

# Compliance concorrencial

## Cooperação regulatória na defesa da concorrência?

MARIO GOMES SCHAPIRO

SARAH MORGANNA MATOS MARINHO

**Resumo:** O *compliance* pode funcionar como alternativa com potencial de ampliar a “taxa de cumprimento” da lei antitruste. Para isso, é necessária a formação de um arranjo regulatório cooperativo e não predatório com a disciplina pública. Nas experiências bem-sucedidas, a relação entre a regulação concorrencial e a autorregulação privada é de mútuo reforço: o *compliance* é tanto mais efetivo, quanto mais crível for o *enforcement* regulatório; e este, por sua vez, é tanto mais eficaz quanto mais empresas internalizarem a cultura competitiva. Com base nesse referencial normativo, este trabalho avalia dois casos concretos: (i) as políticas internas de *compliance* concorrencial das empresas participantes do “clube das empreiteiras” – investigadas por organizar cartel nas licitações da Petrobras – e (ii) o sistema de *compliance* da Siemens. A comparação entre os casos sugere que o programa da Siemens é mais maduro que os programas das empresas brasileiras, o que tem correspondência no ambiente institucional.

**Palavras-chave:** *Compliance* Concorrencial. Cooperação Regulatória. Defesa da concorrência. “Clube das empreiteiras”. Siemens.

### 1. Introdução

Em 1996, numa reunião realizada no Ministério da Fazenda, empresários de três grandes companhias do setor siderúrgico – a CSN, a Usiminas e a Cosipa – apresentaram seus planos corporativos para gestores públicos, salientando a combinação que haviam feito para aumentar conjuntamente seus preços (ROESLER; SILVA, 2012, p. 34-36). O des-

Recebido em 8/1/16  
Aprovado em 20/6/16

fecho da história surpreendeu parte de seus protagonistas: as empresas foram condenadas por cartel, iniciando assim uma série de punições que passariam a ocorrer no Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). Anos depois, em 2011, a Siemens procurou o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para relatar sua participação no cartel do metrô de São Paulo. A conduta anticompetitiva foi detectada internamente por seus programas de monitoramento e, como a empresa foi a primeira a denunciá-la, pôde celebrar um acordo de leniência, garantindo assim uma possível redução em suas penalidades.

Ambos os casos são narrativas de um cartel, mas há entre eles algo mais que a distância do tempo. Em 1996, a conduta tomada como adequada foi a exposta pelos empresários, que surpreenderam os gestores públicos com sua confissão desavisada. Em 2011, em razão do risco da condenação, delatar um cartel antes dos concorrentes passou a ser uma estratégia valiosa. Nesse ínterim, o que se passou foi uma mudança substantiva no ambiente regulatório brasileiro. Entre 1996 e 2011, não só o SBDC se consolidou como autoridade concorrencial crível, mas também promoveu um entendimento mais disseminado sobre os comportamentos concorrencialmente adequados. Se, de fato, há ainda um caminho a percorrer para que as atividades econômicas sejam orientadas por padrões internacionais de competição, é inegável que tem havido uma mudança de gradiente no ambiente de negócios do País. É nesse contexto que se pode refletir sobre possibilidades regulatórias complementares para a promoção da defesa da concorrência. Este é o caso do *compliance* concorrencial.

Seguindo o passo observado em outros campos do Direito, a defesa da concorrência parece também experimentar tecnologias disciplinares que podem levar a uma redistribuição dos papéis entre o Estado e as empresas. Nessa linha, o *compliance* concorrencial tem despontado como alternativa de controle num ambiente marcado desde sempre pelo monopólio estatal na aplicação das regras. Assim como tem ocorrido com os direitos humanos, o direito ambiental e, sobretudo, com o direito penal e o controle da corrupção, também o direito da concorrência tem indicado abertura para uma nova cadência na incidência regulatória. Em todos esses campos, a centralidade da regulação pública tem sido compartilhada com iniciativas de governança corporativa, que atribuem às empresas e aos seus gestores uma responsabilidade ativa na identificação de condutas ilícitas e na reparação dos danos causados à coletividade<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nesse sentido, ver Lobel (2005) e Trubek e Trubek (2006).

O cenário, portanto, é favorável à promoção de dispositivos privados que resultem na prática de condutas em conformidade com “as regras do jogo”. Isso não significa, no entanto, que o jogo esteja decidido. A adoção de códigos de ética corporativa e de procedimentos internos de monitoramento e de controle, embora relevantes, precisam sustentar-se em atitudes empresariais realmente comprometidas com a legalidade. Só dessa maneira serão reais os ganhos de escala regulatória vislumbrados com o compartilhamento da disciplina concorrencial entre o Estado e as empresas.

O argumento deste trabalho é o de que, nas experiências bem-sucedidas, há uma efetiva relação de cooperação regulatória entre a disciplina pública da concorrência e a autorregulação privada. O *compliance* concorrencial é tanto mais efetivo quanto mais crível for o *enforcement* regulatório; e este, por sua vez, é tanto mais eficaz quanto mais empresas internalizarem a cultura competitiva. Este é um ponto relevante a ser observado, notadamente pelas autoridades do SBDC, que têm orientado seus esforços para promover uma política de estímulo ao *compliance* concorrencial.

Para explorar esse argumento, este trabalho contém três tópicos, além desta introdução e da conclusão. O primeiro tópico procura caracterizar o ambiente de ideias e de políticas que favorece a autorregulação corporativa como ferramenta complementar à disciplina pública da concorrência. No segundo tópico, a partir de parâmetros normativos, procura-se avaliar programas corporativos reais; analisa-se o caso das empresas brasileiras envolvidas no “clube das empreiteiras” – denunciadas por prática de cartel e investigadas pela Polícia Federal e pelo CADE – e o caso da Siemens, multinacional alemã que, a partir da primeira década deste século, se tornou parâmetro internacional de *compliance*. Com base nesses

insumos e no relato da experiência internacional, o terceiro tópico do artigo volta-se para a política pública, questionando qual papel as políticas de governo podem ter na promoção do *compliance* concorrencial.

## 2. A disciplina da concorrência em tempos de governança

A ideia de *compliance* tem lugar em um panorama da economia política marcado por dois vetores complementares. No lado das empresas, esse vetor diz respeito a padrões mais abrangentes de autorregulação privada, que ultrapassam os temas mais imediatos da relação entre a empresa e seus acionistas. Nessa linha, as regras e políticas de governança corporativa, que originalmente se orientavam para disciplinar a relação entre investidores e administradores, têm incluído propósitos mais amplos, condizentes com a maior responsabilização social que se atribui às empresas. Com isso, o modelo de governança corporativa direcionado para os acionistas, o modelo *shareholder-oriented*, parece abrir espaço para um arranjo capaz de administrar os múltiplos interesses que são afetados por uma companhia – um modelo *stakeholder-oriented*.<sup>2</sup>

Em conjunto com a autorregulação privada de escopo mais alargado, o segundo vetor desse panorama da economia política apresenta-se no lado da regulação pública. Para além da disciplina de casos e condutas, iniciativas regulatórias têm-se voltado também para a orientação de processos e de padrões. Trata-se de uma *metarregulação*, isto é, de uma atuação pública cujo propósito é o de estabelecer uma coordenação

---

<sup>2</sup>Para uma revisão de literatura sobre as tendências mais atuais em matéria de governança corporativa, ver Pargendler (2015).

regulatória, e não propriamente uma intervenção nos moldes de comando e controle incidente sobre agentes econômicos (COGLIANESE; MENDELSON, 2012, p. 146-168).

Os trabalhos de Sabel (2004, p. 27-43), Sabel e Reddy (2003), Ayres e Braithwaite (1992), Trubek e Trubek (2006) e Lobel (2005), entre outros, procuram qualificar esse modo de intervenção do Estado, que se constitui na disciplina de processos, e não de condutas. Nesse relato, são acompanhados por análises de pesquisadores europeus, como Bob Jessop (2002), que focalizam a passagem de um Estado de Bem-Estar Social, centrado no governo, para uma atuação pública assentada na governança. Esse também é o caso do trabalho seminal de Teubner (1983), que ainda nos anos 1980 reivindicava um modo de regulação reflexiva, isto é, uma *metarregulação* voltada para a combinação dos traços da regulação substantiva, desempenhada pelo Estado, com a autorregulação a cargo das empresas.

Compõem ainda essa linhagem os trabalhos dedicados a identificar novos tipos de Estados desenvolvimentistas. Sean O'Rian (2000, p. 165-166), num trabalho sobre o Estado desenvolvimentista irlandês, indica a confirmação de uma intervenção flexível, cuja característica é o estabelecimento de relações público-privadas menos hierárquicas e mais heterárquicas. Esse diagnóstico é compartilhado por Arbix e Martin (2010) e também por Trubek et al (2013, p. 28-64), que encontram evidências de um padrão alternativo de desenvolvimentismo na primeira década deste século, no Brasil. Nos termos de Arbix e Martin (2010, p. 4), estabeleceu-se nesse ensaio desenvolvimentista uma posição intermediária entre o fundamentalismo de mercado e a dominância estatal.

