

## IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DE POLÍTICAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEL: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS E DESAFIOS NO SETOR

### IMPLEMENTATION AND MONITORING OF ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE POLICIES AT A FUEL DISTRIBUTOR: AN ANALYSIS OF PRACTICES AND CHALLENGES IN THE SECTOR

Marcus Vinicius Victor de Mecedo<sup>1</sup>  
Jessica Vivianny da Silva Brito do Nascimento<sup>2</sup>  
Ricardo Luiz Muniz de Souza Filho<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este trabalho analisa a implementação e o monitoramento de políticas de compliance anticorrupção em uma distribuidora nacional de combustíveis, setor marcado por elevada regulação e vulnerabilidade a práticas ilícitas. A pesquisa, de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, adota como metodologia o estudo de caso e a análise documental para examinar como a empresa estruturou seu Programa de Integridade, com foco na prevenção de riscos legais, éticos e reputacionais. São abordadas cinco políticas-chave: Código de Conduta, Política Anticorrupção, Conflito de Interesses, Comunicação de Denúncias e Direitos Humanos. Os resultados indicam que o sucesso da conformidade corporativa está relacionado ao engajamento da alta gestão, ao uso de tecnologias de controle e à difusão de uma cultura ética institucional. A pesquisa também identifica os principais desafios enfrentados, como a resistência interna, a limitação de recursos e a necessidade constante de atualização normativa. Conclui-se que a adoção integrada dessas políticas fortalece a governança corporativa e contribui para a sustentabilidade do negócio no setor de combustíveis.

2146

**Palavras-chave:** Compliance. Anticorrupção. Distribuição de combustíveis. Governança corporativa. Integridade.

**ABSTRACT:** This study analyzes the implementation and monitoring of anti-corruption compliance policies at a national fuel distribution company, a sector characterized by high regulation and vulnerability to illicit practices. The research, which is qualitative, descriptive, and exploratory in nature, adopts a case study and documentary analysis methodology to examine how the company has structured its Integrity Program, focusing on the prevention of legal, ethical, and reputational risks. Five key policies are addressed: Code of Conduct, Anti-Corruption Policy, Conflict of Interests, Whistleblowing, and Human Rights. The results indicate that the success of corporate compliance is linked to the engagement of senior management, the use of control technologies, and the dissemination of an institutional ethical culture. The research also identifies the main challenges faced, such as internal resistance, resource limitations, and the constant need for regulatory updates. It is concluded that the integrated adoption of these policies strengthens corporate governance and contributes to the business's sustainability in the fuel sector.

**Keywords:** Compliance. Anti-corruption. Fuel Distribution. Corporate Governance. Integrity.

<sup>1</sup> Bacharelado em Direito, Universidade Potiguar (UnP).

<sup>2</sup> Bacharelado em Direito, Universidade Potiguar (UnP).

<sup>3</sup> Mestre em Direito (UFRN). Professor ES II na Universidade Potiguar (UnP).

## I. INTRODUÇÃO

A corrupção constitui um dos maiores entraves ao desenvolvimento econômico e institucional do Brasil, afetando diretamente a confiança social, a eficiência das organizações e a credibilidade do setor privado. No cenário empresarial, esse fenômeno assume contornos ainda mais complexos em setores estratégicos e altamente regulados, como o de distribuição de combustíveis. Trata-se de um segmento historicamente vulnerável a práticas ilícitas, como cartelização, adulteração de produtos, evasão fiscal e uso indevido de influência junto ao poder público.

Diante dessa realidade, a adoção de políticas de compliance anticorrupção torna-se uma exigência não apenas legal, mas também estratégica para empresas que desejam preservar sua integridade, mitigar riscos e construir uma reputação sólida no mercado. Mais do que um conjunto de normas internas, o compliance representa um compromisso institucional com a ética, a legalidade e a governança responsável. Sua efetiva implementação, no entanto, enfrenta desafios que vão desde a resistência cultural até limitações orçamentárias e estruturais.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar como uma distribuidora nacional de combustíveis estruturou e consolidou seu Programa de compliance com foco na prevenção à corrupção, identificando as principais práticas adotadas, os mecanismos de monitoramento aplicados e os obstáculos enfrentados ao longo do processo. A pesquisa parte da premissa de que, para ser eficaz, o compliance precisa estar integrado à cultura organizacional, contar com o engajamento da alta liderança e dispor de ferramentas tecnológicas e jurídicas adequadas.

2147

A relevância deste estudo está na contribuição que oferece ao debate sobre integridade corporativa em um setor sensível, propondo reflexões sobre os impactos positivos que um sistema de conformidade bem estruturado pode trazer à gestão empresarial, à competitividade e à transparência nas relações comerciais. Por meio de um estudo de caso, a pesquisa examina como políticas como Código de Conduta, combate ao suborno, prevenção de conflitos de interesses, canais de denúncia e promoção dos direitos humanos podem ser implementadas de forma integrada e eficaz.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPLIANCE E INTEGRIDADE

O termo compliance refere-se ao conjunto de práticas e procedimentos adotados por organizações para assegurar o cumprimento de normas legais, regulamentares e éticas, promovendo uma cultura de integridade, responsabilidade e transparência. Conforme Battaiola

(2018), o compliance atua como uma barreira preventiva contra desvios de conduta e corrupção, sendo essencial para a manutenção da reputação e sustentabilidade das organizações.

