

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE INTEGRIDADE PARA **EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS**

Diretrizes de
Integridade
em operações de
exportação

Brasília, fevereiro de 2026



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Setor de Autarquias Sul (SAUS), Quadra 5, Bloco A
Ed. Multibrasil, Brasília/DF - CEP: 70.070-050
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO

Ministro da Controladoria-Geral da União

EVELINE MARTINS BRITO

Secretária-Executiva

RONALD DA SILVA BALBE

Secretário Federal de Controle Interno

FERNANDA ALVARES DA ROCHA

Corregedora-Geral da União

VALDIRENE PAES MEDEIROS

Ouvidora-Geral da União

MARCELO PONTES VIANNA

Secretário de Integridade Privada

PATRÍCIA ALVARES DE AZEVEDO OLIVEIRA

Secretária de Integridade Pública

LIVIA OLIVEIRA SOBOTA

Secretária Nacional de Transparência e Acesso
à Informação

EQUIPE TÉCNICA

DIRETORIA DE PROMOÇÃO E AVALIAÇÃO DE
INTEGRIDADE PRIVADA

Cristine Köhler Ganzenmüller

COORDENAÇÃO-GERAL DE PROMOÇÃO DE
INTEGRIDADE PRIVADA

Monique Cerqueira Zuidema

ELABORAÇÃO

André Spencer de Souza Holanda

Antônio Augusto Sousa Fernandes

Monique Cerqueira Zuidema

REVISÃO

Cristine Köhler Ganzenmüller

Isabella Brito

Monique Cerqueira Zuidema

COLABORAÇÃO

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES
DO BRASIL – APEXBRASIL

Diagramação: Assessoria de Comunicação Social • Ascom / CGU

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

Copyright © 2026 Controladoria-Geral da União



O conteúdo deste Guia é meramente informativo, não tendo, portanto, caráter normativo ou vinculante. As diretrizes descritas neste documento não criam direitos ou garantias, sejam eles relacionados a eventual análise de programa de integridade em processo de responsabilização com fundamento na Lei nº 12.846/2013, ou a qualquer outro processo ou procedimento nas esferas judicial e administrativa. As diretrizes aqui descritas não substituem avaliação jurídica específica em cada país de destino.

CONTEÚDO

1.APRESENTAÇÃO	5
2.INTEGRIDADE EMPRESARIAL	6
Programas de Integridade.....	6
Benefícios ao implementar um Programa de Integridade.....	6
Consequências dos atos lesivos	7
3.INTEGRIDADE NAS EXPORTAÇÕES.....	9
3.1. O COMBATE GLOBAL AO SUBORNO TRANSNACIONAL	9
Origem do tema	9
FCPA como pioneira.....	10
Efeitos extraterritoriais.....	11
Cooperação Internacional e Enforcement	11
Impactos para empresas brasileiras exportadoras	12
3.2. RISCOS DE INTEGRIDADE NAS EXPORTAÇÕES	13
Suborno transnacional.....	13
Lavagem de Dinheiro, Fraude Aduaneira, Contrabando e Descaminho	17
Pagamentos de hospitalidades	23
Uso indevido de informação sigilosa.....	26
Dano ambiental por negligência empresarial.....	28
Práticas laborais abusivas.....	30
3.3. O QUE FAZER AO DETECTAR UMA IRREGULARIDADE	32
4.BOAS PRÁTICAS E MEDIDAS TRANSVERSAIS	34
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. APRESENTAÇÃO

Em 2015, a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) lançaram a cartilha “Empresas Brasileiras no Exterior – Relacionamento com a Administração Pública Estrangeira”, que apresentou às empresas que atuam no exterior a recém-publicada Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e orientou sobre os cuidados necessários nas interações com agentes públicos estrangeiros.

Já em 2019, acompanhando o fortalecimento do movimento global em prol da ética e da integridade no ambiente de negócios, as instituições publicaram a cartilha “Empresas Brasileiras no Exterior em Prol da Integridade no Ambiente Empresarial”. Essa edição ampliou o enfoque, buscando não apenas reforçar a importância de conhecer e observar as legislações anticorrupção nacionais e internacionais, mas também estimular a adoção de Programas de Integridade pelas empresas exportadoras brasileiras, como instrumento de gestão e diferencial competitivo nos mercados internacionais.

Decorridos seis anos desde aquela publicação, observa-se um cenário de expansão significativa das exportações brasileiras — que cresceram de 221 bilhões de dólares em 2019 para 337 bilhões em 2024 (Brasil, 2026e) — colocando o país na 24ª posição entre os maiores exportadores do mundo, segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC, 2024). Ao mesmo tempo, o Brasil figurou como a 10ª maior economia global em 2024 (IMF, 2026), evidenciando um descompasso entre o peso econômico do país e sua participação no comércio internacional, o que revela o potencial de expansão das exportações brasileiras.

Entretanto, esse avanço não é tarefa trivial. Em tempos de disputas comerciais e guerras tarifárias, a inserção cada vez mais intensa do Brasil nos mercados internacionais representa um desafio, mas também uma oportunidade ímpar para o fortalecimento da competitividade e da reputação das empresas nacionais. Esse contexto exige atenção redobrada aos riscos inerentes às operações de comércio exterior, riscos esses muitas vezes relacionados à integridade, à transparência e à conformidade com normas nacionais e estrangeiras que regem as relações empresariais internacionais.

Consciente desses desafios, o presente guia, desenvolvido pela CGU com a colaboração da ApexBrasil, tem o objetivo de orientar empresas exportadoras sobre a importância de desenvolver, implementar e monitorar medidas de integridade, com fundamento nas melhores práticas de mercado e nos riscos associados ao setor. O material foi elaborado com base no conhecimento e na experiência da CGU na promoção da integridade pública e privada, além de ter considerado recomendações e diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), padrões do Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI) e estudos e relatórios sobre o assunto.

O guia adota uma linguagem acessível, voltada à prática empresarial, e tem caráter orientativo. Seu objetivo é apresentar riscos e medidas de integridade relacionadas ao comércio exterior, buscando identificar como os riscos se manifestam na prática, quais controles preventivos e corretivos podem ser adotados e quais medidas transversais podem fortalecer a governança e a integridade empresarial. Contudo, o conteúdo deste guia não substitui o exercício que cada empresa deve realizar de identificar, avaliar e gerir os riscos específicos a que suas operações estão expostas, considerando suas particularidades, setores de atuação e mercados de destino.

Boa leitura e boa jornada rumo à integridade nas exportações!

2. INTEGRIDADE EMPRESARIAL

Programas de Integridade

A Integridade Empresarial constitui um elemento norteador, capaz de estimular a formação de uma cultura organizacional que combata a corrupção de forma sistemática, firme e constante, e que promova questões de especial importância para a sociedade, como a preservação ambiental e o respeito aos direitos humanos e sociais. Para tanto, ela pressupõe a aderência ao ordenamento jurídico e à vivência cotidiana de valores e princípios que orientam condutas íntegras e responsáveis.

Por essa razão, a integridade deve se traduzir em ação concreta: não apenas evitar irregularidades na condução dos negócios, mas transformar positivamente o ambiente organizacional e as relações da empresa com a sociedade. Em outras palavras, não basta não corromper, é preciso promover a integridade e a ética; não basta não poluir, é preciso promover a preservação ambiental; não basta não excluir, é preciso promover a inclusão.

É nesse contexto que se apresenta a oportunidade de as empresas desenvolverem, implementarem e aperfeiçoarem seus Programas de Integridade, afirmando compromisso com as melhores práticas de conduta empresarial e com as ações necessárias para colocá-las em prática. Em 2022, o Decreto nº 11.129/2022 revogou o Decreto nº 8.420/2015 e atualizou a regulamentação da Lei Anti-corrupção, trazendo no art. 56 uma definição que consolida esse entendimento¹:

“Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.”

A partir dessa definição, resta claro que o Programa de Integridade não se limita à conformidade legal, mas envolve ações positivas para promover ética, boa governança, respeito a direitos humanos e sociais e proteção do meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade na qual ela está inserida. Para as empresas exportadoras, a integridade é um fator de competitividade e de acesso a mercados. Programas de Integridade bem estruturados reduzem assimetrias regulatórias, pois alinham práticas empresariais aos padrões internacionais de compliance e de devida diligência exigidos no comércio global. Com isso, aumentam a previsibilidade nas relações com o setor público estrangeiro e fortalecem a confiança de clientes, parceiros e autoridades.

Benefícios ao implementar um Programa de Integridade

A adoção de um Programa de Integridade traz benefícios concretos e estratégicos para as empresas, fortalecendo sua capacidade de prevenir, detectar e responder a irregularidades, ao mesmo tempo em que melhora sua reputação, competitividade e sustentabilidade no mercado. Empresas que estruturam seus Programas de Integridade com base em políticas claras, controles internos eficazes e compromisso da alta administração podem experimentar ganhos significativos de governança

1. Para conhecer melhor a evolução do conceito de programa de integridade, bem como os normativos brasileiros que o referenciam, está disponível o guia “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas (VOL. II)”, publicado pela CGU em agosto de 2024.

e credibilidade, elementos essenciais para operar em ambientes regulatórios complexos, como o comércio exterior.

O **marco jurídico brasileiro reconhece e incentiva** a adoção de Programas de Integridade, prevendo benefícios e, em determinadas hipóteses, exigências específicas para as empresas que os implementam e aplicam de forma efetiva. Nesse contexto, destacam-se os seguintes dispositivos legais:

- O Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), prevê a **atenuação do percentual inicialmente aplicado em até 5%**, para pessoas jurídicas que comprovem possuir e aplicar efetivamente um Programa de Integridade (art. 23, inciso V).
- A Lei nº 14.133/2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece o desenvolvimento de um Programa de Integridade como **critério de desempate em licitações** (art. 60, IV), prevê a consideração da implementação ou do aperfeiçoamento do referido Programa na **dosimetria de sanções** (art. 156, § 1º), bem como **condição de reabilitação** para empresas declaradas inidôneas (art. 163, parágrafo único). Além disso, a implementação de um Programa de Integridade é **obrigatória nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto** (art. 25, § 4º).

Além dos benefícios previstos em lei, a adoção de Programas de Integridade também está associada a **vantagens reputacionais e operacionais**, com destaque para:

1. **Fortalecimento da imagem e da reputação institucional**, demonstrando compromisso com a ética e a transparência nas relações com clientes, fornecedores e órgãos públicos;
2. **Acesso ampliado a mercados e oportunidades comerciais**, já que investidores, compradores internacionais e governos tendem a privilegiar parceiros com histórico de conformidade e práticas de integridade;
3. **Redução de riscos e custos operacionais**, pela prevenção de fraudes, desvios e irregularidades, bem como pela melhoria da eficiência dos processos internos e da tomada de decisão;
4. **Atração e retenção de talentos**, uma vez que ambientes íntegros e transparentes geram confiança e engajamento entre os colaboradores;
5. **Maior previsibilidade e estabilidade nas relações institucionais**, com mitigação de riscos legais, financeiros e reputacionais.

No setor privado, a avaliação de critérios de integridade, ambientais, sociais e de governança (ASG) tornou-se um parâmetro decisivo para investimentos, concessão de crédito e formação de parcerias comerciais. Empresas que demonstram conformidade com padrões éticos e socioambientais elevados conquistam maior confiança de bancos, seguradoras e investidores, o que se traduz em melhores condições de financiamento e acesso a cadeias globais de valor.

Percebe-se, assim, que a integridade empresarial é um ativo intangível, mas de valor crescente. Ao implementar e manter um Programa de Integridade eficaz, a empresa demonstra buscar não apenas conformidade com a lei, mas também uma liderança responsável, um passo essencial para a competitividade sustentável e a inserção cada vez maior no comércio internacional.

Consequências dos atos lesivos

As consequências decorrentes da prática de atos lesivos à integridade como corrupção, fraude,

lavagem de dinheiro, manipulação de informações, infrações ambientais e violações de direitos humanos, têm se tornado cada vez mais severas no cenário nacional e internacional. Empresas envolvidas em irregularidades enfrentam sanções financeiras expressivas, restrições comerciais, perda de credibilidade e, em muitos casos, dificuldades de sobrevivência no mercado. No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 11.129/2022 estabelecem responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por atos de corrupção e fraude contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **As penalidades podem incluir:**

- *Multas de até 20% do faturamento bruto anual;*
- *Publicação extraordinária da decisão condenatória;*
- *Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e instituições financeiras controladas pelo Estado;*
- *Declaração de inidoneidade ou impedimento de contratar com o poder público.*

De acordo com dados da Controladoria-Geral da União (Brasil, 2026b), já foram aplicados mais de 2 bilhões de reais em multas e mais de 50 mil sanções administrativas a empresas envolvidas em irregularidades, incluindo atos de corrupção e fraude. Esses números demonstram que o custo da falta de integridade é elevado e crescente, afetando não apenas as finanças das organizações, mas também sua credibilidade, capacidade de competir e de manter relações de confiança com o Estado e com o mercado.

Segundo as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2023), a simples percepção de envolvimento em corrupção ou fraude pode reduzir significativamente o valor de mercado de uma empresa, afastar investidores institucionais e limitar oportunidades de crescimento global. Empresas condenadas ou envolvidas em escândalos de integridade frequentemente enfrentam: perda de contratos e investidores; restrição de acesso a financiamentos e mercados internacionais; quebra de parcerias comerciais e exclusão de cadeias globais de fornecimento; e danos duradouros à marca e à confiança de clientes, consumidores e empregados.

