GUILHERME TENO CASTILHO MISALE

**Programas de *Compliance* à luz do ordenamento concorrencial
brasileiro: instrumentos de conformidade para a política anticartel**

Dissertação de Mestrado

Orientador: Prof. Dr. José Marcelo Martins Proença

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo-SP

2019

GUILHERME TENO CASTILHO MISALE

**Programas de *Compliance* à luz do ordenamento concorrencial
brasileiro: instrumentos de conformidade para a política anticartel**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, na área de concentração Direito Comercial, sob a orientação do Prof. Dr. José Marcelo Martins Proença.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo-SP

2019

Catálogo na Publicação
Serviço de Processos Técnicos da Biblioteca da
Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

Misale, Guilherme Teno Castilho

Programas de *Compliance* à luz do ordenamento concorrencial brasileiro: instrumentos de conformidade para a política anticartel / Guilherme Teno Castilho Misale. -- São Paulo, 2019.

395 f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Orientador: José Marcelo Martins Proença.

1. Direito Concorrencial. 2. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). 3. Programa de *Compliance*. 4. Redução de multas. 5. Jurisprudência. I. Proença, José Marcelo Martins, orient. II. Título.

Nome: MISALE, Guilherme Teno Castilho

Título: Programas de *Compliance* à luz do ordenamento concorrencial brasileiro:
instrumentos de conformidade para a política anticartel

Dissertação apresentada à Banca Examinadora
do Programa de Pós-Graduação em Direito, da
Faculdade de Direito da Universidade de São
Paulo, como exigência parcial para obtenção do
título de Mestre em Direito, na área de
concentração Direito Comercial, sob a
orientação do Prof. Dr. José Marcelo Martins
Proença.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

*Para quem acredita no compromisso ético
para a mudança do paradigma cultural*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas e todos que estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, com este trabalho. Gostaria de registrar quatro especiais notas de agradecimento, que não se exaurem nestas breves linhas.

A primeira vai para a minha família, em especial para o meu pai e para a minha mãe. Base de tudo, sou extremamente grato pelo apoio incomensurável dos meus pais, que não mediram esforços para minha formação. São meus exemplos de vida e para a vida, por quem nutro admiração e amor eternos. Esta dissertação certamente não existiria se não fosse o suporte fundamental que deles recebi. No meio do caminho dessa dissertação, de forma precoce e muito lamentável, meu pai deixou o plano terrestre, mas com a certeza de que me guiou e está a me iluminar. Fica ao meu saudoso pai o agradecimento *in memoriam*.

A segunda vai para a minha namorada, que sempre esteve ao meu lado na rica e intensa experiência que é a travessia do mestrado. Não fossem seus conselhos, ensinamentos e compreensão, nem de longe teria chegado até aqui. Uma pessoa cheia de virtudes, admirável, dentre outras coisas, por sua honestidade, gentileza, parceria e dedicação, me inspiro em seu brilhantismo acadêmico e na sua sabedoria de viver.

A terceira vai para o meu orientador, Prof. José Marcelo Martins Proença, a quem desde o período de graduação tive o grato privilégio de manter discussões acadêmicas profícuas e animadoras, que se aprofundaram ao longo do mestrado, encorajando os estudos e o debate de ideias. Nutro profunda admiração pelo seu senso de humanismo, integridade e profissionalismo. Agradeço a oportunidade e a confiança que me foram depositadas. Retornar à velha e sempre nova Academia foi certamente das maiores felicidades da vida.

A quarta vai para os amigos e colegas de convivência profissional, pelas sempre instigantes discussões. Particularmente, agradeço à equipe de Caminati Bueno Advogados pelo constante apoio e pela compreensão nos momentos de ausência. Em especial, registro o agradecimento para Eduardo Caminati e Marcio Bueno, amigos diletos, os quais muito admiro, sobretudo pelo talento profissional e retidão de caráter, e que sempre contribuem com ponderações equilibradas para fomentar os estudos.

Também não poderia deixar de pontuar uma nota de especial agradecimento a todas e todos professores e colegas que me acompanharam nas aulas, atividades e projetos ao longo do período de mestrado - e da vida acadêmica como um todo. A discussão franca e crítica nos bancos da Academia revigora e alimenta. Ressalto o agradecimento aos Professores Celso Fernandes Campilongo e Vicente Bagnoli, por aceitarem gentilmente compor a Banca de Qualificação e contribuírem com uma série de reflexões cuidadosas, permitindo refinar este trabalho. Para além disso, a convivência acadêmica com ambos os Professores é motivo de entusiasmo e contínua inspiração.