A importância de programas estruturados de integridade é destacada pela Controladoria-Geral da União (CGU) no "Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas" (2020). Este documento enfatiza a necessidade de mecanismos como códigos de conduta, treinamentos periódicos, canais de denúncia e auditorias internas para prevenir, detectar e corrigir irregularidades. Esses elementos são fundamentais para a criação de um ambiente organizacional ético e transparente.

A CGU estabelece cinco pilares essenciais para a implementação eficaz de um Programa de Integridade: (i) Comprometimento e apoio da alta direção: A liderança deve demonstrar, de forma contínua, seu compromisso com a ética e a integridade, servindo de exemplo para todos os colaboradores. (ii) Instância responsável pelo Programa de Integridade: Deve-se designar uma unidade ou comitê com autonomia e recursos adequados para implementar e monitorar o programa. (iii) Análise de perfil e riscos: É necessário identificar e avaliar os riscos de integridade específicos da organização, considerando seu setor de atuação e relacionamentos institucionais. (iv) Estruturação das regras e instrumentos: Inclui a elaboração de códigos de ética, políticas internas, procedimentos operacionais e mecanismos de controle e auditoria. (v) Estratégias de monitoramento contínuo: Envolve a revisão periódica do programa, com ajustes baseados em avaliações de eficácia e mudanças no ambiente organizacional ou regulatório.

2148

A implementação desses pilares visa não apenas a conformidade legal, mas também o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo a confiança entre stakeholders e a sociedade em geral.

Além disso, pesquisas indicam que a adoção de práticas de compliance contribui para a competitividade empresarial, ao reduzir riscos operacionais e legais, melhorar a governança corporativa e fortalecer a reputação institucional. A Deloitte & PwC Global da ONU. (2022). Integridade Corporativa no Brasil – Evolução compliance das boas práticas empresariais nos últimos anos, destaca que empresas com programas de integridade bem estruturados tendem a apresentar melhor desempenho e maior resiliência frente a crises reputacionais e regulatórias.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos que orientam a forma como as organizações são dirigidas e monitoradas, visando à geração de valor sustentável para a empresa, seus sócios e a sociedade em geral. Esse sistema

busca equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, contribuindo positivamente para a sociedade e o meio ambiente.

De acordo com a 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023), os princípios fundamentais que norteiam a governança corporativa são: (i) Integridade: Promover uma cultura ética contínua na organização, evitando decisões influenciadas por conflitos de interesse e mantendo a coerência entre discurso e ação; (ii) Transparência: Disponibilizar informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes para as partes interessadas, indo além das exigências legais e regulatórias; (iii) Equidade: Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; (iv) Responsabilização: Assumir responsabilidade pelas consequências de atos e omissões, prestando contas de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva; (v) Sustentabilidade: Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, considerando os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

A adoção dessas práticas fortalece os mecanismos de controle e a cultura de conformidade nas organizações, elementos fundamentais para o sucesso de políticas anticorrupção. Ao promover uma cultura ética e transparente, a governança corporativa contribui para a prevenção de práticas ilícitas e para a construção de um ambiente corporativo mais íntegro e responsável.

2149

### 2.3 RESPONSABILIDADE PENAL DA PESSOA JURÍDICA

A responsabilização da pessoa jurídica no ordenamento jurídico brasileiro ganhou relevância com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Essa legislação estabelece a responsabilidade objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, independentemente da comprovação de dolo ou culpa. Tal inovação visa coibir práticas corruptas e promover a integridade no ambiente corporativo.

Conforme o artigo 2º da referida lei, as pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente pelos atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não. Além disso, o artigo 4º assegura a subsistência da responsabilidade da pessoa jurídica mesmo em casos de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária, garantindo que mudanças na estrutura empresarial não sirvam como subterfúgio para elidir responsabilidades.

A Lei nº 13.303/2016, denominada Lei das Estatais, complementa esse arcabouço normativo ao estabelecer o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista. Essa legislação impõe a obrigatoriedade da implementação de programas de integridade (compliance) como requisito para a celebração de contratos com a administração pública, reforçando a cultura de ética e transparência nas relações empresariais.

A adoção de programas de compliance eficazes é considerada um atenuante na aplicação de sanções, conforme previsto no artigo 7º, inciso VIII, da Lei Anticorrupção. Esses programas devem ser estruturados de maneira a prevenir, detectar e remediar atos ilícitos, demonstrando o comprometimento da empresa com a conformidade legal e ética. Estudos apontam que a efetividade desses programas pode mitigar riscos e reduzir penalidades impostas às organizações.