Além da responsabilização das pessoas jurídicas, a legislação brasileira também prevê responsabilidade individual para dirigentes, administradores, empregados e representantes que praticarem crimes contra a administração pública estrangeira. Os artigos 337-B e 337-C do Código Penal tipificam como crime o ato de prometer, oferecer ou conceder vantagem indevida a funcionário público estrangeiro (ou a terceiro a ele relacionado) com o propósito de influenciar atos ou decisões no âmbito de transações comerciais internacionais, bem como solicitar, exigir, cobrar ou obter vantagem sob o pretexto de exercer tal influência. A pena para esses crimes (suborno transacional) pode chegar a oito anos de reclusão, além de multa, sem prejuízo de outras sanções civis e administrativas cabíveis.

Diante desse cenário, torna-se evidente que atuar sem integridade é um risco estratégico, capaz de comprometer não apenas resultados financeiros, mas a continuidade da própria empresa. A adoção de um Programa de Integridade, portanto, não deve ser vista como um mero cumprimento de formalidades ou um instrumento de marketing reputacional, e sim como uma escolha estratégica que fortalece a governança e possibilita a criação de valor no longo prazo.

3. INTEGRIDADE NAS EXPORTAÇÕES

3.1. O COMBATE GLOBAL AO SUBORNO TRANSNACIONAL

Antes de adentrar nos riscos de integridade propriamente ditos, é fundamental compreender o contexto do enfrentamento àquele que, provavelmente, constitui o principal risco associado ao comércio exterior: o suborno transnacional. Trata-se de um fenômeno combatido não apenas pelas empresas, mas também por governos de diversos países, que, ao longo das últimas décadas, estruturaram respostas normativas e institucionais progressivamente mais robustas.

Origem do tema

O enfrentamento ao suborno transnacional não surgiu de forma isolada, tampouco repentina. Ele é resultado de um processo histórico de amadurecimento normativo que acompanhou a intensificação da globalização econômica e a expansão das operações empresariais além das fronteiras nacionais. À medida que empresas passaram a disputar maiores espaços de influência dentro de governos e oportunidades em mercados estrangeiros, tornou-se evidente que práticas ilícitas destinadas a influenciar agentes públicos distorciam a concorrência, comprometiam a confiança nas instituições e produziam impactos econômicos e sociais significativos.

A dinâmica dessas práticas não representou uma anomalia restrita a um único país. Como se verificaria nas décadas seguintes, tratava-se de um padrão estrutural de comportamento que também se manifestaria em diferentes contextos e jurisdições. Compreender essa trajetória histórica, portanto, não constitui mero exercício retrospectivo. Ao contrário, permite reconhecer que os desafios atuais possuem raízes profundas e que o fortalecimento de mecanismos de integridade depende, em grande medida, da capacidade de extrair lições das experiências passadas e, a partir delas, planejar e estruturar respostas preventivas consistentes.

O início desse processo remonta à década de 1970, em um contexto de instabilidade política nos Estados Unidos. Em 17 de junho de 1972, cinco indivíduos foram detidos no complexo Watergate, em Washington, ao tentar instalar escutas telefônicas e fotografar documentos na sede do Partido Democrata. As investigações subsequentes revelaram a existência de mecanismos irregulares de financiamento político, incluindo fundos não declarados, conhecidos como “caixa dois”, alimentados por contribuições empresariais.

Durante o curso dessas apurações, constatou-se que tais práticas não eram isoladas, mas estruturais. Diversas empresas mantinham registros paralelos e adotavam mecanismos contábeis destinados a ocultar pagamentos ilícitos, inclusive realizados no exterior. As revelações evidenciaram fragilidades significativas nos sistemas de governança corporativa e de controle interno, expondo riscos que transcendiam o âmbito doméstico e alcançavam transações comerciais internacionais.

No desdobramento dessas investigações, a Securities and Exchange Commission (SEC), Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos e órgão regulador do mercado de capitais norte-americano, iniciou apurações independentes sobre práticas contábeis irregulares e pagamentos ilícitos efetuados por empresas norte-americanas, inclusive em operações internacionais. Entre 1974 e 1975, mais de 400 companhias, das quais 177 figuravam na lista da Fortune 500², admitiram ter realizado pagamentos indevidos a funcionários públicos estrangeiros, partidos políticos ou entidades estatais, totalizando valores superiores a 300 milhões de dólares (Weinsten; Meyer; Clark, 2012).

2. Lista anual elaborada pela revista Fortune que classifica as 500 maiores corporações dos Estados Unidos da América.

Essas revelações expuseram fragilidades significativas nos mecanismos de governança corporativa e controles contábeis de grandes empresas multinacionais, afetando a credibilidade do ambiente de negócios e a imagem internacional dos Estados Unidos. Diante desse cenário, tornou-se evidente a necessidade de uma resposta legislativa específica, capaz de coibir não apenas a corrupção doméstica, mas também o suborno praticado no âmbito de transações comerciais internacionais, impondo padrões mais rigorosos de transparência e controles internos.

FCPA como pioneira

Foi nesse contexto que os Estados Unidos aprovaram, em 1977, a **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)**, considerada o primeiro diploma legal do mundo a criminalizar explicitamente o suborno de funcionário público estrangeiro.

A FCPA representou um marco histórico por três razões centrais:

- **Criminalização do suborno transnacional:** a lei proibiu que empresas e indivíduos oferecessem, promettessem ou pagassem vantagens indevidas a agentes públicos estrangeiros com o objetivo de obter ou manter negócios.
- **Aplicação extraterritorial:** suas disposições alcançam não apenas empresas norte-americanas, mas também determinadas condutas praticadas por empresas estrangeiras que utilizem o sistema financeiro ou o mercado de capitais dos Estados Unidos.
- **Obrigações contábeis rigorosas:** a lei instituiu exigências relacionadas à manutenção de registros contábeis fidedignos e à implementação de controles internos adequados, reconhecendo que o suborno frequentemente se oculta por meio de lançamentos genéricos ou estruturas paralelas de pagamento.

Durante seus primeiros anos, a aplicação da FCPA foi relativamente limitada. A partir dos anos 2000, contudo, sua execução passou a ser significativamente intensificada, com maior atuação investigativa e sancionatória por parte das autoridades norte-americanas. Esse fortalecimento do *enforcement*, entendido como a aplicação efetiva e rigorosa da lei por meio de investigações, acordos e imposição de penalidades, consolidou a FCPA como um dos principais instrumentos globais de combate ao suborno transnacional.

O avanço promovido pela FCPA também exerceu influência no plano internacional. Em 1997, foi adotada a **Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**, que estabeleceu o compromisso dos países signatários de criminalizar o suborno de funcionários públicos estrangeiros no contexto de operações comerciais internacionais, conduta conhecida como suborno transnacional, promovendo, assim, maior harmonização legislativa entre as jurisdições envolvidas. Até o final de 2025, 46 países já haviam ratificado a convenção, incluindo o Brasil em 2000 (OCDE, 1997).

A adoção desse instrumento internacional desencadeou reformas legislativas em diversas jurisdições. No Reino Unido, por exemplo, foi aprovado o UK Bribery Act, em 2010, que passou a criminalizar de forma abrangente o suborno ativo e passivo. No Brasil, a já citada Lei nº 12.846, de 2013, conhecida como “Lei Anticorrupção” ou “Lei da Empresa Limpa”, consolidou a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Outro marco relevante foi a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, UNCAC, realizada em 2003, que ampliou o escopo do enfrentamento à corrupção ao abranger delitos como

peculato, lavagem de dinheiro, obstrução de justiça e recuperação de ativos. Com 192 países ratificantes até 2025 (ONU, 2026), incluindo o Brasil, a UNCAC consolidou parâmetros internacionais amplos e incentivou especialmente países em desenvolvimento a fortalecerem seus marcos legais e institucionais de prevenção e repressão à corrupção.

A partir dessas iniciativas, o combate ao suborno deixou de ser uma medida isolada adotada por determinados países e passou a integrar um regime internacional estruturado, baseado em compromissos multilaterais claros, mecanismos de monitoramento e crescente cooperação entre autoridades nacionais.

Efeitos extraterritoriais

Um dos aspectos mais relevantes do regime contemporâneo de combate ao suborno transnacional é sua dimensão extraterritorial. Diversas legislações nacionais passaram a prever a responsabilização de empresas por atos praticados fora de seu território, desde que presentes determinados elementos de conexão jurídica.

A legislação brasileira, por exemplo, admite a responsabilização de pessoas jurídicas por atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira, não se restringindo a empresas constituídas no Brasil. A existência de representação ou qualquer forma de atuação no território nacional pode ser suficiente para atrair a incidência da norma, evidenciando que o enfrentamento ao suborno transnacional não se limita às fronteiras físicas do Estado, mas acompanha a projeção internacional das atividades empresariais.

No caso da FCPA, empresas estrangeiras podem ser investigadas e sancionadas sempre que suas condutas apresentem algum vínculo relevante com os Estados Unidos, ainda que o ato principal tenha ocorrido em outro país. Esse vínculo pode decorrer, por exemplo, da utilização do sistema financeiro norte-americano, da emissão de valores mobiliários em seu mercado ou da prática de atos que produzam efeitos em sua jurisdição.

Essa característica extraterritorial ampliou significativamente o alcance das investigações e reforçou a necessidade de programas de integridade com perspectiva global.

Cooperação Internacional e Enforcement

O fortalecimento do arcabouço normativo foi acompanhado por um aumento expressivo da cooperação entre autoridades de diferentes países. Órgãos como o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) têm atuado de forma coordenada com autoridades de outras jurisdições em investigações complexas envolvendo múltiplos territórios (DOJ, 2023). Esse modelo de atuação conjunta permitiu o compartilhamento de provas, a realização de medidas simultâneas em diferentes países e a coordenação na aplicação de sanções, conferindo maior efetividade às ações de combate ao suborno transnacional.

No Brasil, observa-se movimento convergente. Em virtude de acordos de cooperação jurídica internacional, já foram bloqueados mais de 686 milhões de reais (Brasil, 2026d), evidenciando o uso crescente de mecanismos de assistência mútua entre Estados. Além disso, o país firmou acordos de cooperação policial com diversos países (Brasil, 2026c), possibilitando o intercâmbio de informações estratégicas e o apoio em investigações com elementos transnacionais.

Essa articulação entre autoridades nacionais e estrangeiras fortaleceu a capacidade de investigação e ampliou significativamente o alcance das sanções aplicadas. Nos últimos anos, tornaram-se

frequentes casos de aplicação de multas bilionárias a empresas envolvidas em esquemas de suborno transnacional, muitas vezes decorrentes de investigações conduzidas de forma coordenada por múltiplas jurisdições.

Paralelamente, consolidaram-se instrumentos negociais voltados à resolução consensual desses casos. Entre eles destaca-se o Deferred Prosecution Agreement (DPA) mecanismo originalmente desenvolvido no sistema jurídico norte-americano que permite a suspensão da persecução penal mediante o cumprimento de condições previamente estabelecidas, como pagamento de multas, cooperação com as investigações e implementação ou aprimoramento de programas de integridade. O modelo norte-americano influenciou outras jurisdições a adotarem instrumentos semelhantes. No Reino Unido, por exemplo, o mecanismo foi incorporado ao ordenamento jurídico por meio do Crime and Courts Act 2013.

No Brasil, o instrumento de natureza equivalente é o acordo de leniência previsto na Lei Anti-corrupção, que possibilita a isenção ou a atenuação de determinadas sanções administrativas desde que a pessoa jurídica colabore efetivamente com as investigações e com o processo administrativo, além de adotar medidas de aprimoramento de seus mecanismos de integridade. Os acordos de leniência celebrados pela Controladoria-Geral da União já ultrapassam 20 bilhões de reais (Brasil, 2026a) em valores pactuados, demonstrando a dimensão financeira associada a ilícitos corporativos e a relevância desses instrumentos na responsabilização e na recuperação de ativos.

O acordo de leniência tem se mostrado especialmente relevante no enfrentamento de ilícitos praticados por empresas brasileiras atuando em outros países, sobretudo em casos de corrupção no exterior. Sua eficácia decorre, em grande medida, da articulação institucional e da cooperação jurídica com autoridades estrangeiras. Até 2025, a CGU e a Advocacia-Geral da União (AGU) celebraram diversos acordos de leniência em coordenação com autoridades dos Estados Unidos, do Reino Unido e de Singapura, inclusive em casos que resultaram na responsabilização de empresas brasileiras pela prática de suborno transnacional.³

Tais instrumentos viabilizam a cooperação das empresas investigadas, o pagamento de multas e a implementação de medidas estruturais de fortalecimento da governança e dos controles internos, contribuindo para a prevenção de novas irregularidades. Essa intensificação do *enforcement* sinaliza que o suborno transnacional deixou de representar um risco meramente reputacional para se consolidar como um risco jurídico, financeiro e operacional de elevada materialidade no âmbito das organizações.

Impactos para empresas brasileiras exportadoras

Para empresas brasileiras que atuam no comércio internacional, esse cenário produz implicações diretas e concretas. Operações que envolvam o uso do dólar norte-americano, a realização de transações por meio do sistema financeiro internacional, a inserção em cadeias globais de fornecimento em países signatários da Convenção da OCDE pode sujeitar a organização à incidência de múltiplas jurisdições. A dimensão extraterritorial das legislações anticorrupção, aliada à intensificação da cooperação internacional entre autoridades, amplia significativamente o alcance das investigações e das sanções aplicáveis, podendo resultar em responsabilização simultânea em diferentes países, com impactos financeiros, operacionais e reputacionais relevantes.