Embora posicionados em contextos acadêmicos diferentes, esses trabalhos têm como

traço comum a identificação de um padrão de intervenção estatal em que a forma e a finalidade da atuação pública são diferentes em comparação com o paradigma anterior, seja ele a regulação do *New Deal*, nos Estados Unidos, o *Welfare State* de bases keynesianas, na Europa continental, ou o desenvolvimentismo, na América Latina e no leste da Ásia. Em todas essas experiências, guardadas as diferenças de contexto, a regulação, entendida amplamente como intervenção estatal na economia, foi concebida por um formato unidirecional, que atribuía aos agentes públicos o comando e o controle do ambiente privado e das correspondentes condutas de seus agentes econômicos.

A intervenção pública foi assim concebida e implementada, no segundo pós-guerra, de modo vertical, de cima para baixo, assentada no pressuposto de que o regulador é capaz de estabelecer os meios e as metas a serem perseguidos pelos agentes sujeitos à sua disciplina. Nesse modelo regulatório, prevalece o que Sabel (2004) identifica como uma relação de tipo “agente” e “principal” entre o Estado e a sociedade. O Estado, na qualidade de representante do interesse público, coloca-se na posição de um onisciente “principal”, que articula prêmios e punições, e assim direciona o comportamento dos “agentes” para os fins previamente estabelecidos.

É numa chave alternativa a esta que se situa o *compliance* concorrencial. Mais que estabelecer regras de conduta e punições para as condutas consideradas anticompetitivas, o direito antitruste também pode promover a educação concorrencial e fomentar a adoção de procedimentos empresariais de prevenção e detecção de condutas ilícitas. No desempenho dessa atribuição, a autoridade concorrencial orienta sua intervenção para comunicar os comportamentos admitidos e não admitidos, e também para assinalar os requisitos a serem observa-

dos a fim de que os programas de *compliance* sejam efetivos. Com isso, há ganho potencial de escala regulatória: a “taxa de cumprimento” da legislação tende a aumentar, já que a seu favor se conjugam os esforços públicos e privados. As empresas, por sua vez, mediante regras próprias de governança corporativa, passam a ser atores ativos na implementação da política de defesa da concorrência. A tabela a seguir apresenta ambos os tipos regulatórios.

### Quadro 1. Tipos de regulação

Tipo de racionalidade regulatória	Propósito da ação reguladora	Ferramentas de controle e de incentivo	Relação entre agentes públicos e privados
Regulação clássica	Comando e controle sobre o processo econômico	Controle e incentivos substitutivos da ordem de mercado	<i>Top down</i> Relação hierárquica (relação agente-principal)
<i>Metarregulação</i>	Estabelecimento de mecanismos de governança (constituição de ambientes sistêmicos de promoção da competitividade)	Controle e incentivos sintonizados com a racionalidade de mercado	Regulação interativa Relação heterárquica

A identificação de modos alternativos de regulação pública não implica, todavia, uma substituição transversal dos mecanismos de regulação clássica, os dispositivos de comando e controle, pela *metarregulação*. Como sugerem Trubek e Trubek (2006), há diversas possibilidades de relação institucional entre as iniciativas da *metarregulação* e os dispositivos da regulação econômica tradicional. Em alguns casos, estabelece-se entre ambos uma espécie de competição predatória, de modo que a opção por uma técnica regulatória exclui a possibilidade da outra. Há casos, no entanto, em que se estabelece uma relação de cooperação, em que ambas as alternativas se fortalecem mutuamente. Nesses casos, a regulação clássica e a *metarregulação*, associada à autorregulação, atuam em convergência de propósitos, ocorrendo entre elas um efeito de reforço mútuo.

Em particular no caso da disciplina da concorrência, as experiências bem-sucedidas indicam a relevância de uma relação de cooperação regulatória entre a disciplina pública da concorrência (regulação, comando e controle) e os dispositivos de meta e de autorregulação. Nesses casos, a promoção do *compliance* concorrencial e a sua internalização nas rotinas corporativas estão bastante apoiadas na credibilidade do *enforcement* regulatório desempenhado pelas agências públicas. Os programas corporativos, por sua vez, são efetivos e apresentam capacidade de prevenir condutas ilícitas. Todavia, nas experiências malsucedidas,

a promoção da metarregulação e da autorregulação ocorre a expensas da disciplina pública da concorrência. Isso pode acontecer se os incentivos públicos (metarregulação) de promoção do *compliance* (autorregulação) forem articulados de modo a restringir a capacidade de aplicação da lei (regulação clássica), favorecendo assim programas corporativos não efetivos. Entre outros, é o caso de descontos punitivos exagerados concedidos para empresas investigadas pelo simples fato de possuírem regras internas de automonitoramento. O resultado final pode ser uma redução na “taxa de cumprimento” da lei, ocasionada pela troca da regulação pública por programas corporativos meramente formais.

No último tópico, o trabalho retomará esse ponto, sugerindo que nas jurisdições mais experientes na investigação de ilícitos concorrenciais – como são as dos Estados Unidos e da União Europeia –, tem prevalecido uma cooperação regulatória. O departamento de justiça norte-americano (DOJ) e a Comissão Europeia articulam a promoção da educação concorrenciais com uma aplicação severa da regra antitruste.

### 3. Estudos de caso: o “clube das empreiteiras” e a Siemens

Como assinalado, o *compliance* concorrenciais pode ser entendido como dispositivo capaz de permitir uma regulação cooperativa entre autoridades públicas e agentes privados. Para isso, há duas dimensões complementares: a regulação estatal e os programas corporativos. Esta seção examina dois casos de programas corporativos, para avaliar as possibilidades dessa cooperação pelo lado das empresas. Primeiro, são analisados os mecanismos e políticas corporativas das companhias que for-

mavam o cartel das empreiteiras nas licitações da Petrobras – o chamado “clube das empreiteiras”. Em seguida, o trabalho volta-se para a Siemens, empresa que enfrentou sucessivas condenações pelas autoridades concorrenciais e desenvolveu um programa de *compliance* que se tornou referência.

Para a análise dos casos, o trabalho tem em conta um referencial normativo, constituído com base na literatura e nos guias de boas práticas na área (CCI, 2013; WEST, 2012; RILEY; SOKOL, 2015). De acordo com essa régua, os programas consistentes são aqueles que apresentam três elementos satisfatórios: (i) identificação adequada dos riscos e definição dos objetivos do *compliance*; (ii) governança do programa compatível com os riscos identificados; e (iii) códigos de condutas claros e concretos, ajustados para o tipo de prevenção pretendida.

Os objetivos dizem respeito aos propósitos do programa, isto é, ao tipo de prevenção específica que a política corporativa procura desenvolver. A governança corresponde ao órgão corporativo encarregado de sua implantação e gestão, o seu procedimento de atuação e os mecanismos disponíveis de monitoramento e de detecção das atividades ilícitas. Por fim, o código de condutas apresenta as atitudes autorizadas e as atitudes não autorizadas para funcionários e dirigentes de uma dada companhia.

#### 3.1. O “clube das empreiteiras” e seus programas de *compliance*

No começo de 2015, a Setal Engenharia e Construções S.A. realizou um acordo de leniência com o CADE, em que reconheceu ter participado de um cartel nas licitações da Petrobras e apontou as demais empresas participantes do conluio (CADE, 2015a). Nos termos desse acordo de leniência, o cartel teria iniciado com a participação de nove empresas,

conhecidas como “clube das nove”. Eram elas: Camargo Correa, Construtora Andrade Gutierrez, Construtora Norberto Odebrecht, Mendes Junior Trading Engenharia, MPE Montagens e Projetos Especiais, Promon, Setal/SOG Óleo e Gás, Techint Engenharia e Construção e UTC Engenharia. No decorrer do tempo, outras companhias passaram a fazer parte do grupo: Construtora OAS, Engevix Engenharia, Galvão Engenharia, GDK, IESA, Queiroz Galvão e Skanska Brasil.<sup>3</sup> Formava-se assim o que ficou conhecido como “clube das empreiteiras” (CADE, 2015a).

Como visão geral, os programas de *compliance* concorrencial dessas empresas são recentes. Com exceção da Promon, que declara contar com código de conduta desde 1970, as demais desenvolveram suas políticas corporativas em anos mais recentes. Este é o caso da Camargo Correa, que só adotou esse tipo de programa em 2012; também é o caso da Iesa e da Odebrecht, que adotaram regras e procedimentos internos de *compliance* em 2013. A OAS e a Galvão Engenharia estabeleceram programas de monitoramento concorrencial apenas em 2014. São, portanto, programas recentes e ainda em fase de maturação (CAMARGO CORREA, 2008; IESA, 2013; ODEBRECHT, 2013; OAS 201-; GRUPO GALVÃO, 2014).

Em relação ao tipo de regras que informa esses códigos, a maior parte apresenta referências genéricas, com alusões pouco concretas à legislação concorrencial. As empresas Camargo Correa, Odebrecht, Engevix, Queiroz Galvão e Skanska são exemplos desse tipo de programa de *compliance* assentado em regras gerais. Os códigos disponibilizados publicamente pelas companhias trazem apenas alusões genéricas em favor do livre mercado e do respeito à concorrência, não se verificando em nenhum desses casos regras claras que explicitem condutas admitidas e não admitidas (CAMARGO CORREA, 2008; ODEBRECHT, 2013; CÓDIGO, 200-; QUEIROZ GALVÃO, 2012; SKANSKA, 2008). A seguinte passagem das regras de *compliance* concorrencial disponibilizadas pelo grupo Odebrecht exemplifica o tom generalista do regramento:

As Empresas da Organização devem atuar em estrita observância às normas que visam preservar a natureza competitiva das concorrências públicas e privadas, sendo vedada qualquer prática ou ato que tenha por objetivo frustrar ou fraudar o caráter competitivo destes procedimentos (ODEBRECHT, 2013, p. 12-13).