É importante destacar que, embora a legislação brasileira avance na responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas, a responsabilização penal ainda é restrita. O Código Penal Brasileiro prevê a responsabilidade penal da pessoa jurídica apenas nos casos de crimes ambientais, conforme disposto no artigo 225, §3º, da Constituição Federal e regulamentado pela Lei nº 9.605/1998. Contudo, há debates doutrinários acerca da ampliação dessa responsabilização para outros delitos, especialmente aqueles relacionados à corrupção e à ordem econômica.

2150

Em suma, o ordenamento jurídico brasileiro tem avançado na responsabilização das pessoas jurídicas por atos ilícitos, especialmente no âmbito administrativo e civil, incentivando a adoção de práticas de compliance integridade corporativa como mecanismos de prevenção e mitigação de riscos legais.

## 2.4 PROGRAMA DE INTEGRIDADE E CONTROLES INTERNOS

O Programa de Integridade representa um conjunto articulado de mecanismos internos de controle e governança, destinados à prevenção, detecção e resposta a práticas ilícitas, desvios éticos e atos de corrupção. Segundo a norma ISO 37001, que versa sobre sistemas de gestão antissuborno, tais programas devem estar alinhados a princípios de diligência, proporcionalidade e melhoria contínua, refletindo o compromisso da organização com a integridade corporativa.

A Controladoria-Geral da União (CGU, 2020) destaca que um programa de integridade eficaz não pode se limitar à existência formal de políticas internas, sendo imprescindível a criação de uma estrutura funcional que viabilize o monitoramento constante e a responsabilização efetiva. Nesse contexto, os controles internos surgem como instrumentos

essenciais para o funcionamento do programa, permitindo o mapeamento de riscos, a rastreabilidade das operações e a auditoria de processos sensíveis.

De acordo com estudo publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios, os controles internos devem estar integrados à cultura organizacional e não funcionar como mecanismos isolados (Almeida & Bianchi, 2022). Isso significa que sua efetividade está diretamente ligada ao envolvimento da alta administração, ao treinamento contínuo dos colaboradores e à existência de canais de denúncia acessíveis e protegidos contra retaliação.

Além disso, a integração entre compliance, auditoria e controles internos favorece a detecção precoce de condutas indevidas e contribui para a criação de um ambiente corporativo mais ético e transparente. A pesquisa da Deloitte e do Pacto Global da ONU (2022) revela que empresas que adotam programas robustos de integridade não apenas mitigam riscos legais e reputacionais, como também apresentam melhor desempenho operacional e maior confiança por parte de investidores e parceiros.

Os principais componentes de um programa de integridade, segundo a CGU (2020) e a ISO 37001, incluem: Códigos de conduta claros e difundidos; Treinamentos periódicos e obrigatórios; Avaliação contínua de riscos de integridade; Canais de denúncia eficazes e seguros; Auditorias e investigações internas independentes; políticas de consequências e responsabilização. 2151

Portanto, os programas de integridade, quando bem estruturados e acompanhados de controles internos eficientes, não apenas previnem infrações legais, como também fortalecem a reputação da empresa, estimulam uma cultura organizacional ética e promovem a sustentabilidade institucional.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho adota o método qualitativo, com abordagem descritiva e exploratória, fundamentando-se em revisão bibliográfica e documental. A principal estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso da empresa X uma das maiores distribuidoras de combustíveis do país. A atuação da referida empresa evidencia a relevância prática dos programas de compliance no setor, especialmente diante de um cenário nacional marcado por episódios de corrupção envolvendo grandes corporações, como a empresa Y. Empresa X destaca-se por possuir uma base operacional consolidada no Brasil e por adotar práticas de governança inspiradas em modelos internacionais, implementando políticas de integridade e combate à corrupção que se mostram eficazes e inovadoras no contexto da indústria de combustíveis. A análise do caso

contribui para o entendimento da importância da conformidade regulatória como instrumento de mitigação de riscos e fortalecimento da reputação empresarial.

A escolha pelo estudo de caso se justifica pela necessidade de analisar uma situação concreta, com dados públicos e verificáveis, para compreender a aplicação real dos princípios de integridade e responsabilidade empresarial. A Empresa X foi selecionada por ter investido fortemente em seu programa de integridade nos últimos anos, recebendo reconhecimento no setor.

Foram analisados documentos públicos disponibilizados pela empresa, como seu Código de Ética, Relatórios de Sustentabilidade e informações junto à Controladoria-Geral da União (CGU) e à Agência Nacional do Petróleo (ANP). Além disso, utilizou-se como base a legislação pertinente, notadamente a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e o Decreto nº 8.420/2015.

O objetivo da análise foi verificar como a implementação de políticas de compliance contribui para a mitigação de riscos legais, éticos e reputacionais. Buscou-se identificar os mecanismos adotados pela empresa, como canais de denúncia, treinamentos contínuos, avaliação de riscos e responsabilização interna.

A metodologia também considerou decisões administrativas e jurisprudências recentes que envolvem o reconhecimento de boas práticas de integridade por órgãos como o TCU e a ANP. A combinação entre pesquisa teórica, estudo documental e análise de caso concreto permite compreender de forma abrangente o impacto do compliance no setor privado, com ênfase no segmento de combustíveis. 2152

### 3.1 DELIMITAÇÃO

A presente pesquisa tem como foco central o Programa de compliance da Empresa X, especialmente no que tange à sua aplicação no setor de distribuição de combustíveis, setor que apresenta alto grau de regulação e vulnerabilidade a práticas ilícitas, como sonegação, cartel, corrupção e lavagem de dinheiro.