Além disso, compradores internacionais, instituições financeiras — incluindo bancos multilaterais de desenvolvimento — e grandes empresas multinacionais têm incorporado critérios rigorosos

3. Informações detalhadas disponíveis em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/suborno-transnacional/casos-de-suborno/casos-de-suborno-apurados-pela-cgu>.

de compliance e integridade em seus processos de seleção e manutenção de parceiros comerciais. A adoção de programas de integridade eficazes deixou de ser diferencial competitivo para se tornar, em muitos casos, requisito de acesso a mercados e a cadeias globais de valor.

Nesse contexto, compreender a evolução histórica e o funcionamento do processo global de combate ao suborno transnacional não constitui mera reflexão acadêmica. Trata-se de elemento estratégico para a adequada gestão de riscos, a preservação da reputação institucional e a manutenção da competitividade sustentável no comércio exterior.

O combate ao suborno transnacional consolida-se, assim, como um dos pilares da governança corporativa contemporânea, exigindo das empresas exportadoras postura preventiva, controles internos proporcionais ao seu perfil de risco e compromisso inequívoco com a integridade em todas as suas operações.

3.2. RISCOS DE INTEGRIDADE NAS EXPORTAÇÕES

As empresas exportadoras se deparam com diversos riscos de integridade ao longo do ciclo de exportação. Para minimizar tais riscos e permitir que suas atividades sejam desenvolvidas de maneira segura, responsável e sustentável no tempo, é fundamental que a organização seja capaz de mapear situações que a coloquem em posição de vulnerabilidade. Para tanto, cabe à empresa refletir continuamente sobre as diferentes etapas do processo de exportação, da prospecção de clientes à liberação da carga e ao pós-venda, e sobre os procedimentos internos e externos que executa para viabilizar suas operações. Essa análise deve considerar o contexto regulatório de cada país de destino, as relações com intermediários e agentes públicos e os riscos associados à natureza dos produtos exportados.

Uma vez mapeados os riscos, a empresa deve avaliar se os controles internos existentes são suficientes para mitigá-los ou se há necessidade de aprimorar políticas, processos e práticas que reduzam a exposição a um nível aceitável. Cada empresa deve estruturar, aplicar e atualizar suas medidas de integridade de acordo com suas características, porte e perfil de risco, assegurando o constante aprimoramento e a adaptação do Programa de Integridade às mudanças regulatórias e às transformações do ambiente de negócios internacional. Esse processo requer comprometimento da alta direção e integração entre as áreas da empresa para que a gestão de riscos de integridade seja abrangente e efetiva.

A seguir, apresentam-se exemplos de riscos de integridade que podem ocorrer durante o macroprocesso de exportação, considerando etapas genéricas e exemplos de situações típicas. Em seguida, são indicadas orientações sobre como agir diante da identificação de uma irregularidade, bem como um conjunto de boas práticas e medidas transversais de integridade aplicáveis ao contexto do comércio internacional. Esse formato busca traduzir o tema da integridade em orientações práticas, permitindo que as empresas reconheçam vulnerabilidades, adotem controles proporcionais e construam um sistema de integridade vivo, integrado e adaptável ao comércio internacional e à sua realidade.

Suborno transnacional

As empresas exportadoras estão expostas ao risco de envolvimento em atos de suborno transnacional, em razão da heterogeneidade das operações internacionais e da necessidade frequente de interação com autoridades públicas estrangeiras para obtenção de licenças e autorizações, realização de inspeções ou desembaraços aduaneiros. Em ambientes onde a governança é frágil, a fiscalização

é limitada ou a cultura de integridade é incipiente, o pagamento de vantagens indevidas pode ser inadvertidamente percebido como uma forma de “agilizar” processos ou garantir vantagens competitivas, prática que, na realidade, coloca as empresas em grave vulnerabilidade jurídica, financeira e reputacional.

Como demonstrado na seção anterior, o suborno de funcionários públicos estrangeiros deixou de ser uma prática ignorada ou invisível no cenário internacional e passou a integrar um regime estruturado de repressão, com aplicação extraterritorial de legislações e crescente cooperação entre autoridades. Nesse contexto, relatório do Grupo de Trabalho sobre Suborno em Transações Comerciais Internacionais (OCDE, 2022) reforça que o suborno de funcionários públicos estrangeiros constitui um fenômeno de alcance global, presente em múltiplas jurisdições, e frequentemente associado a ilícitos correlatos, como lavagem de dinheiro e falsidade contábil.

O que é: O suborno transnacional consiste no ato de prometer, oferecer ou conceder, direta ou indiretamente, vantagem indevida a funcionário público estrangeiro, ou a terceiro a ele relacionado, com o objetivo de induzir, omitir ou retardar ato de ofício vinculado a uma transação comercial internacional, bem como na conduta de solicitar, exigir, cobrar ou obter, para si ou para outrem, vantagem ou promessa de vantagem, a pretexto de influenciar ato praticado por funcionário público estrangeiro no exercício de suas funções.

Exemplo: Uma empresa brasileira privada do setor de equipamentos industriais, buscando expandir suas exportações para a Ásia, oferece uma “comissão comercial” a um servidor público estrangeiro responsável pela inspeção técnica e emissão de certificados de conformidade exigidos para a importação dos produtos. O pagamento, disfarçado de “serviço administrativo”, tinha como objetivo acelerar a aprovação e garantir a liberação das mercadorias, mesmo sem o cumprimento integral dos requisitos técnicos previstos.

• **Em qual fase aparece na exportação:**

- **Negociação e prospecção comercial:** oferta de vantagens para conquistar contratos ou licitações internacionais.
- **Obtenção de licenças e autorizações:** pagamento indevido para acelerar registros, inspeções sanitárias, alfandegárias ou ambientais.
- **Despacho aduaneiro e liberação de carga:** pagamentos informais para reduzir atrasos, multas ou inspeções.
- **Pós-venda:** vantagens concedidas a servidores para garantir renovações, aditivos ou certificados de conformidade.



Embarque nessa prática: Previna riscos no desembaraço

O estudo Corrupção na Alfândega (Banco Mundial, 2021) revela que a alfândega é um dos pontos mais vulneráveis da cadeia de exportação. A corrupção nesse ambiente não se resume a grandes propinas, pequenos favorecimentos sistemáticos, quando tolerados, acabam corroendo a integridade e a competitividade do comércio exterior.

Práticas para empresas exportadoras que ajudam a prevenir o suborno transnacional:

- Evite pagamentos informais e qualquer forma de intermediação não registrada.
- Exija transparência e documentação completa de despachantes aduaneiros e representantes.

- Planeje prazos realistas de desembarço, reduzindo pressões que incentivam práticas indevidas.
- Monitore interações com agentes públicos, mantendo registros claros e auditáveis.
- Promova uma cultura de integridade, com treinamentos periódicos e canais de denúncia acessíveis.
- Estude previamente a legislação e os procedimentos aduaneiros do país de destino, garantindo conformidade com exigências locais e reduzindo riscos de violações involuntárias.

• Sinais de alerta:

- *Comissões elevadas ou não justificadas em contratos com agentes, despachantes ou representantes comerciais.*
- *Relatos informais de exigência de propina para liberação de documentos, registros ou licenças.*
- *Auditorias e controles contábeis que identificam inconsistências entre valores contratados e serviços prestados.*
- *Taxas de “sucesso”, “honorários de performance” ou “consultorias” sem escopo claro e detalhado definido.*
- *Pedidos de pagamento em espécie, por terceiros, em contas localizadas em paraísos fiscais, solicitados em criptomoedas ou conversões em moeda estrangeira sem justificativa operacional; fracionamento deliberado de pagamentos para evitar controles ou auditorias.*
- *Pagamentos atípicos ou com descrição genérica, como “consultoria”, “comissões”, “serviços administrativos” ou “honorários de assessoria”.*
- *Lançamentos contábeis com valores arredondados ou incompatíveis com a natureza da operação.*



Ponto de Controle!

A OCDE (OCDE, 2013) e o GAFI (GAFI, 2021) alertam que pagamentos genéricos, sem justificativa clara ou realizados em valores arredondados e atípicos constituem sinais recorrentes de ocultação de subornos e de lavagem de dinheiro, indicando possíveis tentativas de disfarçar a origem, o destino ou a finalidade real dos recursos em transações comerciais internacionais.

- *Operações, intermediários ou pagamentos vinculados a países classificados como de alto risco por organismos internacionais (ver Box Embarque nessa prática: Consulte listas e indicadores internacionais, [página 20](#)), ou com histórico de corrupção sistêmica.*
- *Intermediário sem presença física, sem histórico comprovável ou com estrutura societária opaca (empresas de fachada, também conhecidas como “shell companies”).*
- *“Perdas” ou “extravio” recorrente de documentos relacionados à operação.*
- *Contratos aprovados sem processo decisório formal ou com autorizações concedidas fora do fluxo.*
- *Irregularidades em licitações, como prazos extremamente curtos, mudanças frequentes no edital, requisitos subjetivos ou intermediários oferecendo “acesso privilegiado” a informações.*

- **Métricas e KRIs (Indicadores-Chave de Risco):** aumento de pagamentos manuais fora do fluxo padrão; proporção de contratos com intermediários sem devida diligência completa; recorrência de lançamentos com descrições genéricas ou ajustes retroativos; volume de interações atípicas com autoridades estrangeiras; e número de denúncias relacionadas a atos de corrupção.
- **Como prevenir:**
 - Implementar política anticorrupção e de brindes, hospitalidades e doações (abrangendo campanhas políticas), com limites e procedimentos claros, autorizações prévias e registros fidedignos, prevendo também sanções disciplinares proporcionais para colaboradores que participem, facilitem ou deixem de reportar práticas indevidas.
 - Registrar todas as interações com funcionários públicos (p. ex.: datas, participantes, propósito, documentos).
 - Exigir que interações com agentes públicos sejam realizadas, sempre que possível, por ao menos dois empregados de áreas distintas.
 - Adotar rodízio periódico das equipes que possuam maior frequência de contato com autoridades.
 - Exigir, dos parceiros contratados, comprovação periódica dos serviços prestados, como relatórios, evidências e “time sheets”, bem como a apresentação de qualificações, registros profissionais e licenças exigidas no país de destino.
 - Treinar empregados e representantes, especialmente os lotados no exterior, sobre riscos de suborno e sobre como recusar ou relatar solicitações indevidas.
 - Manter canal de denúncias acessível, confidencial e com proteção contra retaliação para que colaboradores, parceiros e cidadãos relatem irregularidades.
 - Garantir controles contábeis eficazes, segregação de funções e revisão de pagamentos.
 - Implementar mecanismos de detecção de sinais de alerta em lançamentos contábeis e financeiros, como: pagamentos fora do padrão, descrições genéricas, lançamentos fracionados, ajustes retroativos ou operações incompatíveis com a natureza do contrato, com parametrização de alertas no sistema e revisão periódica por área independente.
 - Verificar se os valores de comissões e taxas, bem como sua finalidade e o local de pagamento, são compatíveis com serviços legítimos e proporcionais, evitando pagamentos excessivos, sem justificativa ou desconectados da atividade efetivamente prestada.
 - Estabelecer cláusulas contratuais anticorrupção e de direito de auditoria sobre a atuação do parceiro, com previsão de rescisão imediata e de aplicação de multas em caso de irregularidades.
 - Aplicar devida diligência de integridade em terceiros e parceiros estrangeiros, verificando aspectos como beneficiários finais, vínculos com pessoas politicamente expostas (PEPs), histórico reputacional e, quando aplicável, a efetividade dos controles internos.



Desembarace essa ideia: Devida Diligência

Aplicar a devida diligência significa conhecer profundamente parceiros, intermediários e clientes, verificando quem controla as empresas (beneficiário final), se há vínculos com autoridades públicas, se o histórico reputacional indica riscos de corrupção, fraude, violação de direitos ou sanções internacionais, bem como avaliar se o terceiro possui controles internos e medidas de integridade efetivamente implementados, capazes de prevenir e detectar condutas ilícitas em suas próprias operações.

Segundo o Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2018), trata-se de uma ferramenta essencial para assegurar que as decisões empresariais estejam alinhadas aos princípios de integridade, transparência e responsabilidade. Além de reduzir riscos jurídicos e reputacionais, a devida diligência ajuda a fortalecer a confiança de investidores, bancos e compradores internacionais, amplia o acesso a mercados e consolida a imagem da empresa como parceira confiável no comércio global.

Lavagem de Dinheiro, Fraude Aduaneira, Contrabando e Descaminho

Especialmente em razão da estrutura operacional do comércio exterior, da natureza transnacional de suas atividades e da complexidade das transações comerciais e financeiras internacionais, as empresas exportadoras estão expostas ao risco de envolvimento, direto ou indireto, em práticas ilícitas como lavagem de dinheiro, fraude aduaneira, contrabando e descaminho. Embora distintos, esses ilícitos compartilham mecanismos operacionais comuns, como manipulação documental (falsificações ou adulterações), sub ou superfaturamento de mercadorias, utilização de terceiros, rotas comerciais e financeiras atípicas, classificação fiscal incorreta e omissões nas declarações.

De acordo com o GAFI (GAFI, 2020), o comércio internacional é uma das principais vias utilizadas para a lavagem de dinheiro, prática conhecida como Trade-Based Money Laundering (TBML) ou Lavagem de Dinheiro com Base em Comércio. Além disso, o GAFI também reconhece que os mecanismos utilizados nesse tipo de crime muitas vezes se confundem com fraudes aduaneiras, contrabando e descaminho, evidenciando a importância da necessidade de controles integrados e robustos em todas as etapas da cadeia exportadora. A detecção precoce dessas práticas depende de registros contábeis confiáveis, verificação de beneficiários finais, rastreabilidade logística e monitoramento contínuo das transações comerciais e financeiras internacionais.