---

<sup>3</sup>Outras sete empresas aparecem com participação esporádica na denúncia: Alumini Engenharia, Carioca Engenharia, Construcap CCPS Engenharia, Fidens Engenharia, Jaraguá Engenharia e Instalações Industriais, Schahin Engenharia e Tomé Engenharia. No entanto, trata-se de empresas menores, com pouca informação disponível ao público, tendo-se optado por não investigá-las nesse momento.

Além desse padrão majoritário, há empresas que apresentam regras de condutas mais concretas e, portanto, mais condizentes com o propósito de prevenir condutas anticompetitivas. Esse é o caso da UTC, que, de maneira mais taxativa, enumera práticas ilícitas do ponto de vista concorrencial. O texto a seguir, extraído do seu código de conduta, permite ilustrar a maior especificidade deste código de *compliance*, em relação ao tipo anterior:

A UTC tem o compromisso de cumprir com a legislação aplicável e as diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), incluindo, mas não se limitando, a: anticorrupção, prática de concorrência leal, não concordância com a pirataria, sonegação fiscal e contrabando, e suas operações devem estar em concordância com tais princípios. [...] Os Colaboradores:–Devem desenvolver as relações comerciais em observância às leis, às práticas legais de mercado e às normas nacionais e internacionais relativas à ordem econômica e defesa da concorrência. - Não devem realizar, exigir ou aceitar pagamento impróprio, duvidoso ou ilegal, com vista ao favorecimento e concessão de benefícios, privilégios ou vantagens que estejam em desacordo com a legislação e com relação às políticas e procedimentos internos da UTC. - Devem escolher e contratar Terceiros com base em critérios técnicos, profissionais e éticos. - Devem exercer concorrência livre e leal com as demais empresas atuantes no mesmo segmento. - Não devem divulgar informação que afete a imagem dos concorrentes ou contribuam para divulgação de informações inverídicas sobre eles, devendo o concorrente ser tratado com respeito. - Devem tratar as informações estratégicas de negócio da empresa com sigilo, sendo expressamente proibida a sua divulgação a qualquer pessoa e empresa que não integrem as relações comerciais da UTC. - Não devem permitir ou tolerar o ajuste prévio com empresas/pessoas parceiras ou concorrentes, visando à combinação de preços ou acordo com vistas à divisão de mercado ou formação de cartel. (UTC ENGENHARIA, 2015, p. 4-5).

Um terceiro grupo de cinco dessas empresas conta com regras concorrenciais com parâmetros expressos para contratações públicas. Nesse caso, os códigos de conduta trazem regras, casos ou exemplos, que tratam especificamente das condutas competitivas no ambiente das contratações públicas e das licitações. A Andrade Gutierrez, a Galvão Engenharia, a Iesa, a Promon e a OAS são as empresas que contam com uma política com menção explícita à vedação de acordos com competidores em licitações públicas (ANDRADE GUTIERREZ, 2015?; GRUPO GALVÃO, 2014; IESA, 2013; PROMON, 1970; OAS, 201-)<sup>4</sup>. São, por-

---

<sup>4</sup>No caso da Galvão, é mantido um código de ética amplo com seção concorrencial genérica e uma política de conduta e integridade que veda explicitamente acordos com competidores em licitações públicas. Em relação à Iesa, é mantido apenas um código de conduta anticorrupção específico.



tanto, códigos mais consistentes porque estabelecem regras ajustadas ao tipo de risco concorrencial a que estas empresas estão expostas. As seguintes passagens, extraídas dos códigos de conduta da Andrade Gutierrez e da IESA, ilustram esse tipo de programa:

Seja no âmbito de concorrências privadas ou em relação a concorrências públicas, a Andrade Gutierrez e seus Colaboradores, não deverão realizar acordos com concorrentes para aumentar ou fixar preços, dividir um conjunto ou lotes de licitações ou de qualquer outra forma afetar ou manipular o resultado de processos competitivos de compras ou aquisição de serviços ou concessões (ANDRADE GUTIERREZ, 2015?, p. 14).

É vedada a qualquer colaborador da IESA Óleo & Gás S/A, inclusive qualquer representante que atue em nome da IESA Óleo & Gás S/A, a manutenção de contatos com concorrentes participantes de licitação, da qual a IESA Óleo & Gás S/A seja participante em qualquer grau, que tenham por objetivo diminuir, fraudar, frustrar ou acabar com a competição entre os concorrentes. A proposta realizada em licitação é sigilosa. É vedada sua divulgação a qualquer terceiro (em especial concorrente) que não seja colaborador da IESA Óleo & Gás S/A ou parceiro comercial no mesmo certame. É vedado a qualquer colaborador da IESA Óleo & Gás S/A manter contatos com concorrentes para a combinação de preços. É vedado a qualquer colaborador da IESA Óleo & Gás S/A manter contatos com concorrentes para a troca de informações privilegiadas, não públicas, que visem frustrar o caráter competitivo de uma licitação. É vedado qualquer contato com concorrente que tenha como fim determinar reserva de mercado (IESA, 2013, p. 9).

Por fim, há empresas que não têm qualquer regra de *compliance* concorrencial. São os casos da GDK, Techint, Mendes Júnior, MPE Montagens e a própria Setal (GDK, 2006; TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, 2016; MENDES JÚNIOR, 201-). A tabela a seguir resume os tipos de códigos de conduta.

## Quadro 2. Tipos de Código de *Compliance*

Parâmetros concorrenciais genéricos	Parâmetros concorrenciais concretos	Parâmetros expressos para contratações públicas	Ausência de parâmetros concorrenciais	Indisponibilidade do programa de <i>compliance</i> para livre consulta*
Camargo Correa; Odebrecht; Engevix; Queiroz Galvão; Skanska.	UTC.	Andrade Gutierrez; Galvão; Iesa; Promon; OAS.	Techint; GDK; Mendes Júnior.	Setal; MPE.

\* Nos casos da OAS, da Engevix, da GDK e da Mendes Júnior, o código e as informações sobre a política de *compliance* não estavam disponíveis no website e foram encontrados após pesquisa com palavras-chave no Google.

Com relação à governança dos programas, a maioria das empresas apresentou uma governança interna, ou seja, contam com estruturas próprias para coordenar suas políticas de prevenção. Tais estruturas, no entanto, não são especializadas em *compliance* concorrencial; são departamentos das companhias dedicados aos diversos programas de *compliance* corporativo, tais como: corrupção, relações trabalhistas, meio ambiente e outros. Este é o caso das seguintes empresas: Camargo Correa, Andrade Gutierrez, Odebrecht, OAS, Engevix, Galvão Engenharia, Iesa, Mendes Júnior, Promon, Queiroz Galvão, UTC, Techint e Skanska (CARMARGO CORREA, 2008; ANDRADE GUTIERREZ, 2015?; ODEBRECHT, 2013; OAS, 201-; CÓDIGO, 200-; GRUPO GALVÃO, 2014; IESA, 2013; MENDES JUNIOR, 201-; PROMON, 1970; QUEIROZ GALVÃO, 2012; UTC ENGENHARIA, 2015; TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, 2016; SKANSKA, 2008).

Entre estas, a governança da Galvão, embora não especializada em infrações antitruste, é a que apresenta a configuração mais complexa. A empresa conta com um Comitê de Ética, que coordena as atividades relacionadas ao código e com um Comitê de Auditoria e Riscos, que tem a atribuição de avaliar ativamente qualquer tipo de risco a que o grupo esteja sujeito. Esse comitê é composto por um conselheiro de administração, um diretor e um membro da área de *compliance* da empresa. Por último, é prevista também uma auditoria interna periódica para a área de *compliance*, visando à preservação, à eficiência e à eficácia dos controles estabelecidos pela diretoria, por meio da emissão de relatório de conformidades e não conformidades (GRUPO GALVÃO, 2014).

Os elementos analisados sugerem que a maior parte das empresas do “clube das empreiteiras” não apresenta programa de *compliance* adequadamente ajustado aos riscos de infração a que estão expostas. No caso dessas empresas, dado seu modelo de negócios, os riscos dizem respeito às possibilidades de práticas anticompetitivas em licitações públicas, daí porque programas mais consistentes passariam por regras e mecanismos de governança atrelados a esse tipo de risco. Em sua maioria, as companhias contam com regras genéricas ou não apresentam regras para comportamentos antitrustes. Da mesma forma, as empresas contam com uma governança interna para administrar seus programas, mas não com uma governança especializada em prevenir infrações concorrenciais.

É particularmente ilustrativa da defasagem de consistência de muitos desses programas a decisão recente do CADE sobre a Camargo Correia. Em 19 de agosto de 2015, a empresa firmou um Termo de Compromisso de Cessação (TCC) com o CADE, em que admitia sua participação no “clube das empreiteiras”. No TCC, um dos compromissos assumidos pela empresa foi a reformulação completa do seu pro-

grama de *compliance*, indicando assim que sua política interna, adotada em 2012, apresentava bases inadequadas para os riscos de infração a que a empresa estava exposta (CADE, 2015b).