A escolha da Empresa X se deu por ser uma companhia que, embora já tenha enfrentado desafios reputacionais no passado, consolidou um programa robusto de integridade, sendo hoje referência em governança corporativa e boas práticas no segmento energético. Importante destacar que, por razões éticas e metodológicas, o nome da empresa foi anonimizado para preservar a objetividade da análise.

Esta pesquisa delimita-se ao estudo de cinco políticas centrais implementadas pela empresa: (i) - Código de Conduta; (ii) Política de Combate à Corrupção e ao Suborno; (iii)



Política de Conflito de Interesses; (iv) Política de Comunicação de Suspeitas e Denúncias e (v) Política de Direitos Humanos, assim cada um dos pilares está delimitado da seguinte forma:

Neste estudo o código de conduta, evidencia-se a importância de que todos os colaboradores, de todos os setores, observem o Código de Conduta da empresa na qual estão inseridos. Ao seguirem esse código, os funcionários passam a conhecer e compreender os valores e princípios defendidos pela organização. Assim, a visão da empresa tende a se refletir nas atitudes e comportamentos cotidianos de cada profissional.

É fundamental destacar que esse Código de Conduta não se aplica apenas aos funcionários internos, mas também, e de maneira bastante relevante, aos fornecedores. Estes devem seguir obrigatoriamente o Código de Conduta do Fornecedor, bem como o Termo de Condições Gerais de Fornecimento. Isso se deve ao fato de que, ao estabelecer uma parceria com a empresa, o fornecedor passa a representar a organização de certa forma. Portanto, é essencial que ambas as partes compartilhem da mesma visão e dos mesmos valores. Esse alinhamento ajuda a prevenir atitudes ou posturas que possam ir contra aquilo que a empresa acredita e defende.

Seguindo essa lógica, é possível evitar muitos problemas relacionados a condutas inadequadas, como casos de corrupção. Quando a empresa se posiciona de forma clara e firme contra práticas corruptas e adota medidas para garantir que todos os seus colaboradores e parceiros ajam em conformidade com esse posicionamento, há uma tendência de que essas práticas não ocorram. Além disso, a organização demonstra preocupação em manter um ambiente íntegro, o que fortalece a sua cultura ética e profissional.

2153

No contexto referente a política de Combate à corrupção e ao suborno do setor de distribuição de combustíveis, possui elevada carga tributária, a regulação intensa e a proximidade com entes públicos criam um ambiente vulnerável à prática de ilícitos, a implementação de uma política eficaz de combate à corrupção e ao suborno se mostra não apenas necessária, mas estratégica. Empresas que atuam nesse segmento enfrentam riscos elevados de envolvimento, direto ou indireto, com condutas como fraudes fiscais, subornos para obtenção de licenças ou favorecimentos em contratos públicos, além de esquemas de lavagem de dinheiro e cartelização.

A adoção de uma política institucional robusta, clara e disseminada entre todos os níveis hierárquicos representa um dos pilares para a consolidação de uma cultura de integridade. Segundo Ferreira e Faria (2020), “a corrupção corporativa não nasce apenas de más decisões individuais, mas da ausência de mecanismos eficazes de controle, prevenção e



responsabilização”. Portanto, uma política estruturada de combate ao suborno não pode se limitar a normativas abstratas, devendo englobar procedimentos operacionais, canais de denúncia protegidos, treinamentos recorrentes e, sobretudo, o exemplo ético da alta liderança.

No caso analisado, a empresa adotou diretrizes inspiradas em padrões internacionais de compliance, como a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e a *UK Bribery Act*, adaptando-os à realidade brasileira. A política deixa claro quenenhuma forma de suborno – seja ele monetário ou não monetário, direto ou indireto – é tolerada, mesmo em contextos em que tais práticas possam ser culturalmente aceitáveis. A recusa expressa a pagamentos de facilitação, bem como a proibição de contribuições políticas ou beneficentes que possam mascarar vantagens indevidas, reforça o compromisso com a integridade institucional.

A empresa também demonstra maturidade ao integrar o procedimento conhecido como *Know Your Customer* (KYC) na gestão de terceiros e parceiros de negócio. Este cuidado é muito importante, uma vez que, como observam Lazzarini et al. (2013), “grande parte dos riscos de corrupção corporativa se manifesta nas relações com fornecedores, consultores e intermediários que operam na zona cinzenta entre o público e o privado”. Assim, o monitoramento contínuo das contrapartes, é extremamente importante para evitar corrupção na empresa.

Por fim, vale destacar a existência de canais eficazes de denúncia e a política de tolerância zero à retaliação, o que fortalece a confiança dos colaboradores e terceirizados na integridade do programa. A clareza na comunicação, aliada à punição proporcional de infrações, confere legitimidade à política e contribui para consolidar um ambiente organizacional ético e transparente.