O que é:

- **Lavagem de dinheiro:** é o processo pelo qual recursos provenientes de atividades ilícitas são inseridos, disfarçados e reintegrados na economia formal, de modo a aparentar origem legítima.
- **Fraude aduaneira:** ocorre quando uma empresa omite, falsifica ou manipula informações em declarações alfandegárias ou documentos de exportação, com o objetivo de obter benefício indevido, seja reduzindo tributos, evitando fiscalização, burlando restrições comerciais ou acelerando o desembaraço de mercadorias.
- **Contrabando e descaminho:** contrabando consiste na importação ou exportação de mercadorias proibidas, enquanto o descaminho é a importação ou exportação de mercadorias permitidas com a finalidade de evitar o pagamento de tributos.

Exemplo: Uma empresa exportadora de fertilizantes realiza a venda de produtos a uma distribuidora localizada em um país da América do Sul, emitindo a fatura com valores muito superiores ao praticado no mercado. O objetivo é superfaturar a operação para justificar, no país de origem, a entrada de recursos ilícitos como se fossem provenientes de uma exportação legítima, prática típica de

lavagem de dinheiro com base em comércio (TBML). Paralelamente, para obter liberação da carga sem inspeção, a empresa apresenta certificados fitossanitários falsos, caracterizando **fraude aduaneira**.

Aproveitando-se dessas brechas e percebendo que a operação já continha irregularidades, o despachante aduaneiro contratado, sem passar por devida diligência, manipula a DU-E (Declaração Única de Exportação) para declarar apenas parte da carga, enquanto esconde agrotóxicos proibidos em compartimento oculto no contêiner. Ao ser detectada pela Receita Federal durante inspeção física, a operação também é enquadrada como contrabando (art. 334-A do Código Penal)⁴, e a empresa exportadora responde por responsabilidade administrativa e penal, além de ser suspensa do Radar (Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros)⁵.

- **Em qual fase aparece na exportação:**

- **Negociação e prospecção comercial:** uso de contratos simulados ou com cláusulas artificiais para justificar exportações ou transferências financeiras indevidas.
- **Documentação aduaneira:** inconsistências ou falsificações em certificados de origem, licenças ambientais e autorizações sanitárias; emissão de faturas sub ou superfaturadas; utilização de descrições genéricas de mercadorias que não refletem sua real natureza; omissão de itens; uso de códigos NCM incorretos ou divergência de quantidades.
- **Transporte internacional:** utilização de rotas comerciais sem justificativa econômica plausível; uso de intermediários sem justificativa comercial; passagem desnecessária por países de alto risco ou repetição incomum de intermediários na cadeia de transporte; inclusão de mercadorias não declaradas; uso de portos ou aeroportos não autorizados; troca de carga; ocultação de produtos ilícitos em contêineres legítimos ou conluio com transportadores e agentes logísticos.
- **Liquidação financeira:** pagamentos em espécie; pagamentos feitos ou recebidos por terceiros; transferências em jurisdições de risco; uso de múltiplas contas bancárias; acerto financeiro não registrado; ausência de lastro comercial.



Ponto de Controle!

Empresas exportadoras dependem de processos financeiros e contábeis íntegros para dar lastro às operações internacionais, desde a precificação e o faturamento até o pagamento e registro contábil. Fragilidades nesses processos podem abrir brechas para fraudes, subornos disfarçados e lavagem de dinheiro com base em comércio (TBML), além de comprometer controles internos, demonstrações financeiras e conformidade regulatória. Conforme orienta o Guia do GAFI para a Profissão Contábil (GAFI, 2019), boas práticas exigem avaliação contínua de riscos, governança contábil eficaz e trilhas de auditoria que assegurem exatidão, tempestividade e rastreabilidade dos registros.

Controles preventivos podem incluir:

- Implementar políticas e procedimentos calibrados conforme o risco do país, produto exportado e cliente, com devida diligência proporcional e atualizações periódicas.
- Estabelecer regras rígidas abrangendo a: proibição de pagamentos em espécie; realização de pagamentos diretos a fornecedores; definição de níveis de autorização por faixas de valor; manutenção de registros centralizados e auditáveis; e proibição de contas extracontábeis.

4. O contrabando é uma prática comum em operações de fronteira, onde apreensões retiraram cerca de R\$ 3,76 bilhões de reais em mercadorias contrabandeadas apenas em 2024, segundo a Receita Federal do Brasil, Balanço Aduaneiro 2024.

5. Sistema da Receita Federal que habilita empresas a operar no comércio exterior. A suspensão do Radar impede temporariamente a realização de importações e exportações até a regularização da situação cadastral e fiscal da empresa, conforme Instrução Normativa RFB nº 1.985/2020.

- Garantir conciliações contábeis mensais, aprovações independentes e rastreabilidade documental completa entre fatura, contrato, pedido e comprovantes, assegurando exatidão e transparência das demonstrações financeiras.
- Revisar periodicamente os perfis de risco de clientes e intermediários, além de monitorar transações financeiras e contábeis para detectar padrões atípicos (pagamentos fora de fluxo, valores arredondados, alterações sucessivas em beneficiários ou contas).
- Promover treinamentos periódicos para equipes financeira, contábil e de comércio exterior sobre identificação de indícios (sinais de alerta) de fraude, manipulação financeira e lavagem de dinheiro, incluindo orientações sobre reporte interno e externo.

• **Pós-embarque:** divergências entre registros contábeis, fiscais e aduaneiros; ajustes retroativos em documentos; inconsistências com comprovantes de entrega; repatriação irregular de valores; compensações cruzadas entre empresas vinculadas; reuso de documentação e reincidência de divergências não justificadas.

• **Sinais de alerta:**

- Divergências significativas entre os valores declarados e os preços médios de mercado, ou entre quantidades, pesos e volumes informados e os efetivamente verificados fisicamente.
- Documentação inconsistente ou irregular, incluindo divergências entre faturas, conhecimentos de embarque e declarações aduaneiras; cláusulas contratuais fora do padrão ou com linguagem incomum; múltiplas versões do mesmo documento; ausência de informações essenciais (como numeração de contêineres); ou uso de expressões genéricas como “a ser definido entre as partes”.
- Falta de rastreabilidade documental ou ausência de registro da operação em sistemas oficiais (Portal Único-Siscomex).
- Alteração frequente de classificação fiscal (NCM) do mesmo produto sem justificativa técnica.
- Pagamentos ou recebimentos atípicos, como valores arredondados ou incompatíveis com o porte da operação; liquidações financeiras realizadas por terceiros sem vínculo formal; transferências por contas de origem pouco transparente ou pagamentos a transportadores e representantes por meios informais.
- Certificados de origem emitidos por entidades pouco conhecidas ou em países que não são os reais produtores.
- Elevado volume ou recorrência de exportações beneficiadas por drawback destinadas a empresas sediadas em jurisdições de baixo ou nenhum consumo do produto, especialmente quando o importador apresenta características atípicas, como recente constituição, capital social simbólico ou endereço vinculado a escritórios de formação de empresas.



Desembarace essa ideia: Drawback

Drawback é um regime aduaneiro que permite a suspensão ou isenção de tributos incidentes na aquisição de insumos empregados ou consumidos na industrialização de produtos exportados. O mecanismo funciona como incentivo às exportações brasileiras, ao possibilitar a redução dos custos de industrialização de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional.⁶

6. Para saber mais acesse as informações disponibilizadas pela Receita Federal do Brasil em <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/regimes-e-controles-especiais/regimes-aduaneiros-especiais/drawback>

- *Alterações sucessivas e pouco justificadas em cartas de crédito (mudança de beneficiário, local de pagamento, prazos), ou tentativas de excluir a exigência de documentos que comprovem o embarque ou a entrega da mercadoria.*
- *Uso de rotas que passam por países ou zonas consideradas de alto risco, sem justificativa logística ou econômica plausível; trânsito desnecessário por múltiplos países; inclusão de etapas operacionais não usuais que encarecem ou prolongam o transporte; estruturas logísticas que dificultam o rastreamento da carga ao longo da cadeia de exportação.*
- *Estruturas financeiras excessivamente complexas ou artificiais, com intermediação de múltiplas empresas ou jurisdições; ausência de lastro comercial claro; uso de contas bancárias de terceiros sem vínculo formal com a operação; transações que envolvam países com baixa transparência fiscal sem justificativa contratual ou econômica plausível.*
- *Uso de empresas recém-criadas ou sem histórico comercial para intermediar pagamentos, bem como parceiros que apresentam múltiplas variações de nome, endereço ou telefone, ou que compartilham endereço físico com outras empresas, indicando possível dissimulação da identidade ou ausência de estrutura operacional real.*
- *Ocorrências repetidas de penalidades aduaneiras, multas ou apreensões de cargas; uso de portos secos ou recintos não alfandegados para “transbordo” sem fiscalização efetiva; uso recorrente do mesmo despachante ou agente de carga sem devida diligência de integridade ou em operações com histórico de irregularidades.*
- **Métricas e KRIs:** *nº de autuações fiscais; divergência média entre valores declarados e de mercado; frequência de documentos inconsistentes ou ausentes em sistemas oficiais; reincidência de correções em declarações; frequência de substituição de despachantes aduaneiros; percentual de operações sem documentação de transporte rastreável; proporção de transações com países de baixa transparência fiscal; volume de ajustes em faturas ou de documentos retrabalhados após o embarque; nº de pagamentos por terceiros sem justificativa econômica; frequência de inspeções ou retenções por inconformidade documental.*

• Como prevenir:

- *Monitorar transações comerciais e financeiras com base em indicadores de risco, incluindo a análise de rotas logísticas, operações e intermediários vinculados a países classificados como de alto risco por organismos internacionais.*



Embarque nessa prática: Consulte listas e indicadores internacionais

Antes de firmar parcerias, contratos de exportação ou realizar transferências internacionais, as empresas podem verificar se países, pessoas ou instituições envolvidas constam em listas de sanções ou de alto risco.

- **Listas do GAFI:** O GAFI publica listas públicas de países com deficiências no combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, conhecidas como “Lista Negra” e “Lista Cinza”.

Consulte: <https://www.fatf-gafi.org/en/countries/black-and-grey-lists.html>

- **Sanções do OFAC (EUA):** O Office of Foreign Assets Control (OFAC), do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, administra programas de sanções econômicas e comerciais. Essas sanções podem incluir bloqueio de ativos, restrições a transações financeiras e proibições de comércio com determinadas pessoas, empresas ou países.

Consulte: <https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information>

- **Banco Mundial – Lista de Empresas e Pessoas Inidôneas (Debarred Firms):** O Banco Mundial mantém uma lista pública de empresas e indivíduos sancionados por práticas como fraude, corrupção, conluio, coerção ou obstrução em projetos financiados pela instituição. Empresas incluídas nessa lista ficam impedidas de participar de contratos financiados pelo Grupo Banco Mundial durante o período da sanção.

Consulte: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/procurement/debarred-firms>

- **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – Sistema de Sanções:** O BID divulga a relação de empresas e pessoas sancionadas por práticas proibidas em projetos financiados pelo Banco. As sanções podem incluir inabilitação temporária ou permanente para contratar em projetos apoiados pela instituição.

Consulte: <https://www.iadb.org/pt-br/quem-somos/transparencia/sistema-de-sancoes/empresas-e-pessoas-sancionadas>

- **Indicadores de Governança Mundial (WGI) – Banco Mundial:** O WGI avalia mais de 200 economias em seis dimensões de governança, como Estado de Direito, Controle da Corrupção, Qualidade Regulatória e Efetividade do Governo.

Consulte: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

- **União Europeia – Lista de Jurisdições Não Cooperativas:** Lista de jurisdições que não cooperam com padrões internacionais de transparência fiscal e tributária, países incluídos na lista podem sofrer restrições em operações financeiras e comerciais dentro do bloco europeu.

Consulte: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/common-eu-list-third-country-jurisdictions-tax-purposes_en

- **União Europeia – Mapa de Sanções:** Ferramenta oficial da União Europeia que reúne informações atualizadas sobre sanções internacionais aplicadas a países, pessoas e entidades, incluindo restrições financeiras e comerciais.

Consulte: <https://www.sanctionsmap.eu/>

- **OCDE – Fórum Global sobre Transparência e Intercâmbio de Informações Tributárias:** O Fórum da OCDE, avalia o cumprimento, por mais de 160 jurisdições, dos padrões internacionais de transparência fiscal e cooperação no intercâmbio de informações tributárias.

Consulte: <https://www.oecd.org/en/networks/global-forum-tax-transparency.html>

Por que isso importa?

Consultar essas bases antes de realizar negócios internacionais ajuda a prevenir a exposição da empresa a riscos jurídicos e reputacionais, evita violações de sanções internacionais e demonstra comprometimento com a integridade e a conformidade global.

- *Implementar política de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo integrada ao Programa de Integridade da empresa.*
- *Aplicar devida diligência de integridade em intermediários e parceiros comerciais, verificando aspectos como beneficiários finais, vínculos com pessoas politicamente expostas (PEPs), histórico reputacional e, quando aplicável, a efetividade dos controles internos.*



Ponto de Controle!