### 3.2. O sistema de *compliance* da Siemens

A Siemens é uma multinacional alemã que, fundada em 1847, desenvolve atividades nos mais variados segmentos da economia, com foco em soluções tecnológicas e serviços de engenharia. As primeiras iniciativas da companhia para adotar um código de ética corporativa ocorreram em 1991.<sup>5</sup> Esse era o momento em que a empresa consolidava a estratégia de tornar-se um importante *player* no mercado internacional, a partir da reorganização interna do seu grupo econômico.

Nos dez anos seguintes, o código de condutas foi reformado duas vezes. Primeiro, em 1998, para permitir ajustes pontuais. Em 2001, o código foi novamente reformado para adequá-lo às exigências da agência norte-americana de mercado de capitais, a *Securities and Exchange Commission* (SEC). Naquele ano, a Siemens promovia a listagem de seus papéis na bolsa de Nova York (NYSE) e as autoridades dos Estados Unidos exigiam a adoção de parâmetros específicos de *compliance* para as companhias abertas (COMPANY, 2007).

Anos depois, em 2006, a empresa iniciou novos esforços de reforma de seus protocolos de *compliance*, associados a inúmeros episódios de corrupção e práticas anticoncorrenciais. Um desses casos, em particular, demarca a mudança de comportamento da Siemens, que passou a perseguir regras e políticas in-

ternas orientadas para ampliar o espectro de prevenção contra atividades ilícitas. Trata-se de um caso de sonegação fiscal, investigado pelas autoridades de Munique, na Alemanha. No curso do processo, que resultou em condenação da companhia, a Siemens atuou como testemunha, cooperando assim com a investigação conduzida pela polícia e pelo Ministério Público (AUDIT, 2007). Ao final das investigações, a empresa decidiu assumir publicamente suas responsabilidades corporativas e não recorreu de sua condenação. Os funcionários envolvidos na fraude foram demandados judicialmente em uma ação que procurou reaver os valores que a empresa ofereceu ao fisco alemão como reparação: 168 milhões de euros (SIEMENS, granted..., 2009).

O episódio da condenação fiscal, associado também a outras acusações de fraude e de condutas ilícitas, impulsionou uma reforma abrangente de seu programa de *compliance*. Nesse percurso, ainda em 2006, na Siemens começou a atuar o *ombudsman* de *compliance*, isto é, um especialista externo encarregado de receber denúncias e dúvidas dos empregados e do público em geral relativas ao código de conduta da empresa.

Em 2007, a Siemens passou por mais uma reforma corporativa relevante, que envolveu uma reorganização interna e a mudança de seu corpo diretivo. A diretoria (*Managing Board*) passou por uma mudança organizacional e conta hoje com oito, em vez de onze diretores, sendo que um deles é especializado em assuntos jurídicos e de *compliance*. O comitê de auditoria interna da Siemens também teve suas atribuições reajustadas, passando a se chamar *Corporate Internal Audit* e a incorporar todas as funções de auditoria interna, que antes se encontravam dispersas. Foram ainda contratados, para a posição de *Chief Compliance Officer* (CCO) e para cargos exe-

<sup>5</sup>Essa informação é apresentada pelo sistema de comunicação com o público externo, na seção de “press releases” do website global da Siemens. Disponível em: <<http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/index.php>>. Acesso em: 9.set.2015.

cutivos de auditoria, novos executivos com experiência em assuntos de governança corporativa nos Estados Unidos e na Inglaterra (SIEMENS, 2013).

Reagindo a novas condenações concorrenciais no âmbito da Comissão Europeia, a empresa promoveu novas alterações em 2008, quando instituiu um programa de leniência interno para incentivar seus funcionários a delatarem práticas ilícitas. Aos funcionários delatores foi garantida a não punição interna pela realização de denúncias úteis (SIEMENS, AG, 2008).

Nessa sequência iniciada em 2006, o último caso grave de violação legal na qual a Siemens se envolveu foram as alegações de suborno de agentes públicos na Alemanha e nos Estados Unidos, casos que se resolveram por meio de acordos com as autoridades investigativas em ambos os países no final de 2008. Nos Estados Unidos, a multa aplicada foi o equiva-

lente a 270 milhões de euros e a multa aplicada na Alemanha atingiu a cifra de 395 milhões de euros. O Departamento de Justiça dos EUA (DOJ) exigiu ainda que a Siemens mantivesse um monitor externo de *compliance*, indicado pelo próprio DOJ. Este órgão ainda é mantido na atual organização de empresa (SIEMENS, 2009, 2013).

A partir de então, a companhia deu início a uma terceira fase de seu programa de *compliance*. As investigações internas e os pedidos de reparação a funcionários que cometeram atos ilícitos continuaram a ser relatados ao público, quando se lançou um novo código de conduta, reformado em 2009 (SIEMENS, 2013). A linha do tempo a seguir demarca a transição do *compliance* da empresa, desde um programa meramente formal para um programa mais efetivo. O gráfico sugere ainda que as reformas foram precedidas de condenações significativas.

**Quadro 3. Linha do Tempo – Siemens**



Especificamente no caso dos parâmetros de comportamento concorrencial, o código apresenta uma linguagem concreta e baseada em exemplos, que tendem a favorecer a apreensão por parte de funcionários sem formação jurídica. Esse texto também é disponibilizado no momento da contratação para todos os agentes com quem a empresa mantém relação comercial. O texto a seguir é uma passagem exemplificativa dos parâmetros regulatórios concretos e específicos, que incorporam os riscos a que a companhia está exposta:

Here are examples of the types of behavior that can lead to a violation of anti-trust laws. Employees may not: • talk to competitors about prices, output, capacities, sales, bids, profits, profit margins, costs, methods of distribution or any other parameter that determines or influences the Company's competitive behavior with the aim to solicit parallel behavior from the competitor, • enter into an agreement with a competitor not to compete, to restrict dealings with suppliers, to submit bogus offers for bidding or to divide up customers, markets, territories or production programs, • have any influence on the resale prices charged by our purchasers, or attempt to make them restrict the export or import of goods supplied by Siemens (SIEMENS, 2013, p. 8).

Quanto à sua governança, o programa estabelecido desde 2009 é sistema constituído como um complexo organizacional, em que diferentes políticas e etapas são integradas numa gestão com diversas frentes de atuação. Há três pilares fundamentais que o organizam: (i) a prevenção; (ii) a detecção; e (iii) a reação.

No âmbito da prevenção, o código de condutas apresenta regras claras que põem os altos executivos no papel de protagonistas para a proliferação da cultura de *compliance* entre os subordinados. Logo no início, o código estabelece quatro deveres para os administrado-

res do alto escalão. O primeiro é o dever de bem selecionar (*Duty of selection*), que exige do gestor a realização de um minucioso processo de verificação de antecedentes antes de contratar novos funcionários. Além dele, há o dever de instruir (*Duty to give instructions*), segundo o qual o administrador deve ter plena consciência do sistema de *compliance*, para bem orientar seus subordinados quando estes tiverem dúvidas. Há ainda o dever de monitorar (*Duty of monitoring*), que exige a proatividade do gestor para identificar condutas antiéticas no seu setor. Finalmente, o código de conduta prevê o dever de comunicar (*Duty of communication*), pelo qual os administradores devem manter seu setor atualizado sobre mudanças no sistema de *compliance*. A boa condução da política de *compliance* no seu setor é um fator levado em consideração para promoção dos executivos de alto escalão (SIEMENS, 2013).

Ainda como medida de prevenção, o programa mantém um setor de Análise de Risco de *Compliance* (*Compliance Risk Assessment*) para auditar todas as operações e contratos em negociação. Há alusão também a uma rede interna de treinamento por meio da qual se oferece um curso básico para funcionários ingressantes, um curso específico para executivos e cursos regulares de reciclagem em áreas mais sensíveis a condutas antiéticas, como os setores de vendas, por exemplo. Cursos diferentes são elaborados para os diversos setores das empresas do grupo, a depender do tipo de atividade que os funcionários executam. Anualmente, é organizado o Diálogo Anual de Integridade (*Annual Integrity Dialog*), no qual o sistema de *compliance* é discutido entre os gerentes e os seus subordinados com o objetivo de realizar um balanço de sua execução. Todas as unidades de negócios da Siemens contam com um escritório de *compliance* (*Compliance*

*Officer*) ao qual os funcionários também podem recorrer em caso de dúvida ou denúncia<sup>6</sup>.

No âmbito da detecção, a Siemens conta com múltiplos veículos de realização de denúncias e um foro específico para investigação. Os gerentes, os escritórios de *compliance* e os diretores, nas unidades aplicáveis, devem receber as denúncias e evitar qualquer tipo de retaliação aos denunciadores de boa-fé, inclusive mantendo seu anonimato, se assim for solicitado. Para garantir o anonimato e viabilizar denúncias externas, a empresa apresenta uma linha de comunicação (*Tell Us*) e mantém também um *ombudsman*. As denúncias mais relevantes, após filtros realizados pelos departamentos de apoio, são concentradas e processadas pelo CCO e seu parecer é automaticamente revisado por diferentes membros da organização de *compliance* do grupo<sup>7</sup>.

Tal sistema conta também com um programa de monitoramento, a cargo do *Compliance Audit Department*, cuja atribuição é apresentar relatórios periódicos para o setor de auditoria interno da empresa (*Corporate Internal Audit*). Sua atuação é complementada por uma rede de departamentos presente em todo o mundo, cuja finalidade é permitir a conformação de um sistema de detecção global. As investigações de casos mais graves, no entanto, são processadas de forma centralizada pelo CCO.