2154

Nesse sentido, a política de combate à corrupção e ao suborno não é apenas uma exigência normativa ou um diferencial reputacional ela é uma ferramenta essencial de gestão de riscos e de perenização dos negócios, especialmente em setores expostos, como o de distribuição de combustíveis.

No âmbito da governança corporativa e do compliance, a prevenção de conflitos de interesses é uma das diretrizes essenciais para assegurar decisões organizacionais imparciais, éticas e alinhadas aos objetivos institucionais. Em setores regulados e suscetíveis a riscos reputacionais, como o de distribuição de combustíveis, o estabelecimento de uma política clara de gestão de conflitos de interesses é indispensável para a credibilidade das ações e a confiança das partes interessadas.

Conflitos de interesses surgem quando há, mesmo que apenas em aparência, uma interferência na de interesses pessoais ou relacionamentos privados sobre decisões corporativas.

A empresa x, por exemplo, reconhece que a simples percepção de favorecimento indevido já é suficiente para abalar a confiança nos seus processos internos, gerar riscos de integridade e até comprometer a imagem da empresa perante agentes reguladores e parceiros comerciais da empresa.

Como destaca Costa (2021), “o conflito de interesses é um dos elementos mais sensíveis do compliance, pois, mesmo quando não há má-fé, pode haver quebra da isenção, comprometendo a equidade e a transparência das relações profissionais”. Em resposta a isso, a distribuidora implementa mecanismos preventivos como declaração formal e periódica de interesses, restrição de acesso a processos decisórios por envolvidos, e monitoria de relações familiares ou comerciais próximas com terceiros (fornecedores, clientes, concorrentes etc.).

A política também determina que situações como o exercício de atividades externas, ofertas de presentes durante negociações ou o envolvimento em decisões sobre contratações de parentes sejam formalmente comunicadas ao setor de compliance, que atua como órgão gestor desses riscos. Esse alinhamento à cultura de integridade é fundamental para impedir que decisões corporativas sejam contaminadas por interesses privados, mesmo que involuntariamente.

Além disso, o uso de plataformas eletrônicas específicas para registro de conflitos — como a adotada pela controladora Z contribui para a rastreabilidade e auditoria dos processos, fortalecendo o monitoramento contínuo. Segundo Silva e Almeida (2020), “a tecnologia no compliance não apenas automatiza controles, mas ajuda a criar uma cultura de responsabilização, onde cada colaborador entende seu papel na prevenção de riscos”.

2155

Em um setor onde decisões sobre contratos de fornecimento, negociações com entes públicos e gestão de cadeias logísticas ocorrem frequentemente, a gestão rigorosa de conflitos de interesses funciona como uma barreira adicional contra fraudes, favorecimentos e irregularidades. Esse cuidado ético fortalece a integridade do Programa de compliance como um todo e demonstra compromisso real com a governança.

A Política de Comunicação de Suspeitas e Denúncias está entre os pilares mais eficazes para a consolidação de um Programa de compliance sério e funcional no setor de distribuição de combustíveis. Essa política tem como objetivo central criar um canal seguro, transparente e acessível para que colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas possam relatar condutas que violam princípios éticos, normas internas ou a legislação vigente.

A atuação nesse segmento empresarial, por si só, envolve alto risco de exposição a práticas indevidas como corrupção, fraude, lavagem de dinheiro e conluíus comerciais.

Portanto, um canal de denúncias estruturado e protegido é essencial para detectar, investigar e corrigir irregularidades de forma precoce, evitando danos maiores à reputação e à operação da empresa.

De acordo com a política praticada pela empresa x, os canais de denúncia devem permitir o anonimato do denunciante, bem como garantir a confidencialidade da identidade nos casos em que esta for revelada. Além disso, a empresa assume expressamente o compromisso de proteger o denunciante contra qualquer forma de retaliação, o que se alinha às exigências previstas pela Lei nº 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres e Jovens e previu a obrigatoriedade de canais internos de denúncia em empresas com CIPA.

Segundo Silva e Porto (2020), "a existência de canais de denúncia efetivos representa um dos indicadores mais relevantes de maturidade em compliance, sobretudo quando acompanhados de uma cultura que incentiva a fala e protege o denunciante". Nesse sentido, a comunicação de suspeitas deve ser compreendida como um instrumento de fortalecimento da governança, não como um mecanismo punitivo isolado.

A política da empresa contempla ainda critérios claros para o que se entende por “suspeita protegida”, incluindo situações como suborno, fraudes financeiras, conflitos de interesses não declarados, práticas anticompetitivas, assédio, discriminação, entre outros. Os relatos são direcionados a equipes especializadas e, quando necessário, contam com o apoio de auditores independentes ou assessoria jurídica externa, garantindo imparcialidade na apuração.

2156

Além disso, o uso de plataformas digitais seguras – como a da Resguarda – permite denúncias anônimas bidirecionais, possibilitando que o denunciante receba retorno e acompanhe o andamento da investigação, mesmo sem se identificar.