Ao avaliar seus parceiros, verifique se eles participam de iniciativas que demonstram compromisso público com a integridade, como o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial e o Empresa Pró-Ética, criados pela Controladoria-Geral da União, ou outras iniciativas voltadas ao fomento da integridade no setor privado. Empresas engajadas nessas iniciativas tendem a possuir controles internos mais robustos, maior transparência e menor propensão a práticas ilícitas.

Mais informações sobre o Pacto Brasil e o Pró-Ética podem ser consultadas no box “Embarque nessa prática: Conecte-se a iniciativas de integridade” na [página 37](#) deste guia.

- *Adotar sistemas de rastreabilidade e controle documental que permitam o monitoramento completo das operações.*
- *Treinar equipes, principalmente aquelas envolvidas nas operações de comércio exterior, sobre obrigações aduaneiras, identificação e reporte de indícios de TBML, responsabilidades individuais, riscos de falsificação, contrabando e descaminho.*
- *Estabelecer cláusulas contratuais anticorrupção e de direito de auditoria sobre a atuação do parceiro, com previsão de rescisão imediata e de aplicação de multas em caso de irregularidades.*
- *Estabelecer controles internos e revisões independentes sobre a documentação de exportação, certificações e registros fiscais.*
- *Estabelecer comparação automática de preço de exportação contra bases públicas.*
- *Implementar políticas ou normas com diretrizes sobre preenchimento de declarações, emissão de certificados e procedimentos de desembaraço.*
- *Definir regras para realizar exportações beneficiadas por drawback.*
- *Realizar inspeção física aleatória antes do embarque.*
- *Implantar política de lacração obrigatória com lacres de alta segurança (ISO 17712) e registro fotográfico e de GPS do momento da lacração.*
- *Avaliar operações com portos secos ou recintos alfandegados que estiveram sob investigação da Receita Federal ou da Polícia Federal nos últimos 24 meses.*
- *Manter canal de denúncias acessível, confidencial e com proteção contra retaliação para que colaboradores e parceiros relatem irregularidades.*
- *Participar de programas de conformidade, como o Operador Econômico Autorizado (OEA), que reforça a credibilidade e reduz riscos operacionais.*



Embarque nessa prática: Se torne um OEA!

De acordo com o estudo *Corrupção na Alfândega* (Banco Mundial, 2021), as administrações aduaneiras apresentam condições estruturais que favorecem a corrupção, em razão do alto valor financeiro das operações, do número limitado de agentes e das interações frequentes entre inspetores e despachantes. Uma das formas de reduzir esses riscos é a adesão ao Programa de Operador Econômico Autorizado (OEA), iniciativa da Receita Federal do Brasil que certifica empresas, após ter comprovado o cumprimento de uma série de requisitos, como um operador de baixo risco e confiável. Ao participar do programa, a empresa passa a ser tratada como parceira estratégica, obtendo benefícios como:

- Redução de inspeções físicas e documentais e prioridade no desembaraço aduaneiro, o que aumenta a eficiência operacional;
- Tratamento prioritário em situações de contingência, com previsibilidade e redução de custos logísticos;
- Reconhecimento internacional por meio de Acordos de Reconhecimento Mútuo (ARM) com outros países, ampliando a competitividade global;
- Acesso ao módulo OEA-Integrado, que aproxima as empresas de outros órgãos públicos como Secex, Anvisa e Anac, promovendo sinergia entre segurança, integridade e agilidade;
- Fortalecimento da imagem reputacional e da governança corporativa, servindo como diferencial competitivo nos mercados internacionais.

Integridade

Para obter e manter a certificação OEA, a empresa deve demonstrar a existência de um sistema robusto de compliance, que envolve de forma sucinta, entre outros requisitos, os seguintes aspectos relacionados à integridade:

- 1. Gestão da informação e registros:** Manter registros auditáveis, completos, tempestivos e confiáveis, assegurando a rastreabilidade de todas as etapas do processo de exportação.
- 2. Política de pessoas e cargos sensíveis:** Identificar e controlar cargos sensíveis, adotando procedimentos formais de seleção, verificação de referências e histórico profissional, bem como possuir política de qualificação de pessoal ligado a atividades relacionadas com o cumprimento da legislação aduaneira e promover treinamentos para identificar os indicadores de alerta sobre lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo.
- 3. Gestão de parceiros comerciais e cadeia logística:** Realizar devida diligência prévia e periódica sobre parceiros comerciais.
- 4. Gerenciamento de riscos aduaneiros:** Possuir um processo formal de gerenciamento de riscos voltado à identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de eventos com potencial impacto negativo.
- 5. Segurança física e controles de acesso:** Implementar medidas de controle sobre acessos, chaves, veículos e instalações, garantindo vigilância, registro e rastreabilidade de movimentações.

Para mais informações sobre como se tornar um OEA e seus benefícios clique [aqui](#).

Pagamentos de hospitalidades

As empresas exportadoras frequentemente precisam interagir com autoridades públicas estrangeiras (visitas técnicas, inspeções, certificações). Nesses contextos, é comum oferecer convites, viagens, hospedagem, refeições ou brindes. Embora tais práticas possam ser legítimas para fins de demonstração de produtos/serviços, elas podem ser usadas de forma dissimulada para ocultar vantagens indevidas, sobretudo quando ocorrem com intenção de influenciar decisões, sem conexão clara com o negócio, em valores desproporcionais ou em momentos sensíveis (licitações, liberações aduaneiras, renovações de licenças).

O que é: Despesas de hospitalidade (viagens, hospedagem, lazer, alimentação, transporte) e a oferta de brindes (itens promocionais ou protocolares) que, fora de parâmetros razoáveis e transparentes, possam caracterizar presente⁷ ou mascarar vantagem indevida a agente público nacional ou estrangeiro (ou a terceiro a ele vinculado) com o objetivo de obter, manter ou acelerar um benefício

7. A legislação brasileira proíbe o recebimento de presentes por agentes públicos do Poder Executivo Federal, quando oferecidos em razão do cargo ou de suas atribuições, conforme disposto na Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013 (art. 5º), e na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (art. 117).

comercial (p. ex.: licenças, inspeções, desembarços). A irregularidade não está no ato de convidar ou oferecer, mas nas circunstâncias (intenção, momento, proporcionalidade, rastreabilidade e aderência a normas locais e transnacionais)

Exemplo: Uma exportadora convida, com pagamento de passagens e hospedagem de luxo, um fiscal estrangeiro que decidirá sobre a liberação sanitária de seu produto na semana seguinte. O convite não é dirigido à instituição (para que ela indique o participante), não há agenda técnica clara ligada ao negócio, e o pagamento é feito em espécie. Esses elementos combinados elevam o risco de que a “hospitalidade” seja interpretada como tentativa de influenciar decisão oficial.

- **Em qual fase aparece na exportação:**

- **Prospecção e negociação comercial:** convites para visitas técnicas e eventos.
- **Obtenção de licenças e autorizações:** oferecimento de brindes/presentes com a intenção de acelerar trâmites.
- **Despacho aduaneiro e liberação de carga:** hospitalidades próximas a decisões de fiscalização.
- **Pós-venda:** brindes e convites reiterados antes de renovações/atestados.

- **Sinais de Alerta:**

- Convites, brindes ou despesas sem conexão clara com os objetivos legítimos do negócio.
- Momento sensível: oferta durante fechamento de transação, licitação ou compras governamentais, desembarço aduaneiro ou obtenção de licenças/autorizações.
- Pagamentos em espécie ou por meios de difícil rastreio; ausência de registros/autorizações; pagamento de despesas pessoais (upgrades, lazer, consumo privado) disfarçadas como gastos corporativos.
- Valores desproporcionais (luxo); hospitalidades de cunho recreativo (shows, eventos esportivos, turismo).
- Convites endereçados a pessoas específicas ao invés da instituição; inclusão de familiares, acompanhantes ou terceiros não relacionados ao objeto da visita técnica.
- Solicitação de benefícios por parte do próprio agente público.
- Documentação vaga (“despesas administrativas”, “apoio institucional”).
- Frequência elevada para o mesmo destinatário.
- Falta de registro ou autorização da agenda; falta de recibos, classificação genérica em centros de custo (“eventos”, “despesas diversas”).
- **Métricas e KRIs:** % de despesas de hospitalidade sem justificativa técnica; nº de pagamentos em espécie; frequência de convites próximos a marcos decisórios; reincidência por destinatário; nº de exceções aprovadas pela diretoria; tempo entre convite e decisão sensível (licitação, inspeção, renovação de licença)

- **Como prevenir:**

- Estabelecer política interna específica para hospitalidades e brindes, definindo parâmetros como: objetivos, limites de valor, procedimentos de autorização; lista explícita de benefícios proibidos (inclusão de familiares ou pessoas sem vínculo profissional, atividades de lazer, itens de luxo e upgrades pessoais).

- *Divulgação e treinamento periódico para as equipes envolvidas.*
- *Avaliar previamente as regras e limitações legais do país de destino e da instituição pública envolvida.*
- *Proporcionalidade financeira: gastos razoáveis, padronizados e compatíveis com o setor; autorizações escalonadas conforme valor, destino e risco.*
- *Proibir pagamentos em dinheiro, reembolsos diretos ao agente público ou repasses por intermediários.*
- *Registrar todas as interações com funcionários públicos (p. ex.: datas, participantes, propósito, documentos); manter registro centralizado de todas as hospitalidades, contendo agenda técnica, justificativa comercial e comprovantes.*
- *Conexão clara com o negócio (promover/demonstrar produtos, executar contratos); evitar hospitalidades em “ocasiões sensíveis”.*
- *Convite sempre dirigido à instituição, que deve indicar o participante.*
- *Pagamentos diretamente a fornecedores (companhia aérea, hotel), nunca ao indivíduo.*
- *Exigir agenda técnica documentada e relatório pós-evento (prestação de contas).*
- *Trilha de auditoria: registro centralizado das despesas e agendas.*
- *Realizar auditorias periódicas sobre despesas de hospitalidade e gerar relatórios para alta administração*
- *Sensibilização para dilemas (checklist de intenção, aparência, escrutínio público).*



Ponto de Controle!

Antes de oferecer qualquer hospitalidade ou brinde verifique se a ação atende a critérios mínimos de legitimidade, proporcionalidade e transparência. O objetivo é garantir que a cortesia esteja estritamente vinculada ao interesse legítimo do negócio, não ocorra em momentos sensíveis e seja plenamente rastreável e defensável sob escrutínio interno ou externo. Inspire-se no checklist abaixo para realizar uma validação rápida de conformidade:

- Há conexão legítima com objetivo técnico/comercial do negócio?
- O valor é proporcional, está dentro do limite da política e foi previamente aprovado?
- Haverá agenda técnica documentada e será produzido relatório pós-evento?
- O destinatário é agente público?
- O momento é sensível (licitação, fiscalização, liberação aduaneira, emissão de licença, renovação contratual)?
- O pagamento será feito de forma rastreável (fatura em nome da instituição, pagamento direto ao fornecedor)?
- O convite está sendo enviado à instituição, e não à pessoa física?
- Está devidamente registrado na base de hospitalidades da empresa?

Cada empresa deve aplicar sua matriz de risco para determinar o nível necessário de atenção, aprovação e documentação a partir das respostas obtidas no checklist, decidindo se a hospitalidade poderá seguir, se deve ser ajustada ou se deve ser interrompida.

Uso indevido de informação sigilosa

As empresas exportadoras, ao planejar sua inserção em novos mercados, precisam estudar o ambiente jurídico, político, econômico e logístico do país de destino, além de conhecer seus concorrentes e potenciais parceiros comerciais. Essa fase de inteligência de mercado é essencial para decisões estratégicas seguras e sustentáveis.

Entretanto, esse processo deve ser conduzido com ética e respeito à legislação vigente, evitando práticas que violem o sigilo de informações ou a privacidade de terceiros. Um dos riscos de integridade nessa etapa é o uso indevido ou a obtenção ilícita de informações sigilosas, seja por meio de espionagem industrial, acesso não autorizado a bancos de dados, violação de segredos comerciais ou aquisição indevida de informações confidenciais de concorrentes, clientes ou órgãos públicos.

De acordo com as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável (2023), as empresas devem proteger dados sensíveis, respeitar segredos comerciais e garantir que seus colaboradores, parceiros e fornecedores ajam de acordo com os princípios de integridade e concorrência leal. A Lei nº 9.279/1996 (Lei da Propriedade Industrial), nesse mesmo sentido, tipifica como crime o ato de divulgar, explorar ou utilizar indevidamente segredos industriais ou comerciais obtidos por meios ilícitos.

O que é: O uso indevido de informação sigilosa ocorre quando uma empresa obtém, compartilha ou utiliza informações confidenciais de terceiros sem autorização, violando obrigações legais ou contratuais de confidencialidade. Esse risco abrange desde o acesso indevido a sistemas corporativos e bancos de dados protegidos até o uso estratégico de informações internas obtidas por ex-funcionários, consultores ou parceiros comerciais.

Exemplo: Uma empresa exportadora brasileira contrata um consultor para apoiar sua estratégia comercial no mercado sul-americano. O consultor passa a fornecer relatórios com informações detalhadas sobre preços, volumes e destinos de exportação de concorrentes. Questionado sobre a origem dos dados, o consultor limita-se a alegar o uso de “fontes públicas” e “cruzamento de dados”, sem apresentar documentação que comprove a licitude do acesso ou a metodologia empregada.