As notas são concisas, porém todas e todos que fizeram parte desta construção, seguramente, nutrem do meu eterno agradecimento, que extrapola esse registro.

EPÍGRAFE

*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.*

*Continuamente vemos novidades,
Diferentes em tudo da esperança;
Do mal ficam as mágoas na lembrança,
E do bem (se algum houve) as saudades.*

*O tempo cobre o chão de verde manto,
Que já coberto foi de neve fria,
E enfim converte em choro o doce canto.*

*E afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto,
Que não se muda já como soía.*

Luís Vaz de Camões
(“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades”, **Sonetos**)

RESUMO

MISALE, Guilherme Teno Castilho. **Programas de *Compliance* à luz do ordenamento concorrencial brasileiro**: instrumentos de conformidade para a política anticartel. 2019. 395 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

A presente dissertação tem por objeto imediato a análise de instrumentos de conformidade no âmbito do ordenamento concorrencial brasileiro, com foco no programa de *compliance* concorrencial, para avaliar a abordagem dispensada a esses instrumentos por parte do órgão antitruste. Em específico, a finalidade principal consiste em averiguar a disciplina do tema do ponto de vista dos incentivos forjados para a implementação desses instrumentos, notadamente no que diz respeito à recompensa direta na forma de descontos punitivos. Para tal mister, avaliaremos em detalhe tanto o quadro normativo concorrencial brasileiro, como a jurisprudência da autoridade antitruste. A fim de sugerir reflexões no debate acadêmico e eventuais proposições no âmbito da política concorrencial brasileira no que concerne ao tema, também cotejaremos a experiência estrangeira, além do debate doutrinário. Não há consenso entre os reguladores antitruste acerca da questão. Trata-se de um debate que perpassa estratégias de política pública. A discussão doutrinária também é permeada por controvérsia. Na introdução apresenta-se brevemente o tema, explicitando a metodologia proposta. No primeiro Capítulo, são desenvolvidos os conceitos fundamentais do *compliance* sob uma perspectiva ampla. No segundo Capítulo, o foco recai particularmente para o ordenamento concorrencial brasileiro a fim de perquirir a disciplina do programa de *compliance*. Como suporte analítico, procede-se com a análise jurisprudencial. No terceiro Capítulo, é apresentado um panorama da experiência estrangeira na disciplina do tema. No quarto Capítulo, aprofunda-se o debate doutrinário. Uma síntese objetiva da investigação empreendida conclui o trabalho, apresentando um conjunto de reflexões.

Palavras-chave: Direito Concorrencial. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Programa de *Compliance*. Jurisprudência. Redução de multas. *Enforcement* anticartel.

ABSTRACT

MISALE, Guilherme Teno Castilho. **Compliance Programs under the Brazilian competition framework: compliance tools for anticartel policy.** 2019. 395 p. Thesis (Master's Degree) – Faculty of Law, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2019.

The immediate purpose of this thesis is to analyze compliance tools under the Brazilian competition framework with focus on antitrust compliance programs in order to assess the approach taken by the Brazilian antitrust authority on this matter. Specifically, the main goal is to ascertain such matter from the incentives offered for the adoption of such programs' standpoint, notably with regard to direct rewards set in the form of fine reductions. To this end, we will evaluate in detail and consider both the Brazilian competition framework and the case law of the antitrust authority. In order to suggest considerations for academic debate and possible proposals to the Brazilian competition policy regarding this subject, we will also review both the international experience and the academic studies. There is no consensus amongst the antitrust regulators on the matter. It is a debate concerning public policy strategies. The doctrinal discussion is also permeated by controversy. In the introduction we briefly present the subject, explaining the proposed methodology. In the first chapter, we laid out a broad perspective of fundamental concepts of compliance. In the second chapter, the focus is particularly on the Brazilian competition framework in order to study the subject of the compliance program. As an analytical support, a case law review is undertaken. In the third chapter, an overview of the foreign experience in the subject matter is presented. In the fourth chapter, the doctrinal debate deepens. An objective synthesis of the study concludes the thesis, presenting a set of reflections.

Keywords: Competition Law. Administrative Council for Economic Defense (CADE). Compliance Program. Case law. Fine reductions. Anticartel enforcement.