No contexto de uma distribuidora de combustíveis, essa política não apenas amplia o controle interno e a transparência, mas também fortalece a imagem institucional da empresa perante órgãos reguladores e parceiros comerciais, contribuindo para sua sustentabilidade a longo prazo.

A implementação de uma Política de Direitos Humanos em uma distribuidora de combustíveis não é apenas uma demonstração de responsabilidade social, mas também uma estratégia eficaz de compliance. Essa política visa assegurar que todas as operações da empresa estejam alinhadas com os princípios fundamentais de dignidade, igualdade e respeito aos direitos individuais e coletivos.

No setor de distribuição de combustíveis, onde as atividades operacionais podem impactar diretamente comunidades locais e o meio ambiente, é crucial que a empresa adote

medidas que garantam o respeito aos direitos humanos. Isso inclui a prevenção de práticas como trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação e assédio, além de assegurar condições de trabalho seguras e saudáveis para todos os colaboradores.

A adoção de uma Política de Direitos Humanos também fortalece a governança corporativa da empresa, promovendo uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade. Conforme destacado por Gouvêa, Garnere Guerra (2019), "a integração dos direitos humanos na governança corporativa é essencial para a sustentabilidade e a legitimidade das empresas no mercado atual".

Além disso, a política deve incluir mecanismos eficazes de denúncia e remediação, permitindo que colaboradores e terceiros possam reportar violações de direitos humanos de forma segura e confidencial. A existência de canais de denúncia confiáveis é fundamental para a identificação e correção de práticas inadequadas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos internos e para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

A implementação dessa política também está alinhada com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, que estabelecem que as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos em todas as suas operações e cadeias de valor. Conforme ressaltado por Teles e Silva (2020), "o compliance pode ser um instrumento eficaz para as empresas garantirem o respeito às normas referentes aos direitos humanos, sejam elas internacionais ou nacionais".

2157

Em suma, a Política de Direitos Humanos é uma ferramenta essencial para fortalecer o programa de compliance anticorrupção de uma distribuidora de combustíveis, promovendo práticas empresariais responsáveis e sustentáveis que beneficiam não apenas a empresa, mas toda a sociedade.

Esses instrumentos foram selecionados por representarem os pilares essenciais do compliance empresarial, conforme define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021).

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada majoritariamente por meio de análise documental, consultando fontes públicas da própria empresa e demais bases confiáveis, como: (i) Relatórios institucionais divulgados no site da Empresa X; (ii) Leis e regulamentos pertinentes, como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) e a Lei nº 14.611/2023 (relacionada à transparência salarial); (iii) Artigos acadêmicos e técnicos

disponíveis em plataformas como SciELO, Google, Google Acadêmico e periódicos jurídicos brasileiros.

Além disso, foram analisadas reportagens que relatam o histórico de compliance da empresa, sua integração ao grupo internacional Z e os avanços conquistados com a profissionalização de seus processos de governança.

Destaca-se também o uso da técnica de triangulação de dados, combinando diferentes fontes para validar a consistência das informações e permitir uma análise crítica mais aprofundada, como recomendado por Gil (2008) e Yin (2016).

### 3.3 ANÁLISE

A análise dos dados coletados permitiu observar como a Empresa X estruturou seu programa de integridade não apenas como um mecanismo defensivo contra sanções legais, mas como uma ferramenta estratégica de gestão. A implementação de políticas específicas, como a Política de Combate ao Suborno, foi essencial para alinhar a conduta da empresa aos padrões exigidos por legislações nacionais e internacionais. Essa política, por exemplo, explicita a responsabilidade de todos os funcionários — e dos fornecedores — em atuar com ética e transparência, com destaque para o compromisso explícito com a Lei nº 12.846/2013.

2158

Os canais de denúncia anônimos, as capacitações periódicas em integridade e a exigência de adesão dos fornecedores ao Código de Conduta demonstram a seriedade com que a empresa incorporou a cultura do compliance. Conforme aponta Costa (2020, p. 45), “a eficácia de um programa de compliance não está apenas em sua existência formal, mas no modo como ele se integra às práticas rotineiras da organização.”

Entre os principais resultados positivos identificados com a adoção do compliance pela Empresa X, destacam-se: Fortalecimento da reputação institucional; maior confiança de investidores e parceiros comerciais; redução de riscos legais e regulatórios; estruturação de um ambiente ético e seguro de trabalho; reconhecimento em rankings de integridade e boas práticas no setor privado.

Por outro lado, também foram identificadas algumas limitações e desafios, como o alto custo de implementação dos programas de compliance, a resistência cultural de alguns setores internos e a constante necessidade de atualização normativa.

O estudo evidencia que, no caso da Empresa X, a adoção de um modelo de governança com foco em integridade resultou não só na mitigação de riscos, mas também na geração de

valor sustentável para todos os stakeholders, em linha com os princípios da governança corporativa moderna (IBGC, 2021; MELLO, 2023).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 ESTUDO DE CASO: EMPRESA X

A empresa X mantém um Programa de Compliance abrangente, estruturado em políticas internas, diretrizes, procedimentos e monitoramento contínuo, ao qual todos os colaboradores, diretores, executivos e membros do Conselho de Administração devem aderir. Suas peças-chave incluem: Código de Conduta: Define padrões de comportamento social, ambiental e de integridade e é revisado periodicamente, garantindo conformidade com leis anticorrupção (Lei 12.846/2013) e melhores práticas de mercado.