Por último, no âmbito da reação às violações detectadas, o sistema da Siemens prevê dois tipos principais de ação: a sanção para funcionários que violam seu código e a revisão da própria política. As sanções são definidas e atualizadas por três órgãos: (i) o Comitê Disciplinar Corporativo (*Corporate Disciplinary Committee*)<sup>8</sup>, com auxílio do (ii) Departamento de Recursos Humanos (*Corporate Human Resources*), e (iii) do Departamento Jurídico (*Legal Department*). Os casos investigados e as penalidades aplicadas são reportados nos relatórios corporativos da empresa, inclusive no seu relatório anual. A revisão das políticas corporativas, por sua vez, pode resultar da detecção de uma violação, na hipótese em que seja diagnosticada alguma vulnerabilidade do sistema de *compliance*<sup>9</sup>.

Em 2013, o sistema interno da empresa divulgou a detecção de mais uma conduta ilícita, em caso ocorrido no Brasil. No seu relatório anual

---

<sup>6</sup>Informações disponíveis em: <<http://www.siemens.com/about/sustainability/en/core-topics/compliance/system/prevent.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

<sup>7</sup>Informações disponíveis em: <<http://www.siemens.com/about/sustainability/en/core-topics/compliance/system/detect.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

<sup>8</sup>O próprio Comitê Disciplinar Corporativo é formado por membros do Departamento de Recursos Humanos e do Departamento Jurídico.

<sup>9</sup>Informações disponíveis em: <<http://www.siemens.com/about/sustainability/en/core-topics/compliance/system/respond.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

de 2013, a Siemens indica ter realizado denúncia ao CADE sobre o “cartel do metrô” (SIEMENS, 2014). Em função desse episódio, a Siemens admite ainda estar com seu direito de participação em licitações públicas suspenso em São Paulo e em Brasília, por decisão judicial de segunda instância. Como consequência de seus sistemas internos, o CEO brasileiro foi demitido, antes ainda de o caso se tornar público. Nas palavras da nota reproduzida na imprensa em outubro de 2011:

Internal *compliance* investigation recently revealed that a serious violation of Siemens guidelines occurred within Siemens Brazil prior to 2007. Siemens has no-tolerance policy for *compliance* violations. The company stands for clean business everywhere and at all times. The internal investigations in the case are continuing (SIEMENS, 2011, p.1).

Diante desse caso, que se soma a vários outros ocorridos em anos anteriores, há duas interpretações possíveis sobre o programa de *compliance* da empresa. A primeira delas é de que se trata de um caso de fracasso. Nessa leitura, a despeito de sua longa existência, iniciada em 1991 e com reformas substanciais em três oportunidades – 2001, 2006 e 2009 –, a empresa continua a se envolver em atividades ilícitas, como no caso do “cartel do metrô” em São Paulo. Outra leitura, menos pessimista, indicaria que o caso Siemens revela uma trajetória de aprendizado institucional, marcado pelo diagnóstico de problemas e pela tentativa de correção dos desvios, tanto das condutas, como dos protocolos de autorregulação.

Nessa perspectiva, o *compliance* dificilmente evitará por completo a ocorrência de atividades ilícitas, mas pode contribuir para mitigar a extensão dos casos e para permitir respostas mais céleres. Se for esse o caso, o *compliance* pode favorecer os interesses públi-

cos, relativos à redução das fraudes, e também o interesse privado dos acionistas, que podem sofrer impactos menores se a atuação corporativa for hábil em colaborar com as autoridades e assim reduzir as penalidades decorrentes de sua conduta.

O caso do metrô de São Paulo parece situar-se no segundo caso. Foi a empresa que detectou a fraude, materializada na organização de um cartel, e a partir daí empreendeu atitudes colaborativas com o público e com seus acionistas. Primeiro, diante dos indícios de violação; e, antes mesmo de ter reunido evidências suficientes para realizar a denúncia, demitiu seu CEO no Brasil. Em seguida, procurou o SBDC e apresentou material capaz de auxiliar as investigações da própria empresa e dos demais participantes do cartel. Com isso, pôde valer-se dos benefícios da leniência, o que é positivo para seus investidores.

### 3.3. Visão geral

As empresas brasileiras analisadas apresentam, na maior parte dos casos, programas deficientes de *compliance*. A linguagem dos códigos é recorrentemente genérica ou protocolar. Ressalte-se que apenas a Queiroz Galvão prevê a realização de treinamento de *compliance* com os funcionários, mas voltado apenas para a compreensão específica dos aspectos anticorrupção. As estruturas de governança mostram-se pouco adequadas, mesmo nas empresas que demonstraram adotar parâmetros concorrenciais específicos para contratações públicas, o que pode dificultar a implantação dos seus programas. A única possível exceção seria a Galvão Engenharia.

Nesse sentido, o contraste com a Siemens é bastante evidente. Até 2006, as evidências demonstram que o programa da multinacional se resumia a um código de condutas baseado



em parâmetros genéricos. A partir de então, contudo, a alta administração da Siemens depurou-se com reiterados casos de condenação e iniciou esforços para aperfeiçoar seu sistema de *compliance*. Tal aperfeiçoamento contou com um investimento intenso em processos e pessoas, que resultou num sistema multifacetado, com diversos órgãos e procedimentos. Fez parte desse movimento a substituição dos administradores de alto escalão, que deram lugar a profissionais mais experientes para lidar com os riscos próprios da empresa e as suas necessidades de prevenção.

Por fim, a diferença dos mecanismos de autorregulação entre a empresa alemã e as brasileiras tem também correspondência no ambiente regulatório. O programa da Siemens é resultado de um processo longo de sucessivas punições que acarretou diversas reformas e um programa mais robusto.

#### 4. Cooperação ou predação regulatória?

Este trabalho procura avaliar as possibilidades institucionais para que o *compliance* represente uma efetiva cooperação regulatória na defesa da concorrência. Para isso, como já assinalado, os dispositivos da regulação estatal, os mecanismos da metarregulação e os programas de autorregulação precisam apresentar convergência de seus propósitos e de seus meios de atuação. Se prevalecer uma competição entre esses instrumentos, a cooperação dará lugar à predação e as possibilidades de autorreforço tendem a dissipar-se. O alcance da cooperação, porém, não é trivial. Depende de uma conjugação de iniciativas entre Estado e empresas. Às empresas compete o papel de desenvolver programas de governança corporativa críveis e consistentes; ao Estado

cabe o equilíbrio delicado entre a regulação e a metarregulação, ou seja, entre o *enforcement* punitivo e promoção de iniciativas de conformidade com as regras.

O alcance desse equilíbrio e dos benefícios da cooperação regulatória é ainda mais difícil no Brasil, onde a afirmação da defesa da concorrência é uma variável recente. Em conformidade com tal quadro, a análise do *compliance* das empresas do “clube das empreiteiras” indica que se trata de programas com problemas de consistência.

Tendo isso em conta, esta seção procura avaliar o papel do Estado na obtenção desse equilíbrio cooperativo. Com base nas políticas de metarregulação adotadas pelas duas mais relevantes jurisdições concorrenciais, a norte-americana e a europeia, procura-se avaliar que papéis a política pública pode desempenhar para promover a cooperação regulatória. Em outras palavras, procura-se avaliar que tipos de iniciativa pública poderiam funcionar como bons incentivos para as empresas brasileiras desenvolverem regras de governança corporativa mais ajustadas aos propósitos da defesa da concorrência.

##### 4.1. As experiências do DOJ e da Comissão Europeia

O DOJ e a Comissão Europeia para a Concorrência, principais autoridades antitruste no âmbito internacional, apresentam políticas indiretas de promoção do *compliance*<sup>10</sup>. A forma utilizada para difundir-lo consiste numa combinação da regulação pública, por meio de

<sup>10</sup> Daniel Sokol (2012) avalia as autoridades antitruste norte-americana e europeia como as principais no âmbito internacional e considera que elas não necessariamente apresentam medidas de incentivo positivo ao *compliance*, por não abrirem possibilidade de desconto punitivo ligado à presença de um programa interno. Os resultados deste trabalho enfrentam essa conclusão.



*enforcement* concorrencial rigoroso, com a promoção de medidas paralelas, tais como a concessão de benefícios quase implícitos no curso dos processos condenatórios e o fomento da educação concorrencial. Ambas as autoridades apresentam informações ou guias que procuram esclarecer os agentes econômicos sobre que condutas estão em conformidade com a lei da concorrência e quais são as potencialmente reprováveis.

Com isso, o DOJ e a Comissão Europeia procuram conjugar a ameaça permanente da punição, com medidas que facilitem a adoção de mecanismos de prevenção e de detecção prematura das condutas desviantes. A seguinte passagem de Riley e Sokol confirma a postura refratária do DOJ (e da Comissão Europeia) em conceder descontos de punição na condenação de empresas pelo simples fato de apresentarem programas de *compliance*:

The two most important jurisdictions, the United States and the European Commission do not offer such positive incentives for antitrust *compliance* efforts. Instead, both DOJ Antitrust and DG Competition use a strict liability regime framework for cartel enforcement. The mere fact that a company comes forward to the authorities with evidence of a cartel infringement is *prima facie* evidence of a “failed” *compliance* program. This is a strict liability legal theory. Such thinking has been challenged. Adopting a strict liability approach is arguably not socially optimal with regard to entity liability and punishment. It also puts antitrust out of synch with other areas of enforcement (RILEY; SOKOL, 2015, p. 15).