LISTAS DE FIGURAS E TABELAS

Lista de Figuras

Figura 1 – Pilares estruturais do Programa de <i>Compliance</i>	63
Figura 2 – Arquétipo funcional do Programa de <i>Compliance</i>	65
Figura 3 – Visão holística do Sistema de <i>Compliance</i>	97

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Síntese da revisão jurisprudencial do CADE – TCCs	189
Tabela 2 – Síntese da revisão jurisprudencial do CADE – Decisões	190
Tabela 3 – Síntese da experiência comparada	233
Tabela 4 – Síntese de argumentos favoráveis e contrários ao desconto	294
Tabela 5 – Algumas questões no contexto do desconto	294

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Acordo em Controle de Concentrações
B3	B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&FBovespa	BM&FBovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEDES	Centro de Estudos de Direito Econômico e Social
CF	Constituição Federal da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988
CGU	Controladoria-Geral da União
Ciee	Centro de Integração Empresa-Escola
CMA	<i>Competition and Markets Authority</i> (Autoridade da Competição e do Mercado no Reino Unido)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DEE	Departamento de Estudos Econômicos do CADE
DoJ	<i>U.S. Department of Justice</i> (Departamento de Justiça Norte-Americano)
ENACC	Estratégia Nacional de Combate a Cartéis
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (Lei Norte-Americana Anticorrupção no Exterior)
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GCR	<i>Global Competition Review</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRAC	Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i> (Câmara de Comércio Internacional)
ICN	<i>International Competition Network</i> (Rede Internacional de Concorrência)
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
MP	Ministério Público
MPF	Ministério Público Federal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
OFT	<i>Office of Fair Trading</i> (Escritório de Comércio Leal do Reino Unido)
ProCADE	Procuradoria Federal Especializada junto ao CADE
RICADE	Regimento Interno do CADE
SBDC	Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SDE	Secretaria de Direito Econômico
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
SEC	<i>U.S. Securities and Exchange Commission</i> (Comissão de Títulos e Câmbios dos Estados Unidos)
Seprac	Secretaria de Promoção da Produtividade e Advocacia da Concorrência
SG	Superintendência-Geral do CADE

STF	Superior Tribunal Federal
TCC	Termo de Compromisso de Cessação de Prática
TCU	Tribunal de Contas de União
Tribunal	Tribunal Administrativo do CADE
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento)
U.S.	<i>United States of America</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
Metodologia	19
Tema	19
Pressupostos	22
Problema	25
Método	25
Estrutura	28
1 LINHAS MESTRAS DO COMPLIANCE	30
1.1 O Que é <i>Compliance</i>?	30
1.1.1 Um olhar para a anatomia do programa de <i>compliance</i>	49
1.1.2 Algumas reflexões iniciais relacionadas ao programa de <i>compliance</i>	67
1.2 O Modelo Regulatório Tradicional em Mudança	77
1.2.1 Uma perspectiva sobre a autorregulação regulada e o <i>compliance</i>	83
1.3 A Governança Corporativa e o Entrelaçamento com o <i>Compliance</i>	89
1.3.1 Excurso: algumas perspectivas de interesse social ao <i>compliance</i>	99
1.3.1.1 Ética empresarial e <i>compliance</i> : o quadro institucional brasileiro em curtas linhas	109
2 O PROGRAMA DE COMPLIANCE CONCORRENCIAL NO BRASIL	115
2.1 A Lei 8.884/1994 e o Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial	115
2.2 A Lei 12.529/2011 em Perspectiva	122
2.2.1 O contexto institucional brasileiro propício para discutir <i>compliance</i>	130
2.2.2 O guia de programa de <i>compliance</i> concorrencial: análise geral e comentários preliminares	143
2.3 Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial e a Revisão da Jurisprudência Brasileira	163
2.3.1 Lei 8.884/1994: Principais destaques do programa de <i>compliance</i> no âmbito de decisão condenatória	165
2.3.2 Lei 8.884/1994: Principais destaques do programa de <i>compliance</i> no âmbito de TCC	166
2.3.3 Lei 12.529/2011: Principais destaques do programa de <i>compliance</i> no âmbito de decisão condenatória	168
2.3.4 Lei 12.529/2011: Principais destaques do programa de <i>compliance</i> no âmbito de TCC	172
2.4 Síntese da Análise Jurisprudencial: principais sinalizações	182