Assim, os treinamentos consistem em sessões contínuas de e-learning e presenciais sobre anticorrupção, prevenção à lavagem de dinheiro e políticas internas, garantindo 100% de cobertura em todos os níveis hierárquicos; o canal de denúncias, operado por provedor externo (Resguarda), assegura relatos anônimos e confidenciais, em conformidade com o Decreto 8.420/2015, com um workflow que integra Compliance, Jurídico e Auditoria; e o monitoramento tecnológico é realizado por meio de sistemas internos.

2159

### 4.2 DESAFIOS IDENTIFICADOS

Durante a implementação e operação do programa, diversos desafios foram identificados, exigindo atenção estratégica para garantir sua eficácia. Um dos principais obstáculos foi a resistência dos setores operacionais às novas diretrizes de compliance, já que hábitos arraigados e prioridades produtivas dificultaram a adoção das mudanças propostas. Esse cenário exigiu esforços adicionais de sensibilização e capacitação para alinhar as práticas da equipe às exigências normativas.

Além disso, houve dificuldade na integração entre áreas de controle, o que impactou a fluidez das informações entre os setores de Compliance, Jurídico e Auditoria Interna. A falta de comunicação eficiente entre essas áreas comprometeu a agilidade na identificação e mitigação de riscos, exigindo o desenvolvimento de processos mais estruturados para garantir maior colaboração e transparência.

Outro desafio relevante foi o custo elevado de tecnologias e consultorias especializadas, especialmente para a implementação de plataformas analíticas e sistemas de monitoramento. O investimento necessário para viabilizar ferramentas de ponta gerou preocupações sobre a viabilidade financeira do programa, demandando uma avaliação criteriosa das opções

disponíveis e estratégias para otimizar recursos sem comprometer a qualidade da gestão de compliance.

A falta de uma cultura organizacional voltada à ética também foi um entrave significativo, tornando essencial um esforço contínuo de comunicação interna e reforço do Código de Conduta. Sem um engajamento sólido da equipe em relação aos valores éticos da empresa, as iniciativas de compliance enfrentam resistência e podem ter sua efetividade reduzida.

#### 4.3 LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

A experiência da empresa X trouxe valiosos aprendizados e boas práticas que podem servir de modelo para outras distribuidoras. Um dos aspectos fundamentais foi o comprometimento da alta gestão, com envolvimento direto do CEO e contato constante com a equipe de compliance, fortalecendo a cultura de integridade desde o topo. Além disso, o treinamento contínuo mostrou-se essencial, com a implementação de módulos de e-learning e treinamentos regulares para garantir que todos conheçam e atuem de acordo com o Código de Conduta. A empresa também investiu no uso de tecnologia para auditoria e detecção de fraudes, implementando módulos de conformidade e plataformas de inteligência analítica que permitem a identificação precoce de possíveis desvios. Por fim, a transparência nos processos internos foi reforçada por meio de fluxos de investigação bem definidos e relatórios de indicadores de integridade, promovendo confiança entre os stakeholders. Esses elementos combinados demonstram a importância de uma abordagem estruturada e estratégica para fortalecer a integridade organizacional.

2160

#### 5. CONCLUSÃO

A partir deste estudo de caso, conclui-se que o sucesso na implementação e monitoramento de políticas de compliance anticorrupção depende de ações articuladas entre cultura organizacional, governança e tecnologia. Apesar dos desafios da resistência operacional à necessidade de investimento em sistemas, programas bem estruturados, como o da empresa X, demonstraram benefícios concretos na mitigação de riscos, no fortalecimento da reputação institucional e na confiança dos stakeholders. A hipótese inicial se confirma: a combinação de treinamento contínuo, supervisão efetiva e ferramentas tecnológicas é fundamental para um compliance corporativo de excelência. Assim, a limitação dessa análise baseada em um único estudo de caso da empresa X, o que pode limitar a generalização dos resultados.



## REFERÊNCIAS

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes\\_v14out1.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf). Acesso em: 03 mai. 2025.

DELOITTE; PACTO GLOBAL DA ONU. **Integridade Corporativa no Brasil – Evolução compliance das boas práticas empresariais nos últimos anos**. São Paulo: Deloitte; Pacto Global da ONU, 2022. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/integridade-corporativa-evolucao-compliance.html>. Acesso em: 08 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 28 mai. 2025.

BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública**. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 18 mai. 2025.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias**. Diário Oficial da União, Brasília, 1 jul. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 02 mai. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de Responsabilização de Entes Privados**. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/painel-de-responsabilizacao/responsabilizacao-entes-privados/manual\\_de\\_responsabilizacao\\_de\\_entes\\_privados-2022.pdf](https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/painel-de-responsabilizacao/responsabilizacao-entes-privados/manual_de_responsabilizacao_de_entes_privados-2022.pdf). Acesso em: 11 mai. 2025.