Particularmente em relação aos cartéis, a postura do DOJ é a de aplicar sanções com o máximo rigor. A política adotada pelo órgão funda-se em três pilares fundamentais: (i) indicar a severidade da punição, que vai desde elevadas multas às empresas até penas de detenção para os executivos e funcionários envolvidos; (ii) incutir o receio do potencial participante do cartel em ser capturado, que se funda na efetiva punição dos infratores descobertos; e (iii) dar transparência às decisões da autoridade pública no ato de estabelecer os parâmetros definidores da habilitação para o benefício da imunidade (leniência) e fixá-los nos casos concretos<sup>11</sup>.

No entanto, a despeito do que possa parecer, a autoridade norte-americana considera-se uma entusiasta do *compliance* concorrencial. Se, por um lado, não promove diretamente os programas corporativos por meio de descontos punitivos e procura favorecer medidas duras de

---

<sup>11</sup>Nesse sentido, a palestra do ex-procurador geral adjunto do DOJ *Antitrust* (HAMMOND, 2010).

*enforcement*, notadamente para cartéis, por outro lado, adota programas educacionais e benefícios indiretos orientados para amplificar o cumprimento da lei. Nessa linha, uma das sanções aplicadas para ilícitos concorrenciais é a exigência de que as empresas condenadas adotem programas de *compliance*.

Além disso, o DOJ pode conceder benefícios residuais para as empresas que apresentam programas críveis em seus processos condenatórios. O órgão costuma impor inúmeras condições para que uma empresa condenada ultrapasse uma espécie de estágio probatório (*probation*) e se torne completamente reabilitada de sua condição de infratora. Entre essas condições, destacam-se as seguintes: a realocação interna de funcionários condenados em posições não gerenciais e a implantação, às suas custas, de um setor interno de fiscalização concorrencial, com um monitor indicado pelo departamento antitruste<sup>12</sup>. Se, contudo, a empresa proativamente revisar sua política interna de *compliance*, a autoridade antitruste pode chegar a não aplicar o período de *probation* ou a exigência de um monitor externo de *compliance*. Essa possibilidade pode reduzir consideravelmente os custos da empresa decorrentes da sua condenação. O DOJ afirma ainda estar avaliando a possibilidade de que uma postura proativa de revisão interna implique a redução da multa aplicada à empresa condenada, o que atualmente não ocorre (SNYDER, 2014); isto é, está analisando a conveniência e a oportunidade de adotar descontos punitivos para empresas que apresentem programas de *compliance*.

A política de repressão a práticas antitruste da Comissão Europeia é inspirada no modelo dos Estados Unidos. A autoridade europeia também aposta no *enforcement* antitruste e nos benefícios indiretos como os principais indutores de um programa de *compliance*. Assim como nos Estados Unidos, a mera existência de um programa corporativo não é condição objetiva para que uma empresa obtenha descontos punitivos em processos condenatórios. Ainda assim, a Comissão Europeia considera-se uma promotora do *compliance* interno, mantendo inclusive uma seção específica na sua página na internet sobre a temática, na qual discursos oficiais e um manual sobre a importância do *compliance* podem ser encontrados<sup>13</sup>.

No seu manual sobre a importância do *compliance*, a Comissão Europeia é mais minuciosa que o DOJ ao orientar as empresas na elabora-

---

<sup>12</sup> A manutenção de um monitor externo de *compliance* é medida nova de reabilitação das empresas e só havia sido aplicada pelo DOJ uma vez até setembro de 2014, conforme indicado pelo procurador geral adjunto (SNYDER, 2014).

<sup>13</sup> Disponível em: <[http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/index_en.html)>.

ção das suas políticas internas. O manual pontua a utilidade do *compliance*, indicando que a sua adoção pode ser vantajosa para as empresas, em particular, por três razões principais: (i) por permitir às empresas alertar a União Europeia sobre concorrentes que estejam promovendo práticas antitruste; (ii) por permitir a detecção de uma infração interna cedo, o que torna possível realizar a primeira delação; e (iii) por permitir à empresa beneficiar-se da reparação de dano que um eventual concorrente desleal lhe tenha causado (COMISSÃO EUROPEIA, 2012, p. 6).

Nos termos do guia da Comissão Europeia, o comprometimento com os padrões éticos de conduta deve partir do alto escalão da empresa. Os executivos devem assumir a função de disseminar a cultura concorrencial entre os demais funcionários. *Workshops* sobre *compliance* e a realização de avaliações internas com os empregados também são sugeridos, assinalando ainda que os ocupantes de cargos gerenciais não se devem furtar da participação em tais atividades. O guia pontua também que os mecanismos internos de recebimento de denúncia e investigação devem ser claramente estabelecidos. Processos de revisão interna para ocasiões de falha ou sugestão de aprimoramento e auditorias externas são expressamente recomendados (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

Finalmente, em relação a conceder benefícios diretos, na forma de descontos punitivos para empresas que apresentem programas de *compliance*, como forma de incentivar a sua difusão, a autoridade europeia é ainda mais inflexível que a norte-americana. Ao contrário do DOJ, que afirmou estar em fase de avaliação da conveniência de considerar a política de *compliance* um fator de redução das multas, a Comissão Europeia é taxativa ao rejeitar tal possibilidade:

Although all *compliance* efforts are welcomed, the mere existence of a *compliance* programme is not enough to counter the finding of an infringement of competition rules — companies and their employees must, in fact, comply. If a company which has put a *compliance* programme in place is nevertheless found to have committed an infringement of EU competition rules, the question of whether there is any positive impact on the level of fines frequently arises. The answer is: No (COMISSÃO EUROPEIA, 2012, p. 21).

Como um balanço dos programas, pode-se dizer que as duas principais autoridades concorrenciais do mundo são entusiastas do *compliance*. Entretanto, tanto o DOJ como a Comissão Europeia têm-se mostrado céticos quanto à possibilidade de oferecer incentivos diretos, como descontos punitivos, para a promoção de tais medidas. Embora as autoridades identifiquem no *compliance* um aliado potencial para mitigar as condutas anticompetitivas e atuem de modo a incentivar a sua profusão, inclusive apresentando guias e parâmetros claros para fomentar a educação concorrencial, evitam substituir o *enforcement* público pela autorregulação privada. Isso fica evidente quando ambas as jurisdições rejeitam a possibilidade de premiar empresas pelo simples fato de contarem com programas internos de prevenção.

#### 4.2. As lições para o SBDC

O CADE apresentou em 2015 uma proposta de política para incentivar o *compliance* concorrencial. A política está ancorada num guia de boas práticas, cujo propósito é balizar a confecção de programas corporativos de monitoramento e de controle das condutas concorrenciais. Antes de seu lançamento oficial, a autoridade submeteu o guia ao debate público,

a fim de colher a posição dos interessados e assim alinhar o documento com as condições apresentadas pelo ambiente de negócios.

A análise da proposta de guia do CADE sugere que a autoridade concorrencial pretende fomentar um modelo de autorregulação privada que seja complementar à regulação pública, buscando assim a cooperação regulatória. Os objetivos do documento apontam para a intenção de que o *compliance* não seja uma ferramenta que venha a substituir a disciplina pública da concorrência. Ao contrário disso, a minuta veiculada procura ser bastante clara em assinalar que os mecanismos relativos à governança corporativa têm como pressuposto a aplicação da regra concorrencial pelo SBDC. Em outros termos, a proposta de promover o *compliance* está assentada na certeza do *enforcement* antitruste pelo CADE.

Esse entendimento encontra respaldo no estudo dos casos acima apresentados. Uma variável decisiva associada à diferença qualitativa entre os programas de *compliance* das empresas é a ameaça real desempenhada pelas jurisdições concorrenciais. Essa é uma questão bastante evidente na trajetória da Siemens, cujo programa de *compliance* foi reformado em razão das condenações sofridas pela empresa no decorrer da primeira década deste século. No caso das empreiteiras brasileiras, constata-se que boa parte dos seus programas apresentam inconsistências e são também recentes, tendo sido constituídos nos últimos anos, refletindo possivelmente o aumento da intensidade das punições do CADE. A trajetória recente do SBDC contou com movimentos institucionais e escolhas políticas que amplificaram a capacidade de *enforcement* da legislação antitruste, gerando impacto sobre as condutas empresariais.

A essas medidas iniciais estabelecidas ainda sob a vigência da Lei nº 8.884/1994 somaram-se às possibilidades institucionais trazidas pela reformulação do SBDC, com a Lei nº 12.529/2011. Desse modo, a definição de um guia para o *compliance* corporativo pode representar um passo adicional no sentido de amplificar a “taxa de conformidade” das condutas empresariais em relação à lei.

Como assinalado, a promoção do *compliance*, se adequada, configura uma relação de cooperação regulatória, instituindo um círculo virtuoso: os agentes econômicos passam a desempenhar condutas em conformidade com a lei e, com isso, aumentam o *enforcement* regulatório, o qual, por sua vez, estimula a adoção de mais condutas em sintonia com a legislação. No entanto, se houver erros de calibragem na adoção dos estímulos, o cenário de cooperação regulatória pode desfazer-se e dar margem a um panorama de predação regulatória. Nesse caso, em vez de estabelecerem um círculo virtuoso entre a regulação e a autorregulação, incentivos descalibrados acabam por favorecer mecanismos de governança corporativa, mas em detrimento do *enforcement* regulatório.