2.5 Reflexões Adicionais sobre o Programa de <i>Compliance</i> e Algumas Proposições	191
3 O PROGRAMA DE COMPLIANCE CONCORRENCIAL NO MUNDO.....	201
3.1 Incursão Panorâmica na Experiência Comparada	201
3.1.1 EUA	206
3.1.2 Comissão Europeia	222
3.1.3 Outras jurisdições	225
3.1.4 Síntese da experiência comparada.....	233
3.2 O Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial sob a Perspectiva de Algumas Organizações Internacionais	240
3.2.1 ICC	240
3.2.2 ICN	243
3.2.3 OCDE	245
3.3 Possíveis Lições e Iniciativas para o Brasil: proposições complementares.....	247
4 HORIZONTES QUE SE EXPANDEM PARA O PROGRAMA DE COMPLIANCE CONCORRENCIAL	259
4.1 Retomando Algumas Questões Teóricas	259
4.2 A Perspectiva do Desconto à Luz do Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial	273
4.2.1 O desconto e o “nó górdio”	279
4.3 Questões Conexas ao Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial: uma brevíssima imbricação com a leniência e com a responsabilidade solidária.....	295
SÍNTESE CONCLUSIVA.....	305
BIBLIOGRAFIA	320
APÊNDICES	352
EXPLICAÇÃO METODOLÓGICA	353
APÊNDICE I - Lei 8.884/1994: Programa de <i>compliance</i> em decisão condenatória	356
APÊNDICE II - Lei 8.884/1994: Programa de <i>compliance</i> em TCC.....	357
APÊNDICE III - Lei 12.529/2011: Programa de <i>compliance</i> em decisão condenatória	369
APÊNDICE IV - Lei 12.529/2011: Programa de <i>compliance</i> em TCC	377

INTRODUÇÃO

O *compliance* só tem sua função de ser se normas houver. Mas com elas não se confunde. O *compliance* instrumentaliza o cumprimento das normas, buscando ajustar comportamentos no sentido da conformidade. Cuida, então, por instrumentalizar o cumprimento normativo, criando *estruturas conformadoras* para tal fim, criando um *sistema interno de cumprimento*, particular para cada organização, mas geral em seu escopo. Dado que se está a falar de conformação de comportamento às normas, incentivos importam para orientar essa conformação. Não obrigatório em sua essência,¹ o *compliance* é um meio voluntário para a organização melhor assegurar a *conformação com as leis*. *Compliance* é, assim, uma diligência para a governança empresarial. Procura uniformizar comportamentos no sentido da conformação ao *derec[tu]m*, aproximando a organização ao *dever-ser*, mas não o sendo. O *compliance* nem sempre implica o resultado que a conformação visa, pois inserto em uma realidade social de riscos, complexa e de motivações plúrimas. Ele facilita, mas não assegura que o resultado visado seja atingido. A limitação funcional é inerente às estruturas conformadoras, o que não as desnatura, porém.

É com esses singelos e preliminares lineamentos - que serão desenvolvidos e refinados ao longo deste trabalho em um contexto maior - que introduzimos a presente dissertação, tocando no núcleo do *compliance* sob o enfoque jurídico.² À primeira vista, uma leitura apressada poderia concluir que o cumprimento normativo se revela um truísmo no estado de Direito, de modo que discutir *compliance* soaria como uma tautologia, dado que a pressuposição de obediência ao Direito encerra o imperativo ínsito ao dever(-ser) jurídico.³

¹ Considerando o contexto desta dissertação (ordenamento concorrencial brasileiro), cumpre registrar a não mandatoriedade da implementação do programa de *compliance* (i.e., medida voluntária), conforme será delineado em Capítulo apropriado. Todavia, a depender da disciplina jurídica, o programa de *compliance* pode ser compreendido como uma espécie de autorregulação regulada (corregulação) e, nesse caso, a depender da modalidade de autorregulação, pode constituir um dever jurídico impositivo pela coerção estatal (administrativa, por exemplo), produzindo efeitos vinculantes e consequências jurídicas. Donde, relativiza-se a essencialidade voluntária do *compliance* nessa perspectiva (recentes diplomas legais no Brasil, por exemplo, começam a explicitar uma carga mandatória ao programa de *compliance*, matizando sua origem voluntária, de sorte a amplificar as consequências jurídicas desse instrumento).