SANT'ANNA, Tiago Lezan. **O papel do compliance anticorrupção como instrumento de mitigação do risco de sanção pela Lei 12.846/2013**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 27, n. 51, p. 143-184, jun. 2019. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/17842/1/RB%20v27n51\\_PapelCompliance.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/17842/1/RB%20v27n51_PapelCompliance.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

TANGERINO, Davi. **Responsabilidade de pessoas jurídicas e programas de compliance: análise comparativa entre Brasil e Argentina**. [S.l.]: [s.n.], 2020?. Disponível em: [https://cij.up.pt/client/files/ooooooooo1/9-artigo-davi-tangerino\\_1588.pdf](https://cij.up.pt/client/files/ooooooooo1/9-artigo-davi-tangerino_1588.pdf). Acesso em: 04 mai. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia de Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas**. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/guia-programa-integridade.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2025.

ISO – International Organization for Standardization. **ISO 37001:2016 – Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use**. Genebra: ISO, 2016. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65034.html>. Acesso em: 09 mai. 2025.

ALMEIDA, L. R.; BIANCHI, C. A. **Controles internos e cultura organizacional: o papel da alta administração nos programas de compliance**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 56–73, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4112>. Acesso em: 25 mai. 2025.

2162

DELOITTE; PACTO GLOBAL DA ONU. **Pesquisa Integridade e Compliance na Prática: Panorama das empresas brasileiras em 2022**. São Paulo: Deloitte; Pacto Global da ONU, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/articles/pesquisa-integridade-e-compliance-na-pratica.html>. Acesso em: 15 mai. 2025.

BRASIL. Lei n. 14.611, de 3 de julho de 2023. **Dispõe sobre a igualdade salarial**. Diário Oficial da União, Brasília, 4 jul. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Lei/L14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14611.htm). Acesso em: 28 mai. 2025.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm). Acesso em: 30 mai. 2025.

COSTA, João Pedro. **A importância do compliance na governança corporativa**. Revista JusNavigandi, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81855>. Acesso em: 01 jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 24 mai. 2025.

POLÍTICA DE COMBATE À CORRUPÇÃO E AO SUBORNO. [S.l.]: [s.n.], 2025. Disponível em: [https://media.com.br/uploads/2025/03/POL\\_ALE\\_009\\_COMBATE\\_A\\_CORRUPCAO\\_E\\_AO\\_SUBORNO\\_Rev.03\\_1.pdf](https://media.com.br/uploads/2025/03/POL_ALE_009_COMBATE_A_CORRUPCAO_E_AO_SUBORNO_Rev.03_1.pdf). Acesso em: 20 mai. 2025.

MELLO, Ana Clara. **Governança e compliance no setor de combustíveis: desafios e perspectivas**. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, 2023. Disponível em: [link]. Acesso em: 10 mai. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IPIRANGA S.A. **Integridade**. Disponível em: <https://portal.ipiranga/wps/portal/pt-br/ipiranga/a-ipiranga/institucional/integridade>. Acesso em: 16 mai. 2025.

2163

ALE COMBUSTÍVEIS. **Política de Combate à Corrupção e ao Suborno**. Rev. 3.o. Natal: ALE Combustíveis, 2025. Disponível em: [https://media.ale.com.br/uploads/2025/03/POL\\_ALE\\_009\\_COMBATE\\_A\\_CORRUPCAO\\_E\\_AO\\_SUBORNO\\_Rev.03\\_1.pdf](https://media.ale.com.br/uploads/2025/03/POL_ALE_009_COMBATE_A_CORRUPCAO_E_AO_SUBORNO_Rev.03_1.pdf). Acesso em: 4 mai. 2025.

FERREIRA, Juliano; FARIA, Hugo. **Compliance e Integridade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2020.

LAZZARINI, Sérgio G.; MUSACCHIO, Aldo; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MARCON, Rosilene. What do state-owned development banks do? Evidence from BNDES, 2002–09. *World Development*, v. 66, p. 237–253, 2013.

PETROBRAS. **Canal Fornecedor – Compliance**. Disponível em: <https://canalfornecedor.petrobras.com.br/compliance/compliance/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

ALE COMBUSTÍVEIS. **Política de Conflito de Interesses**. Revisão 4.o. Natal/RN: ALE Combustíveis, 2025.

COSTA, Reinaldo. **Ética e Compliance: princípios e práticas para organizações sustentáveis**. São Paulo: Editora Trevisan, 2021.

SILVA, Rodrigo; ALMEIDA, Luciana. **Governança Corporativa e Integridade nas Organizações**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

GOUVÊA, Carlos Pagano Botana Portugal; GÄRNER, Bruna Magalhães; GUERRA, João Paulo Braune. **Governança corporativa e direitos humanos: uma análise empírica no Novo Mercado**. Homa Publica: Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas, v. 3, n. 2, p. 139-158, 2019.

TELES, Filipe Ewerton Ribeiro; SILVA, Antonio Wilton da. **Compliance na proteção dos direitos humanos**. Pensar Acadêmico, v. 8, n. 2, p. 1-15, 2020.