaiz Neto**, Sócio de Pinheiro Neto Advogados e Chair da Comissão de Integridade da ICC Brasil



Conheça nossas iniciativas

A ICC Brasil, por meio de sua **Comissão de Integridade e Responsabilidade Corporativa**, atua para fortalecer a cultura de ética e integridade nas organizações e contribuir para o aprimoramento do ambiente regulatório nacional. Sua atuação busca combater a corrupção e promover a integridade como base para reputação, confiança e competitividade. Confira nossas últimas publicações:



Guia para Empresas sobre Gestão de Riscos Associados a Organizações Criminosas

A publicação contextualiza como a infiltração de organizações criminosas pode se manifestar nas relações com fornecedores, clientes, parceiros e terceiros, bem como nas próprias operações das empresas. Também apresenta caminhos para fortalecer as políticas internas, a *due diligence* de terceiros e outras práticas de integridade na organização.



Como as Empresas Podem se Preparar para as Consequências da Designação do PCC e CV como FTOs pelo Governo Americano

A designação do Comando Vermelho e do Primeiro Comando da Capital como *Foreign Terrorist Organizations* pelos Estados Unidos, em 2026, alterou o ambiente de risco para as empresas no Brasil e ampliou a atenção necessária na avaliação de contrapartes. O documento é um referencial prático e não vinculante para compreender a nova natureza dos riscos e fortalecer os controles internos da sua organização.

Para saber mais sobre a agenda de integridade da ICC Brasil e conhecer as formas de associação à organização, escreva para iccbrasil@iccbrasil.org.



Palestrantes:

Alexandre Custódio Neto, Delegado de Polícia Federal e Coordenador-Geral de Repressão a Drogas, Armas, Crimes contra o Patrimônio e Facções Criminosas

Carolina Junqueira, Diretora de Compliance e Riscos do Grupo Globo

Gláucio Roberto Brittes de Araújo, Juiz do Tribunal de Justiça de São Paulo e Auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça

José Alexandre Buaiz Neto, Sócio do Pinheiro Neto Advogados

Leonardo Moretti, Sócio-líder de Risk, Regulatory & Forensic da Deloitte

Lincoln Gakiya, Promotor de Justiça do Ministério Público de São Paulo e integrante do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO)

Mário Sarrubbo, Membro do Conselho Nacional de Segurança Pública

Ricardo Andrade Saadi, Presidente do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf)

Ricardo Wagner de Araújo, Diretor de Governança e Conformidade da Petrobras

Roberta Machado, CEO do Grupo InPress

Roberto Troncon, Senior Head de Segurança Corporativa e Inteligência do Santander Brasil

Tania Cosentino, Conselheira da ICC Brasil

Liderança da Comissão de Integridade e Responsabilidade Corporativa 2026-2027:

Chair: José Alexandre Buaiz Neto, Sócio do Pinheiro Neto Advogados

Vice-Chair: Ana Paula Carracedo, Chief Compliance Officer da Aegea

Vice-Chair: Chantal Pillet, Diretora da Kroll

Vice-Chair: Karina Martins, Regional Compliance Officer para a América do Sul da Schneider Electric

Conteúdo produzido por integrantes da Equipe Executiva da ICC Brasil:

Gabriella Dorlhiac, Diretora Executiva

Paula Costim, Head de Policy

Guilherme Rabel, Analista Jr. de Policy

Pedro Lucas Godoi, Estagiário de Policy