Sem realizar verificações mínimas sobre a origem das informações, como solicitar evidências de licitude, avaliar restrições de sigilo, proceder com a devida diligência do prestador de serviço ou formalizar cláusulas contratuais de conformidade, a empresa incorpora os relatórios às suas decisões comerciais, ajustando preços e estratégias de venda. Nessas circunstâncias, a organização se expõe a riscos de responsabilização, inclusive de forma objetiva, caso as informações tenham sido obtidas por meios ilícitos.

- **Em qual fase aparece na exportação:**

- **Planejamento:** obtenção de informações estratégicas sobre concorrentes, clientes e fornecedores sem observar regras de sigilo ou limites éticos.
- **Negociação e prospecção comercial:** uso de dados confidenciais de terceiros para obter vantagens em preços, contratos ou condições de fornecimento.
- **Execução contratual:** acesso não autorizado a sistemas, plataformas ou bancos de dados de parceiros e órgãos públicos.
- **Pós-venda:** divulgação indevida de dados sensíveis de clientes, especificações técnicas, listas de preços ou informações estratégicas de mercado.

- **Sinais de Alerta:**

- *Acesso, consulta ou extração de dados sigilosos por usuários sem perfil autorizado, especialmente fora do horário de expediente ou por meio de dispositivos pessoais.*
- *Solicitações atípicas de informações estratégicas, de mercado ou de concorrentes, sem relação com o escopo contratual.*
- *Ofertas de consultores, intermediários ou ex-servidores públicos que apresentem informações internas, planilhas ou relatórios de caráter confidencial.*
- *Oferta de bases de dados ou relatórios “completos” sobre clientes, preços, contratos ou volumes de concorrentes sem indicação clara da fonte, ou com recusa em explicar a metodologia de obtenção dos dados.*
- *Ausência ou descumprimento de cláusulas de confidencialidade em contratos com consultores, representantes e fornecedores.*
- *Indícios de vazamento ou compartilhamento indevido de dados sigilosos em comunicações eletrônicas, grupos de mensagens ou redes sociais corporativas.*
- *Downloads ou cópias em massa de arquivos confidenciais, especialmente próximos ao desligamento de empregados, mudança de área ou início de vínculo com concorrentes.*
- *Movimentações atípicas nas ações antes de anúncios importantes (insider trading), no caso de empresas de capital aberto.*
- **Métricas e KRIs:** *nº de incidentes de vazamento de dados; proporção de acessos indevidos detectados em auditorias; volume de informações classificadas acessadas fora dos canais formais; reincidência de solicitações de dados sem justificativa operacional.*

- **Como prevenir:**

- *Implementar política de confidencialidade, ética da informação e proteção de dados sensíveis, aplicável a todos os colaboradores, terceiros e parceiros comerciais.*
- *Restringir o uso de canais não oficiais para circulação de informações sensíveis, como e-mails pessoais, dispositivos removíveis e aplicativos de mensagens não corporativos, adotando, quando couber, criptografia e ferramentas de monitoramento/alerta para movimentações atípicas de dados.*
- *Adotar controles de acesso com autenticação individual, registro de logs e segregação de perfis, especialmente em sistemas que contenham dados fiscais e aduaneiros.*
- *Estabelecer cláusulas de confidencialidade em todos os contratos e prever sanções específicas para uso indevido de informações.*
- *Firmar Acordos de Confidencialidade (NDAs) com empregados, fornecedores e parceiros que tenham acesso a informações sensíveis.*
- *Implementar um programa de compliance digital, integrando políticas de segurança da informação e governança de dados às diretrizes do Programa de Integridade, com foco na prevenção de vazamentos e manipulação indevida de informações.*
- *Classificar as informações de acordo com seu nível de sensibilidade, definindo regras de armazenamento, compartilhamento, retenção e descarte seguro.*
- *Realizar treinamentos periódicos sobre ética, segurança da informação e proteção de dados, enfatizando casos reais de responsabilização de empresas.*
- *Conduzir devida diligência reforçada em consultores, fornecedores e parceiros que ofereçam serviços de inteligência de mercado, verificando reputação, histórico e métodos de obtenção de dados.*

- Definir, na política interna, quais são as fontes permitidas de inteligência de mercado, deixando claro que a empresa só pode usar dados obtidos por meios lícitos e vedando expressamente o uso de informações obtidas por violação de sigilo ou quebra de dever legal/contratual.
- Estabelecer regras específicas para contratação de ex-empregados de concorrentes ou ex-agentes públicos, prevendo cláusulas que proíbam o uso de informações confidenciais de seus antigos empregadores ou órgãos.

Dano ambiental por negligência empresarial

As exportações frequentemente envolvem cadeias produtivas extensas, uso de matérias-primas sensíveis, transporte internacional e armazenagem de substâncias perigosas. Quando a gestão ambiental é falha, por ausência de devida diligência, controles defasados ou descumprimento regulatório, os impactos podem se materializar em contaminações, emissões acima do permitido, manejo inadequado de resíduos e acidentes logísticos, com efeitos jurídicos, financeiros e reputacionais significativos.

Nesse contexto, as empresas devem identificar, prevenir, mitigar e prestar contas sobre seus impactos ambientais adversos, considerando todo o ciclo de vida de suas operações e de suas cadeias produtivas. Isso inclui garantir que os insumos e matérias-primas utilizados não provenham de fontes ilegais ou ambientalmente danosas, e que parceiros comerciais adotem padrões equivalentes de conformidade socioambiental.

O que é: O dano ambiental por negligência empresarial ocorre quando uma empresa, por falhas evitáveis de governança, controle ou supervisão, causa ou contribui para impactos negativos ao meio ambiente. Isso inclui operar sem licenças válidas, descumprir condicionantes ambientais, omitir planos de contingência, armazenar ou transportar produtos perigosos sem medidas de segurança, ou ainda utilizar insumos de origem irregular como matérias-primas provenientes de desmatamento, garimpo ilegal ou fornecedores que não respeitam normas de descarte e poluição.

Exemplo: Uma empresa exportadora de alimentos amplia sua produção para atender um contrato internacional, adquirindo insumos agrícolas de fornecedores não certificados. Posteriormente, descobre-se que parte desses insumos tem origem em áreas desmatadas ilegalmente. A empresa, que não realizou devida diligência prévia, passa a responder a sanções ambientais e perde contratos com compradores estrangeiros que exigem comprovação de sustentabilidade.

Em outra situação, uma exportadora de produtos químicos sofre vazamento em seu terminal portuário devido à ausência de inspeções preventivas em tanques e sistemas de contenção. O acidente gera contaminação de solo e águas superficiais, resultando em multas, custos de remediação e suspensão temporária das operações de exportação.

• **Em qual fase aparece na exportação:**

- **Planejamento:** expansão de capacidade ou construção de novas instalações sem atualização de licenças ambientais.
- **Aquisição de insumos e matérias-primas:** contratação de fornecedores sem devida diligência ambiental ou sem comprovação de origem legal.
- **Produção e armazenagem:** gestão inadequada de resíduos e efluentes, falhas em manutenção preventiva e ausência de planos de emergência.
- **Transporte internacional:** seleção de transportadores que não seguem padrões ambientais ou de segurança.

- **Pós-venda:** descarte irregular de embalagens e produtos e falta de rastreabilidade ambiental junto a parceiros e consumidores.

- **Sinais de Alerta:**

- Ausência de licenças ou autorizações do órgão regulador.
- Registros de incidentes ambientais, autuações ou embargos por órgãos de fiscalização.
- Indícios de fornecedores envolvidos em práticas ilegais (desmatamento, poluição, descarte irregular).
- Inconsistências na rastreabilidade de insumos e matérias-primas ou ausência de comprovação de origem legal e sustentável.
- Certificações ambientais vencidas, suspensas ou emitidas por entidades sem reconhecimento internacional.
- Informações recebidas por meio dos canais de denúncias ou de parceiros comerciais, relatando irregularidades ambientais ou uso de insumos de origem ilegal.
- **Métricas e KRIs:** número de fornecedores sem devida diligência ambiental; reincidência de não conformidades ambientais; tempo médio de correção de falhas operacionais; frequência de incidentes ambientais; percentual de resíduos tratados adequadamente.

- **Como prevenir:**

- Realizar devida diligência socioambiental em fornecedores e parceiros, exigindo comprovação de licenças, certificações e histórico de conformidade.
- Adotar cláusulas contratuais ambientais e mecanismos de rastreabilidade da origem dos insumos utilizados na produção.
- Estabelecer planos de contingência e emergência, com revisões e testes periódicos.
- Promover treinamentos contínuos sobre sustentabilidade, prevenção de riscos e conduta responsável.
- Manter canal de denúncias acessível, confidencial e com proteção contra retaliação para que colaboradores, parceiros e cidadãos relatem irregularidades.
- Implementar Sistema de Gestão Ambiental (SGA) integrado ao Programa de Integridade, com metas e indicadores de desempenho ambiental.



Desembarace essa ideia: Sistema de Gestão Ambiental

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é o conjunto estruturado de políticas, processos e controles voltados a planejar, executar, monitorar e melhorar o desempenho ambiental de uma organização. Em outras palavras, é uma forma organizada de garantir que a empresa cumpra suas responsabilidades ambientais e reduza impactos negativos ao meio ambiente, sendo a norma ISO 14001⁸ o padrão internacional mais reconhecido para sua implementação.

O que um SGA normalmente inclui?

- Definição de objetivos e de metas ambientais mensuráveis
- Identificação de requisitos legais e regulatórios

8. ISO 14001 é a norma internacional que estabelece os requisitos para implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) eficaz. Publicada pela Organização Internacional para Padronização (ISO), sua versão atual é a ISO 14001:2015.

- Estabelecimento da política ambiental
- Mapeamento e avaliação de aspectos e impactos ambientais
- Controles operacionais e respostas a situações de emergência
- Treinamento, conscientização e competência dos colaboradores
- Comunicação interna e externa
- Monitoramento, medição e análise do desempenho ambiental
- Auditorias internas
- Tratamento de não conformidades, ações corretivas e melhoria contínua

Práticas laborais abusivas

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), estima-se que 27,6 milhões de pessoas estejam em situação de trabalho forçado no mundo, das quais cerca de 17,3 milhões no setor privado. Diante dessa realidade, empresas exportadoras estão particularmente expostas a riscos significativos quando suas cadeias de fornecimento podem envolver elos com práticas laborais abusivas, como trabalho análogo à escravidão, trabalho infantil, tráfico de pessoas ou condições degradantes.

Essas práticas não apenas violam direitos humanos fundamentais, mas também representam risco real de barreiras comerciais, perdas contratuais, sanções de órgãos governamentais e danos reputacionais, especialmente em mercados que exigem conformidade com normas internacionais trabalhistas e de direitos humanos. A OCDE, em suas Diretrizes para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável, destaca que a eliminação do trabalho forçado e infantil e a promoção de condições dignas de trabalho são compromissos centrais para uma conduta empresarial responsável.

O que é: Conforme a Convenção nº 29 da OIT, trabalho forçado ou obrigatório é “todo trabalho ou serviço exigido de um indivíduo sob ameaça de qualquer penalidade e para o qual ele não se ofereceu de espontânea vontade”. Trata-se de situações em que trabalhadores são submetidos a restrição de liberdade, jornadas exaustivas ou condições degradantes. No Brasil, o artigo 149 do Código Penal tipifica como crime reduzir alguém à condição análoga à de escravo, abrangendo essas formas de violação, com pena de reclusão de dois a oito anos, além de multa.

Exemplo: Um fornecedor de matéria-prima crítica para a produção de bens de uma empresa exportadora brasileira está localizado em um país com baixo índice de Governança, segundo os Indicadores de Governança Mundial (WGI) do Banco Mundial. Esse fornecedor terceiriza parte de suas atividades para pequenos subcontratados, onde auditores independentes identificaram retenção de documentos pessoais, jornadas excessivas e condições degradantes de trabalho. Ao deixar de realizar devida diligência prévia sobre o fornecedor e de exigir cláusulas contratuais mínimas de conformidade, o exportador acaba se tornando cúmplice de impactos adversos em direitos humanos, sofrendo cancelamento de pedidos e restrições comerciais impostas por compradores que aplicam rigorosos processos de devida diligência em direitos humanos.

- **Em qual fase aparece na exportação:**
 - **Aquisição de insumos e matérias-primas:** seleção de fornecedores sem a realização de devida diligência; ausência de rastreabilidade de insumos.
 - **Produção e subcontratação:** uso de subcontratados sem controles equivalentes; falha no monitoramento em campo.

- **Transporte internacional:** uso de operadores sem cláusulas laborais mínimas; turnos exaustivos sem supervisão.
- **Pós-venda:** perdas contratuais e sanções reputacionais quando compradores detectam violações e acionam cláusulas de responsabilidade social.

- **Sinais de Alerta:**

- Turnover anormal, queixas recorrentes em canais de denúncia e sindicatos locais.
- Restrições de acesso a auditores.
- Divergências entre informações declaradas por fornecedores (número de empregados, subcontratações, condições de alojamento) e o que é verificado em auditorias ou visitas presenciais.
- Falta de rastreabilidade em insumos críticos ou múltiplos níveis opacos na cadeia.
- Indícios de práticas abusivas observadas em campo ou reportadas por trabalhadores, como retenção de documentos, restrição de movimento, ou condições de moradia e trabalho degradantes.



Ponto de Controle!

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2012) definiu 11 indicadores universais de trabalho forçado, reconhecidos internacionalmente como referência para identificar riscos de exploração laboral. Esses indicadores devem ser observados pelas empresas durante a devida diligência de integridade e direitos humanos, especialmente na contratação e no monitoramento de fornecedores, subcontratados e prestadores de serviço. Para saber mais sobre os Indicadores de Trabalho Forçado segundo a OIT, clique aqui.