Esse é um risco que pode resultar da concessão de benefícios diretos, na forma de descontos punitivos para empresas que detêm programas de *compliance*. Em razão da dificuldade de avaliar a consistência de um programa que falhou, dado que houve a prática do ilícito, reduções exageradas de pena podem significar um contraincentivo, fomentando programas de fachada – só desenhados para colher benefícios regulatórios. A minuta de guia apresentada pelo CADE é sensível a esse risco, tanto que pontua expressamente a relevância do *enforcement* e assinala o que entende serem programas de fachada:

Uma preocupação recorrente quando se discute *compliance* consiste na criação de programas que não constituam programas “de fachada” (criados apenas para simular um interesse em comprometimento, também conhecidos como *sham programs*). A mera adoção formal de um programa não significa que a empresa esteja efetivamente preocupada com o cumprimento da LDC ou que esse programa seja eficaz. (CADE, 2015c, p. 15).

A proposta do CADE, todavia, admite a possibilidade de haver benefícios punitivos para empresas que apresentem programas robustos de *compliance*. Esse benefício pode ser concedido como uma manifestação de boa-fé, que é um dos elementos considerados na dosimetria da pena, nos termos do art. 45 da Lei nº 12.529/2011. A seguinte passagem do documento resume a proposta do CADE:

Apesar de, como visto, um programa de *compliance* não ser suficiente para afastar a possibilidade de imposição de penalidades pelo Cade, em algumas situações ele pode impactar favoravelmente a determinação dessas penalidades, afastando, por exemplo, certas proibições ou até mesmo reduzindo o valor da multa aplicável. Isso porque, ao aplicar as penalidades previstas na LDC, o Tribunal do Cade deve levar em consideração, segundo o art. 45, fatores como a boa-fé do infrator; o grau de lesão à livre concorrência, à economia nacional, aos consumidores ou a terceiros; os efeitos econômicos negativos produzidos no mercado; e a reincidência. A adoção de um programa de *compliance* robusto, com medidas de controle de danos, que atenda aos requisitos expostos na seção 3.2 acima, pode ser considerada evidência da boa-fé da empresa infratora e da redução dos efeitos econômicos negativos da prática ilícita no mercado. Por conta disso, é perfeitamente possível que o Tribunal enquadre o programa de *compliance* como uma evidência de boa-fé e o configure como uma atenuante no cálculo da multa, reduzindo-a. Ademais, programas com essas características tendem a reduzir o risco de reincidência – que faz com que a multa aplicável seja dobrada pelo Cade (CADE, 2015c, p. 41).

A inclusão desse benefício não é em si um problema, mas a sua administração requer cuidado. Por estar incluído no âmbito da boa-fé, pode-se entender esse desconto punitivo como a explicitação de uma

interpretação dessa cláusula, que geralmente é ambígua e polissêmica. Limitado a tal possibilidade, como pontua a minuta de guia, o desconto pode ser manejado para incentivar empresas que tiveram falhas concorrenciais a manter boas práticas. Contudo, se o *law in action* – isto é, a atuação efetiva – deste dispositivo for manejado de forma não cuidadosa, sua previsão pode significar um efeito contraproducente não só com os propósitos do guia, como também com a trajetória de credibilidade regulatória firmada até então.

É verdade que os países apresentam variações institucionais, o que, aliás, explica inúmeros fracassos de transplantes institucionais, e sugere que a definição de políticas deve atentar para as particularidades locais. No caso brasileiro, há desafios de *enforcement* e muitos deles são representados pela atuação judicial, que costuma ser excessivamente lenta e muitas vezes presa a raciocínios formalistas incompatíveis com áreas de interface direta com primados econômicos, como é o caso da defesa da concorrência. Esses fatores impõem uma ponderação ao se comparar o caso brasileiro com o norte-americano ou o europeu. Naqueles ambientes, a autoridade concorrencial pode assumir quase como um dado a aplicação tempestiva das regras e das sanções e, por isso, não precisa desenvolver estratégias alternativas de promoção do *compliance*. A situação do SBDC é um pouco diferente. O sucesso de sua jurisdição tem contado com a utilização de expedientes que evitem o custo judiciário.

O *compliance* pode seguir o mesmo caminho. Nesse caso, no entanto, dado o risco dos contraincentivos e a posição marcada pelas principais jurisdições internacionais em não conceder descontos punitivos, o êxito da proposta vai depender de uma gestão cuidadosa e de um monitoramento permanente de seus resultados. Assim como ocorre nas políticas de metarregulação, pode ser relevante para o CADE estabelecer um protocolo de monitoramento de seu programa de *compliance*, elegendo para isso parâmetros (*benchmarks*) e estabelecendo uma rotina de avaliação e revisão de suas orientações sobre os custos e os benefícios dos incentivos estipulados.

## 5. Considerações finais

Este trabalho procurou discutir o *compliance* concorrencial como alternativa regulatória capaz de ampliar a “taxa de cumprimento” da lei antitruste no Brasil. Nas experiências bem-sucedidas, a relação entre a disciplina pública da concorrência e a autorregulação privada é de mútuo reforço: o *compliance* concorrencial é tanto mais efetivo quanto mais crível for o *enforcement* regulatório; e este, por sua vez, é tanto mais efi-

caz quanto mais empresas internalizarem a cultura competitiva. Em um arranjo predatório, dá-se o inverso: a autorregulação é estabelecida em detrimento da regulação pública e o resultado é uma potencial redução do *enforcement* concorrencial.

No caso brasileiro, a julgar pelo caso representativo das empresas envolvidas no “clube das empreiteiras”, a autorregulação corporativa é ainda incipiente. Nesse cenário, a atuação do CADE precisa ser cuidadosa. Se apostar precipitadamente em expedientes de metarregulação, deslocando sua capacidade punitiva, pode obstar a capacidade de uma cooperação regulatória que resulte na difusão do cumprimento da regra.

### Sobre os autores

Mario Gomes Schapiro é doutor e mestre em Direito Econômico pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil; professor na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: mario.schapiro@fgv.br

Sarah Morganna Matos Marinho é doutoranda em Direito Comercial pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil; mestre em Direito e Desenvolvimento pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil; pesquisadora na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: sarah.marinho@fgv.br

### Título, resumo e palavras-chave em inglês<sup>14</sup>

ANTITRUST. COMPLIANCE REGULATORY. COOPERATION IN DEFENSE OF COMPETITION?

ABSTRACT: Compliance can operate as a regulatory alternative with potential to increase antitrust law “rate of compliance”. Achieving this depends on developing a cooperative regulatory arrangement and avoiding predation of the public discipline. Considering successful experiences, it is possible to affirm the relation between regulation and self-regulation on competition defence is of mutual reinforcement: antitrust compliance is more effective as antitrust law enforcement shows credibility and antitrust law enforcement is more effective as companies internalize antitrust compliance culture. Considering these standards, the paper analyzes two cases: (i) antitrust compliance programs adopted by the companies of the Brazilian cartel in Petrobras case and (ii) Siemens compliance system. The comparative case study suggests Siemens compliance policy is more mature than Brazilian companies’ programs analyzed. This has a parallel with the institutional environment.

---

<sup>14</sup>Sem revisão do editor.

KEYWORDS: ANTITRUST COMPLIANCE. REGULATORY COOPERATION. COMPETITION DEFENCE. THE BRAZILIAN CARTEL IN PETROBRAS CASE. SIEMENS.

## Como citar este artigo

(ABNT)

SCHAPIRO, Mario Gomes; MARINHO, Sarah Morganna Matos. Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência?. *Revista de informação legislativa: RIL*, v. 53, n. 211, p. 273-299, jul./set. 2016. Disponível em: <[http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/211/ril\\_v53\\_n211\\_p273](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/211/ril_v53_n211_p273)>.

(APA)

Schapiro, Mario Gomes, & Marinho, Sarah Morganna Matos. (2016). Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência?. *Revista de informação legislativa: RIL*, 53(211), 273-299. <[http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/211/ril\\_v53\\_n211\\_p273](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/211/ril_v53_n211_p273)>.

## Referências

ANDRADE GUTIERREZ. *Código de ética e conduta*. 2015?. Disponível em: <[http://www.andradegutierrez.com/CodigodeEtica/codigo\\_de\\_etica\\_ag\\_DIGITAL.pdf](http://www.andradegutierrez.com/CodigodeEtica/codigo_de_etica_ag_DIGITAL.pdf)> Acesso em: 21 jun. 2016.

ARBIX, Glauco; MARTIN, Scott B. Beyond developmentalism and market fundamentalism in Brazil: inclusionary state activism without statism. In: WORKSHOP on States, Development, and Global Governance. 12-13 mar. 2010. Madison. Disponível em: <[http://law.wisc.edu/gls/documents/paper\\_arbix.pdf](http://law.wisc.edu/gls/documents/paper_arbix.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2016.

AUDIT committee of Siemens supervisory board has fulfilled its obligations. *Siemens AG*, 5 jan. 2007. Disponível em: <[http://www.siemens.com/press/en/pr\\_cc/2007/01\\_jan/axx20070134\\_1427894.htm?content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pr_cc/2007/01_jan/axx20070134_1427894.htm?content[]=CC&content[]=Corp)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

AYRES, Ian; BRATHWAITE, John. *Responsive regulation: transcending the deregulation debate*. New York: Oxford University Press, 1992.