Esses indicadores podem orientar as auditorias sociais e os questionários de due diligence aplicados a parceiros da cadeia produtiva. Registrar e acompanhar periodicamente a presença de um ou mais desses sinais permite detectar precocemente situações de risco e adotar medidas corretivas antes que resultem em violações de direitos humanos ou em sanções comerciais.

- **Métricas e KRIs:** % de fornecedores críticos sem a realização de devida diligência; nº de casos/denúncias confirmadas de retenção de documentos/salários; nº de denúncias de trabalho forçado/infantil confirmadas; grau de rastreabilidade dos insumos críticos.

- **Como prevenir:**

- Implementar devida diligência em direitos humanos baseada em risco, com mapeamento e rastreabilidade dos elos críticos da cadeia de fornecimento.
- Exigir e verificar, contratualmente, padrões laborais mínimos (p. ex.: proibição de trabalho forçado/infantil; alojamento digno; liberdade de movimento), alinhados às Diretrizes da OCDE e Convenções da OIT.
- Prever auditorias independentes.
- Engajar partes interessadas locais (trabalhadores, comunidades, sindicatos) e manter canais de denúncia acessíveis e sem retaliação.
- Capacitar áreas de compras/qualidade/compliance para reconhecer sinais de coerção e condições degradantes de trabalho de fornecedores para responder rapidamente.

3.3. O QUE FAZER AO DETECTAR UMA IRREGULARIDADE

A identificação de uma irregularidade nas operações de exportação exige resposta imediata, estruturada e proporcional ao risco envolvido. A forma como a empresa reage a um indício de irregularidade é determinante para a mitigação de danos, para a preservação de evidências, para o cumprimento das obrigações legais e para a credibilidade do próprio Programa de Integridade. Procedimentos claros de atuação permitem interromper condutas indevidas, apurar responsabilidades, corrigir falhas de controle e demonstrar às autoridades, parceiros e ao mercado o compromisso efetivo da empresa com boa governança. As respostas a irregularidades podem envolver, conforme o contexto e a gravidade do caso, a adoção das seguintes medidas:

- *Suspender imediatamente, a operação, o pagamento ou contrato suspeito e preservar documentos e comunicações.*
- *Acionar a instância de integridade/compliance para iniciar investigação interna sigilosa, documentada e independente.*
- *Comunicar o caso às autoridades competentes quando houver indícios consistentes de irregularidades.*



Ponto de Controle!

Em caso de detecção de irregularidades, registre a denúncia pelo Fala.BR da Controladoria-Geral da União (CGU): <https://falabr.cgu.gov.br>.

A CGU analisará o caso e, quando não houver competência direta para apuração, encaminhará a denúncia ao órgão com atribuição legal para investigar a matéria, o que pode incluir órgãos de controle, investigação, regulação ou fiscalização, a depender da natureza da irregularidade.

Utilizar o Fala.BR garante rastreabilidade, proteção ao denunciante e tratamento institucional adequado para a irregularidade denunciada.

- *Cooperar com as autoridades fiscais e aduaneiras na investigação, fornecendo informações tempestivas e precisas.*
- *Adotar medidas disciplinares e contratuais em caso de envolvimento interno ou de terceiros.*
- *Se a irregularidade envolver terceiros, reavaliar o relacionamento comercial e reforçar critérios de devida diligência antes de novas contratações.*
- *Revisar políticas e controles internos para corrigir falhas que possibilitaram o incidente, bem como as vulnerabilidades identificadas.*
- *Registrar lições aprendidas e monitorar continuamente indicadores de conformidade e integridade nas operações futuras.*
- *Avaliar medidas de reparação e comunicação para mitigar danos reputacionais e restaurar a confiança dos parceiros.*
- *Reforçar políticas internas e revisar controles e procedimentos de compliance ambiental.*
- *Acionar o plano de contingência e conter o dano ambiental identificado.*
- *Reparar e compensar impactos ambientais conforme previsto em lei, adotando medidas de recuperação e monitoramento.*



Embarque nessa prática: Celebre acordos de leniência

Ao constatar a prática de uma irregularidade que possa ensejar responsabilização administrativa e civil da pessoa jurídica, especialmente nos termos da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), uma medida estratégica a ser considerada é a celebração de acordo de leniência.

O acordo de leniência é um instrumento jurídico que possibilita à pessoa jurídica que admite sua participação em irregularidades e colabora efetivamente com as investigações obter benefícios como a isenção ou a redução de determinadas sanções, desde que cumpra os requisitos legais, incluindo a cooperação plena com as autoridades e o aprimoramento de seus mecanismos de integridade.

Além de contribuir para a apuração dos fatos, a celebração do acordo pode:

- Mitigar impactos financeiros e reputacionais;
- Permitir maior previsibilidade jurídica;
- Estruturar compromissos de aprimoramento de governança e controles internos;
- Demonstrar compromisso concreto com a integridade e a transparência.

Para saber mais sobre os requisitos, benefícios e procedimentos para negociação e celebração de acordo de leniência, consulte:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia>

4. BOAS PRÁTICAS E MEDIDAS TRANSVERSAIS

A efetividade de um Programa de Integridade depende não apenas da existência de políticas e controles, mas também da capacidade da empresa de aplicá-los de forma contínua, coerente e integrada às suas operações. Para tanto, é necessário que a empresa exportadora adote medidas transversais que fortaleçam sua cultura de integridade e assegurem o cumprimento das normas nacionais e internacionais de combate à corrupção, especialmente no que se refere à prevenção e detecção do suborno de funcionários públicos estrangeiros.

Cada empresa deve, contudo, entender e adaptar essas medidas ao seu próprio contexto, estruturando, aplicando e atualizando seu Programa de Integridade de acordo com suas características, porte e perfil de risco. Nesse sentido, recomenda-se a leitura do documento “[Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas \(Vol. II\)](#)”, publicado pela CGU, que oferece orientações gerais sobre a implementação e o aprimoramento de programas de integridade no setor privado e dialoga diretamente com os pontos abordados neste capítulo.

Entre as boas práticas que podem ser observadas, destacam-se:

- i. Assegurar que a alta administração manifeste apoio inequívoco ao Programa de Integridade. As palavras e ações da administração devem promover um ambiente organizacional de tolerância zero com a corrupção, que respeite os direitos humanos, combata qualquer forma de assédio e discriminação e demonstre a importância do desenvolvimento sustentável para a empresa.
- ii. Garantir que a alta direção adote critérios de integridade na seleção e avaliação de executivos, vinculando inclusive parte da remuneração variável a metas do programa de integridade.
- iii. Envolver as mais altas instâncias decisórias na aprovação de políticas de integridade e na supervisão e monitoramento de sua aplicação.
- iv. Designar uma unidade, departamento ou executivo responsável exclusivamente pela implementação do programa de integridade, com independência e autoridade adequadas (não apenas comitês colegiados). Essa instância deve ter acesso à alta administração e autonomia para reportar irregularidades ou riscos significativos, garantindo que as questões de compliance recebam atenção devida.
- v. Fornecer meios suficientes para o funcionamento eficaz do programa, incluindo número adequado de profissionais dedicados, com qualificação compatível, e definição clara de suas atribuições e vínculo hierárquico. A equipe de integridade deve possuir conhecimento em legislações anticorrupção (como Lei 12.846/2013, FCPA, UK Bribery Act) e experiência em negócios internacionais, de forma a orientar corretamente as áreas de exportação sobre condutas permitidas e proibidas.
- vi. Desenvolver e implementar um processo estruturado de gestão de riscos, incluindo a identificação, análise e tratamento de riscos operacionais, legais e de integridade nos mercados de atuação da empresa. A política ou plano de gerenciamento de riscos deve definir claramente a metodologia utilizada para avaliar riscos de corrupção em operações internacionais (por exemplo, riscos de interação com agentes públicos estrangeiros, uso de intermediários, operações em países com alta percepção de corrupção) e prever planos de contingência para mitigar esses riscos.
- vii. Implementar controles internos com foco na prevenção e na detecção de pagamentos

indevidos ou ofertas de vantagem a agentes públicos estrangeiros, incluindo fluxos de trabalho formalizados para aprovações financeiras e segregação de funções no processo de pagamentos.

- viii. Desenvolver um Código de Ética e Conduta que deixe explícita a proibição de subornar agentes públicos, nacionais ou estrangeiros, e promova os valores de integridade, transparência e responsabilidade corporativa. O código deve ser disponibilizado a todos os empregados e partes interessadas, inclusive em idiomas adequados aos países onde a empresa opera, e de fácil acesso nos canais de comunicação internos. Deve também delinear expectativas de conduta em interações com agentes governamentais, orientando sobre como agir diante de solicitações inadequadas e situações de dilema ético.
- ix. Estabelecer políticas e procedimentos para participação em licitações e contratos públicos, incluindo o mapeamento prévio dos riscos de integridade, a verificação da capacidade da empresa para atendimento das condições do edital, diretrizes claras de conduta para empregados e terceiros, proibição de práticas anticoncorrenciais, definição das alçadas internas decisórias e critérios de transparência sobre a atuação da empresa em processos licitatórios.
- x. Implementar controles para a execução de contratos administrativos, prevendo responsáveis formais pelas interações com agentes públicos, alternância periódica desses interlocutores conforme o prazo e o risco do contrato, regras para comunicação e gestão de pagamentos, aditivos e prorrogações, bem como a reavaliação contínua dos riscos ao longo da vigência contratual.
- xi. Desenvolver, e divulgar em seu site institucional, políticas e procedimentos específicos para oferta de brindes, hospitalidades, viagens, doações (abrangendo campanhas políticas) e patrocínios, bem como para prevenir pagamentos de facilitação e conflitos de interesses. Tais políticas devem definir claramente o que é permitido, o que é vetado e quais limites e aprovações são necessários em cada situação.
- xii. Realizar devida diligência prévia e contínua de terceiros (como agentes de carga, distribuidores, consultores, representantes ou fornecedores em outros países) com os quais a empresa tenha relações comerciais. Esse processo deve incluir a verificação de antecedentes em bases de dados públicas de sanções e corrupção (por ex. CEIS, CNEP, CEPIM, OFAC, EU Sanctions MAP, BID, Banco Mundial) e considerar eventuais envolvimento em ilícitos, incluindo corrupção, crimes ambientais ou violações de direitos, que possam indicar riscos à integridade da empresa. Com base nessa análise de risco, adotar medidas proporcionais, desde requisitos contratuais adicionais, monitoramento mais frequente, até mesmo desqualificação de parceiros, para assegurar que terceiros ajam em conformidade com as leis anticorrupção e os padrões éticos da empresa.
- xiii. Incluir cláusulas anticorrupção em todos os contratos com intermediários e parceiros comerciais, adaptadas à legislação brasileira e internacional aplicável, prevendo claramente penalidades e até rescisão contratual em caso de envolvimento em suborno ou outras violações de integridade. As cláusulas devem obrigar o terceiro a aderir aos princípios do programa de integridade da empresa, permitir auditorias ou verificações, e prever o direito de término do relacionamento comercial se houver a comprovação de conduta ilícita.

- xiv. Estimular padrões elevados de integridade na cadeia de valor, adotando mecanismos transparentes de reconhecimento a fornecedores que demonstram compromisso com práticas anticorrupção, como inclusão em listas de pré-qualificação, tratamento preferencial sem distorção da concorrência e iniciativas de valorização pública, a exemplo de premiações ou menções institucionais.
- xv. Desenvolver um plano de treinamentos periódicos sobre ética e compliance, assegurando a participação de todos os níveis da empresa (incluindo alta direção, equipes de vendas internacionais e funcionários em filiais no exterior) e, quando pertinente, de terceiros como agentes de cargas e fornecedores. Os treinamentos devem abranger os temas do programa de integridade, especialmente a prevenção ao suborno internacional, as legislações anticorrupção vigentes e as políticas internas anticorrupção da empresa, bem como temas correlatos como diversidade, combate ao assédio em todas as suas formas e sustentabilidade. Ferramentas interativas, estudos de caso reais envolvendo suborno transnacional e avaliações de assimilação podem ser utilizadas para reforçar o entendimento e a importância do conteúdo.
- xvi. Realizar ações de comunicação planejadas para divulgar o programa de integridade e o compromisso ético da empresa tanto internamente quanto externamente (parceiros comerciais, intermediários e demais partes envolvidas). Essas ações podem incluir campanhas de conscientização (e-mails, cartazes, vídeos, palestras) ressaltando a proibição de corrupção, o dever de cumprir todas as leis e regulamentações a que a empresa se submete, as consequências em caso de não cumprimento, bem como comunicados regulares da liderança reforçando a postura de tolerância zero da empresa em relação a atos de corrupção e a publicação de materiais orientativos (como guias de conduta em exportações, FAQs sobre brindes e hospitalidade, etc.). É importante que as mensagens sejam claras, diretas e consistentes, de modo a não deixar dúvidas sobre o que é ou não permitido.
- xvii. Manter canais de denúncia de irregularidades acessíveis, confiáveis e amplamente divulgados a todos os colaboradores e terceiros, garantindo opções de anonimato e confidencialidade para quem reporta. Esses canais (linha telefônica, portal web, e-mail específico ou ouvidoria externa) devem funcionar em múltiplos idiomas conforme a necessidade, considerando a atuação internacional da empresa, e estar disponíveis 24 horas, se possível. É crucial implementar uma política de não retaliação, assegurando proteção aos denunciantes de boa-fé contra qualquer forma de punição ou discriminação, de modo a incentivar a comunicação de preocupações sem medo de represálias.
- xviii. Assegurar que a empresa disponha de equipe qualificada para oferecer orientação, aconselhamento e suporte a todos os colaboradores, inclusive à alta administração, de forma segura, confidencial e tempestiva, em temas relacionados à corrupção e situações sensíveis em jurisdições estrangeiras, fortalecendo a confiança interna, apoiando decisões em contextos complexos e garantindo proteção contra pressões indevidas ou retaliações pela recusa em participar de práticas ilícitas.
- xix. Estabelecer procedimentos claros e céleres para a investigação de denúncias e indícios de irregularidades, especialmente relacionados a suborno de funcionários públicos estrangeiros, assegurando registro sistemático, confidencialidade, coleta de evidências e elaboração de relatório conclusivo, com atuação independente e por equipe qualificada, além da comunicação às autoridades competentes, quando aplicável.

- xx. Implementar mecanismos de monitoramento contínuo do programa de integridade, coletando dados sobre sua execução e eficácia — por exemplo, métricas de treinamento concluído, estatísticas de uso dos canais de denúncia, resultados de auditorias internas e avaliações de compliance nas unidades internacionais. Deve-se analisar periodicamente esses dados e gerar relatórios gerenciais para a alta direção, a fim de identificar tendências, fragilidades ou áreas que demandem reforço.
- xxi. Manter o programa de integridade dinâmico e alinhado às mudanças no ambiente de negócios e na legislação. A empresa deve revisar periodicamente suas políticas e procedimentos de compliance, especialmente após alterações legais relevantes em países onde atua ou após incidentes significativos, para incorporar melhorias e novas medidas de prevenção.
- xxii. Divulgar de forma proativa, em seu site institucional e em português, informações completas e atualizadas sobre a organização e suas atividades, reforçando a prestação de contas perante a sociedade. Essa divulgação deve englobar, dentre outros aspectos, as principais atividades e setores de atuação da empresa, sua estrutura societária (proprietários ou acionistas relevantes) e estrutura de governança (executivos e conselheiros), demonstrações financeiras auditadas, regras e procedimentos internos sobre brindes, hospitalidades e despesas com autoridades públicas, além de dados sobre eventuais relações com o setor público: participações em licitações, contratos firmados com administrações públicas, incentivos ou benefícios fiscais recebidos. Também é recomendável publicar informações sobre patrocínios e doações feitos (ou declarar a ausência deles), bem como relatórios periódicos de sustentabilidade ou integridade que descrevam as medidas de compliance adotadas.
- xxiii. Participar ou promover iniciativas de ações coletivas voltadas à integridade, em parceria com representantes dos setores público e privado ou com organizações da sociedade civil, visando trocar experiências, harmonizar práticas e fortalecer o ambiente de integridade nas exportações.



Embarque nessa prática: Conecte-se a iniciativas de integridade

Como forma de participar ou promover iniciativas coletivas de integridade em parceria com setores público, privado e sociedade civil, considere aderir a programas oficiais como o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial e o Empresa Pró-Ética, ambos promovidos pela Controladoria-Geral da União (CGU). Essas iniciativas fomentam o comprometimento com a temática da integridade empresarial, a implementação de práticas e fortalecimento da ética nas relações comerciais, incluindo exportações. Elas são voluntárias, gratuitas e abertas a empresas de qualquer porte ou setor, ajudando a construir uma cultura ética, sustentável e competitiva.

PACTO BRASIL PELA INTEGRIDADE EMPRESARIAL

O que é? Um compromisso público para implementar medidas de prevenção à corrupção, mitigação de riscos socioambientais e promoção de direitos humanos. Inclui autoavaliação de medidas de integridade via ferramenta da CGU, com foco em "existência e aplicação" de práticas como código de ética, canal de denúncias e treinamentos.

Benefícios:

- Divulgação no site oficial da CGU;
- Acesso à ferramenta gratuita de autoavaliação;

- Utilização do selo de participante para uso em materiais institucionais;
- Ganho de imagem, tendo em vista a transparência que será dada à adesão ao Pacto;
- Minimiza a probabilidade de ocorrência de fraude e corrupção e reduz o impacto de tais eventos caso ocorram;
- Incrementa oportunidades comerciais com parceiros (investidores e funcionários) que compartilham dos mesmos valores;
- Atrai e retém funcionários que prezam pelos valores de ética e integridade;
- A adesão é um dos critério de desempate em licitações federais, conforme Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025.

Como embarcar? Cadastre-se no Sistema de Avaliação e Monitoramento de Programas de Integridade – SAMPI (clique aqui) e anexe o Termo de Adesão preenchido no sistema. A partir desse momento, a empresa ou entidade já é aderente e tem o prazo de até 180 dias para realizar a autoavaliação. A adesão é gratuita e não oferece riscos ou desvantagens às aderentes.

Mais detalhes: Acesse o site oficial em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/pacto-brasil>.

EMPRESA PRÓ-ÉTICA

O que é? Trata-se de uma iniciativa que busca fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos relacionados a corrupção, fraude, violação socioambiental e de desrespeito aos direitos humanos. Envolve inscrição, análise de admissibilidade e avaliação detalhada via formulários de perfil e de conformidade.

Benefícios para empresas inscritas:

- Avaliação gratuita do programa de integridade pela CGU, desde que cumpridos os requisitos previstos.

Benefícios para empresas aprovadas:

- Divulgação oficial como Empresa Pró-Ética.
- Direito de uso da marca Empresa Pró-Ética.
- Publicação do relatório de avaliação pela CGU.
- Assintura de Termo de Compromisso público com ética e integridade.
- Reconhecimento público de boas práticas de integridade.
- Fortalecimento reputacional junto a clientes, parceiros, investidores e órgãos públicos.
- Valorização ASG, com foco em governança, direitos humanos e responsabilidade socioambiental.

Como embarcar? Acompanhe informações sobre as próximas edições no site da CGU. Preencha formulários online, envie evidências e participe das fases de avaliação.

Mais detalhes: Visite o site oficial em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica> para o regulamento e documentos orientativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente inserção do Brasil no comércio internacional, somada ao aumento das exigências globais por práticas de integridade, reforça a necessidade de que empresas exportadoras adotem mecanismos estruturados de prevenção, detecção e resposta a irregularidades. Como demonstrado ao longo deste guia, os riscos de integridade presentes nas operações de exportação são complexos, frequentemente interdependentes e capazes de comprometer, simultaneamente, resultados financeiros, reputação, acesso a mercados e a própria continuidade do negócio.

A boa notícia é que esses riscos podem ser mitigados de forma consistente quando as empresas desenvolvem e aplicam Programas de Integridade efetivos. As diretrizes ora apresentadas, inspiradas em padrões globais de referência, demonstram que a integridade não é apenas um conjunto de controles: ela é um modelo de governança que orienta decisões estratégicas, molda comportamentos e protege o valor e a perenidade da empresa.

Mais do que atender a requisitos legais, a adoção de políticas de integridade, canais de denúncias, controles internos e processos de devida diligência representa uma vantagem competitiva concreta. Empresas que investem em integridade constroem relações mais sólidas com agentes públicos, investidores e parceiros internacionais; reduzem perdas operacionais, fraudes e retrabalhos; e ampliam sua capacidade de acessar mercados exigentes e cadeias globais de valor que demandam alta conformidade socioambiental e de governança.

Ao longo deste material, enfatizou-se igualmente que a integridade é uma responsabilidade compartilhada. Para ser efetiva, ela depende do comprometimento da alta administração, do engajamento das equipes operacionais e da integração entre áreas como compras, logística, finanças, jurídico, gestão de pessoas e compliance. Na mesma perspectiva, as medidas transversais apresentadas demonstram que a integridade não se restringe a uma área isolada, mas constitui uma forma sistêmica, responsável e segura de conduzir os negócios, capaz de promover e consolidar uma cultura organizacional verdadeiramente ética e íntegra.

Cabe ressaltar, ainda, que o ambiente regulatório internacional no qual se inserem as exportações brasileiras é marcado por um regime estruturado de combate ao suborno transnacional, caracterizado por compromissos multilaterais, mecanismos de monitoramento entre países, cooperação investigativa e aplicação extraterritorial de legislações anticorrupção. Nesse contexto, empresas podem estar simultaneamente sujeitas à atuação coordenada de múltiplas jurisdições, o que reforça a importância de programas de integridade com perspectiva global e aderentes às melhores práticas internacionais.

Também se destacou que programas de integridade devem ser proporcionais ao porte e aos riscos da empresa, evoluindo continuamente conforme mudanças regulatórias, expansão de mercados, lançamento de produtos, contratação de terceiros e atualização de práticas internacionais. Não existe programa estático. Integridade é um processo em permanente aperfeiçoamento, que exige monitoramento, aprendizado e adaptação.

Da mesma forma, este guia não substitui o exercício individual que cada empresa deve realizar para mapear seus riscos, implementar controles e planejar medidas adequadas à sua realidade operacional. O papel deste material é, portanto, orientar, apoiar e inspirar, oferecendo ferramentas práticas, exemplos baseados em casos concretos e caminhos possíveis para que empresas brasileiras atuem no exterior de maneira ética, segura e competitiva.

A CGU e a ApexBrasil esperam que este documento contribua para fortalecer a governança das

empresas exportadoras brasileiras, ampliando sua capacidade de competir globalmente com base na integridade e na responsabilidade socioambiental. A jornada da integridade é contínua, dinâmica e estratégica. Ao investir nela, as empresas brasileiras não apenas reduzem riscos: elas constroem reputação, preservam e geram valor, abrem caminhos para novas oportunidades e projetam a imagem do Brasil como parceiro ético e confiável no cenário internacional.

Que esta guia seja apenas o ponto de embarque. A integridade é a própria jornada.

Referências

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Acordos de Leniência Celebrados. Brasília, DF: CGU, 2026a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/acordos-celebrados>. Acesso em: 22 fev. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Painel Correição em Dados. Brasília, DF: CGU, 2026b. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em: 22 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Acordo de Cooperação Internacional. Brasília, DF: MJ, 2026c. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/acordos-de-cooperacao>. Acesso em: 12 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Painel de Recuperação de Ativos. Brasília, DF: MJ, 2026d. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoie0ZWM1MjgtNmIzMy00O-DBjLThjZjQtNmNjNzQxZTk2ZjAyIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTQiO-GRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 22 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços. Comex Stat – Sistema oficial para extração das estatísticas do comércio exterior brasileiro de bens. Brasília, DF: MDIC, 2026e. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CHANLENDARD, Cyril Romain; FERNANDES, Ana Margarida; RABALLAND, Gael J. R. F.; RIJKERS, Bob. Corruption in Customs. Washington, DC: World Bank Group, 2021. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/726921634045778647>. Acesso em: 22 fev. 2026.

GAFI. Risk-based Approach for the Accounting Profession. Paris: GAFI, 2019. Disponível em: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Rba-accounting-profession.html>. Acesso em: 22 fev. 2026.

GAFI. Trade-Based Money Laundering: Trends and Developments. Paris: GAFI, 2020. Disponível em: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/Trade-Based-Money-Laundering-Trends-and-Developments.pdf.coredownload.inline.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2026.

GAFI. Trade-Based Money Laundering: Risk Indicators. Paris: GAFI, 2021. Disponível em: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/Trade-Based-Money-Laundering-Risk-Indicators.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2026.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. IMF Data Mapper. Washington, DC: IMF, 2026. Disponível em: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD. Acesso em: 22 fev. 2026.

OCDE. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business. Paris: OCDE, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/e1cf4226-en>. Acesso em: 22 fev. 2026.

OCDE. Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. Paris: OCDE, 1997. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0293>. Acesso em: 11 fev. 2026.

OCDE. Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável. Paris: OCDE, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/663b7592-pt>. Acesso em: 22 fev. 2026.

OCDE. Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável. Paris: OCDE, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/arquivos/guiadaocdededevidadiligenciaparaumacondutaempresarialresponsavel21.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2026.

OCDE. The OECD Working Group on Bribery in International Business Transactions: 2022 Annual Report. Paris: OCDE, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fighting-foreign-bribery/oecd-working-group-on-bribery-2022-annual-report.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2026.

ONU. Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção: status de assinatura e ratificação. Viena: ONU, 2026. Disponível em: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/ratification-status.html>. Acesso em: 11 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage. Genebra: OIT, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-09/ILO_GEMS-2022_Report_EN_Web.pdf. Acesso em: 23 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. ILO Indicators of Forced Labour: Special Action Programme to Combat Forced Labour. Genebra: OIT, 2012. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40declaration/documents/publication/wcms_203832.pdf. Acesso em: 22 fev. 2026.

US DEPARTMENT OF JUSTICE. Fraud Section Year in Review. Washington, DC: DOJ, 2023. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/media/1339231/dl>. Acesso em: 11 fev. 2026.

WEINSTEIN, Martin J.; MEYER, Robert J.; CLARK, Jeffrey D. The Foreign Corrupt Practices Act: compliance, investigations and enforcement. New York: Law Journal Press, 2012.

WORLD TRADE ORGANIZATION. World Trade Statistics. Geneva: WTO, 2024. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/world_trade_statistics_e.htm. Acesso em: 22 fev. 2026.

www.cgu.gov.br

 [cguonline](#)

 [cguonline](#)

 [cguoficial](#)

 [cguonline](#)

 [cguoficial](#)

apexBrasil 

CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO