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). The ICC antitrust compliance toolkit: practical antitrust compliance tools for SMEs and larger companies. Paris: ICC, 2013. Disponível em: <<http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2013/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CAMARGO CORRÊA. *Código de conduta empresarial*. 2008. Disponível em: <[CÓDIGO de conduta. \*Engevix\*. 200-. Disponível em: <<http://www.engevix.com.br/ouvidoria/sitepages/CodigoConduta.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2016.](http://www.camargocorrea.com.br/component/docman/doc_download/49-codigo-de-conduta-empresarial?Itemid=)

COGLIANESE, Cary; MENDELSON, Evan. Meta-regulation and self-regulation. In: BALDWIN, Robert; CAVE, Martin; LODGE, Martin (Ed.). *The Oxford handbook of regulation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. 146-182.

COMISSÃO EUROPEIA. *Compliance matters: what companies can do better to respect EU competition rules*. European Union, 2012. Disponível em: <<http://>



bookshop.europa.eu/en/compliance-matters-pbKD3211985/downloads/KD-32-11-985-EN-C/KD3211985ENC\_002.pdf?FileName=KD3211985ENC\_002.pdf&SKU=KD3211985ENC\_PDF&CatalogueNumber=KD-32-11-985-EN-C>. Acesso em: 28 jun. 2016.

COMPANY anniversary on october 12, 2007: 160 years of Siemens: from a backyard workshop to a global enterprise, 10 out. 2007. Disponível em: <[http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr\\_cc/2007/10\\_oct/axx2007104\\_1465672.htm&content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr_cc/2007/10_oct/axx2007104_1465672.htm&content[]=CC&content[]=Corp)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). *Histórico da conduta*. 19 mar. 2015a. Envolve a empresa Setal engenharia. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-leniencia-no-ambito-da-201coperacao-lava-jato201d/hc-versao\\_publica.pdf](http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-leniencia-no-ambito-da-201coperacao-lava-jato201d/hc-versao_publica.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Histórico da conduta*. 31 jul. 2015b. Envolve a empresa Camargo Corrêa. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-leniencia-em-investigacao-de-cartel-em-licitacao-da-usina-angra-3/historico\\_da\\_conduta\\_publico.pdf](http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-leniencia-em-investigacao-de-cartel-em-licitacao-da-usina-angra-3/historico_da_conduta_publico.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*, 19 ago. 2015c. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/upload/Guia%20Compliance%20-%20vers%C3%A3o%20preliminar.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

GDK S.A. *Cultura corporativa*. 2006. Disponível em: <<http://www.gdksa.com/culturacorporativa.html>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

GRUPO GALVÃO. *Código de ética*. 4 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.galvao.com/pdfs/Codigo-de-Etica.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

HAMMOND, S. D. *The evolution of criminal antitrust enforcement over the last two decades*. 25 fev. 2010. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/speech/evolution-criminal-antitrust-enforcement-over-last-two-decades>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

IESA. *Código de conduta anticorrupção*. IESA Óleo & Gás, 2013. Disponível em: <<http://www.iesa.com.br/compliance/codconduta.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

JESSOP, Bob. *The future of capitalist state*. Cambridge: Polity, 2002.

LOBEL, Orly. The renew deal: the fall of regulation and the rise of governance in contemporary legal thought. *Minnesota Law Review*, v. 89, n. 2, p. 432-470, maio 2005.

MENDES JUNIOR. *Código de conduta ética*. 201-. Disponível em: <<http://www.mendesjunior.com.br/site/portugues/default.aspx?cmp=empresa/conduta.ascx>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

OAS. *Código de conduta OAS*. 201-. Disponível em: <<http://www.oas.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81A39343C158120143F52EE808470B>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ODEBRECHT. *Código de conduta*. 2013. Disponível em: <[http://odebrecht.com/sites/default/files/codigo\\_de\\_conduta\\_portugues.pdf](http://odebrecht.com/sites/default/files/codigo_de_conduta_portugues.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

O'RIAN, Sean. The flexible developmental state: globalization, information technology and the "celtic tiger". *Politics & Society*, v. 28, n. 2, p. 157-193, jun. 2000.

PANGENDLER, Mariana. *Corporate Governance Obsession*. São Paulo. FGV, 2015. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2491088&download=yes](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088&download=yes)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

PROMON. *Código de conduta*. 1970. Disponível em: <<http://www.promon.com.br/codigodeconduta/pdf/codigo-conduta-pt.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

QUEIROZ GALVÃO. *Código de conduta ética*. 2012. Disponível em: <[https://www.grupoqueirozgalvao.com.br/docs/2015/codigo\\_de\\_etica\\_qgep.pdf](https://www.grupoqueirozgalvao.com.br/docs/2015/codigo_de_etica_qgep.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

RILEY, Anne; SOKOL, Daniel D. Rethinking Compliance. *Journal of Antitrust Enforcement*, v. 31, ago. 2015. Disponível em: <<http://awards.concurrences.com/IMG/pdf/ssrn-id2475959.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ROESLER, Claudia Rosane; SILVA, Pedro Santos Tavares da. Argumentação jurídica e direito antitruste: análise de casos. *Revista jurídica da Presidência*, v. 14, n. 102, p. 13-44, fev./maio 2012.

SABEL, Charles F. Beyond principal-agent governance: experimentalist organizations, learning and accountability. In: ENGELLEN, Ewald; SIE DHIAN HO, Monika (Ed.). *De staat van de democratie: democratie voorbij de staat*. Amsterdam : Amsterdam University Press, 2004. p. 173-195. Disponível em: <<http://www2.law.columbia.edu/sabel/papers/Sabel.definitief.doc>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SABEL, Charles F; REDDY, Sanjay G. Learning to learn: untying the gordian knot of development today. *Columbia Law and Economics Working Paper*, n. 308, 2003. Disponível em: <<http://www2.law.columbia.edu/sabel/papers/Learning%20to%20Lean.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SIEMENS. *Siemens business conduct guidelines 2009*. Munich: Siemens AG, 2009. Disponível em: <[http://www.siemens.com/about/sustainability/pool/cr-framework/business\\_conduct\\_guidelines\\_e.pdf](http://www.siemens.com/about/sustainability/pool/cr-framework/business_conduct_guidelines_e.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Information for business partners: compliance with laws, regulations and conventions*. Munich: Siemens AG, 2013. Disponível em: <[http://www.siemens.com/about/sustainability/pool/en/core\\_topics/compliance/overview/business\\_partner\\_en.pdf](http://www.siemens.com/about/sustainability/pool/en/core_topics/compliance/overview/business_partner_en.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Thinking for the long term providing answers: annual report 2013. 2014*. Disponível em: <[http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/siemens\\_ar\\_2013.pdf](http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2013.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SIEMENS AG reaches resolution with German and U.S. authorities. *Siemens AG*, 15 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2008/corporate\\_communication/axx20081219.htm&content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2008/corporate_communication/axx20081219.htm&content[]=CC&content[]=Corp)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SIEMENS granted state's witness status in EU decision on transformer cartel. *Siemens AG*, 7 out. 2009. Disponível em: <[http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2009/corporate\\_communication/axx20091003.htm&content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2009/corporate_communication/axx20091003.htm&content[]=CC&content[]=Corp)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SIEMENS appoints new CEO in Brazil. *Siemens AG*, 11 out. 2011. Disponível em: <[http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2011/corporate\\_communication/axx20111001.htm&content\[\]=CC&content\[\]=Corp](http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2011/corporate_communication/axx20111001.htm&content[]=CC&content[]=Corp)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SKANSKA. *Código de conducta*. 2. ed. rev. e atual. 2008. Disponível em: <[http://www.la.skanska.com/Global/AboutSkanska/Images/codigo\\_de\\_conducta\\_esp\\_baja.pdf](http://www.la.skanska.com/Global/AboutSkanska/Images/codigo_de_conducta_esp_baja.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SNYDER, Brent. Compliance is a culture, not just a policy. *Joint antitrust compliance workshop*. 9 set. 2014. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/file/517796/download>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

SOKOL, Daniel D. Cartels, corporate compliance, and what practitioners really think about enforcement. *Antitrust Law Journal*, v. 78, n. 201, p. 201-240, 2012. Disponível em: <<http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/298>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO. *Código de conduta: linhas orientadoras e normas de integridade e transparência*. 2016. Disponível em: <[http://www.techint-ingenieria.com/sites/default/files/upload/documents/Co%CC%81digo\\_de\\_Condata%20PORT.pdf](http://www.techint-ingenieria.com/sites/default/files/upload/documents/Co%CC%81digo_de_Condata%20PORT.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

TEUBNER, G. Substantive and reflexive elements in law. *Law & Society Review*, v. 17, n. 2, p. 239-285, 1983.

TRUBEK, David. M.; TRUBEK, Louise. G. New governance and legal regulation: complementarity, rivalry or transformation. *Univ. of Wisconsin Legal Studies Research Paper*, n. 1022, 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=908229>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

TRUBEK, David M. et al. *Law and the new developmental state: the brazilian experience in latin america context*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, p. 28-61.

UTC ENGENHARIA. *Código de ética e conduta*, 2015. Disponível em: <<http://www.utcpa.com.br/codigo/codigo-de-etica-e-conduta-PT.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

WEST, Jeremy et al. *Promoting compliance with competition law*. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/V9zQYs>>. Acesso em: 28 jun. 2016.