² Para fins desta dissertação, “*compliance*” e “conformidade” serão tratados como sinônimos, logo, usados de maneira intercambiável. Explicação semântica detalhada acerca dos termos será feita no Capítulo 1. Por opção, quando for feita referência exclusiva ao termo *compliance*, empregar-se-á o tratamento no masculino.

³ Conforme afirmado pelo professor Alamiro Velludo Salvador Netto, “a ideia de *Compliance* como observação do Direito pode parecer uma redundância, eis que a pressuposição de obediência ao Direito é algo

Conquanto não se trate de novo conceito, pertinente se faz uma leitura matizada no que se refere ao entendimento do *compliance* que ora se propõe, no sentido de compreendê-lo, a princípio, como um instrumento estabelecido voluntariamente pelas empresas⁴⁻⁵ para conformar a atuação empresarial aos ditames legais. Isso significa, como aclarado acima, que o *compliance* não se confunde com a norma, mas se apresenta como um mecanismo viabilizador do cumprimento normativo ao criar meios para garantir um dever já estabilizado, lido como um *instrumental* para assegurar a conformidade com as leis. Se é assim, redundância não existe: há uma leitura complementar e interativa entre norma e *compliance*, não sendo este um fim em si mesmo.

No arcabouço jurídico hodierno, constata-se o adensamento regulatório em face da expansão de riscos corporativos. Amplifica-se, *pari passu*, a exigência social para que as empresas pautem suas atividades de maneira socialmente responsável, sob o paradigma do comprometimento com a ética empresarial. Nessa perspectiva, a elaboração de instrumentos de autogovernança corporativa exsurge como mecanismo-chave para gestão de riscos e, mais além, para a transformação da cultura empresarial no sentido conformidade, traduzindo a roupagem nuançada que se acopla ao conceito de *compliance*. O quadro regulatório e as relações corporativas vivenciam a transição para um padrão de governança mais elevado e que acentua a necessidade de transparência, prestação de contas, ética, sustentabilidade e conformidade. Menosprezar esses aspectos pode significar, fatalmente, consequências devastadoras para o agente econômico.

ínsito ao fenômeno jurídico”. Ver: SALVADOR NETTO, Alamiro Velludo. **Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018, p. 220. Em adição, Julianna Nunes Targino Barbosa observa que “O termo ‘*compliance*’, que pode ser traduzido para o português como ‘cumprimento’, revela semanticamente, a ideia de observância, atendimento. E esse é, realmente, o cerne de seu conteúdo: a busca pela observância das normas. Ainda que o termo *compliance* não seja exclusivo do Direito, nesse específico campo, que nos interessa, reflete o conceito de conformidade jurídica. Mas, no campo jurídico, a conformidade ao Direito é algo da sua própria essência (em especial no Direito Penal), de forma que, a primeira vista, o conceito não parece trazer uma definição própria. Afinal, buscar estar em conformidade ao Direito é algo incito (sic) ao dever jurídico, de forma que toda pessoa, seja física ou jurídica, deve procurar. Bem por isso, o entendimento de *compliance* não se resume à busca por estar em conformidade ao Direito, mas sim, deve ser traduzido como um instrumento para estruturação empresarial de forma harmônica com o Direito”. Ver: BARBOSA, Julianna Nunes Targino. **A Culpabilidade na Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2014, p. 158.

⁴ Para fins desta dissertação, “Empresa”, “Organização” (no sentido de organização empresarial), “Agente Econômico”, “Administrado” e “Sociedade” (no sentido de sociedade empresária) serão tratados como sinônimos, logo, usados de maneira intercambiável. Embora haja evidente diferença técnica entre os termos/conceitos, o objetivo é que seja dada amplitude para capturar diversas situações (relacionadas ao *compliance*). A amplitude semântica busca abranger qualquer meio de organização, independentemente de forma jurídica e de personalidade jurídica. Quando necessário, faremos a distinção.

⁵ Vide nota introdutória sobre a questão da voluntariedade do *compliance* e de nosso enfoque.

Entrementes, para acompanhar novos e complexos fenômenos sociais na esteira da globalização econômica, o Estado passa a revisitar certos modelos e estratégias de intervenção. Gradualmente, passa-se a incentivar uma combinação de estilos e estratégias regulatórias com o condão de incrementar o cumprimento legal, tendo em conta a limitação da regulação tradicional para, sozinha, realizar a contento as suas funções. Reflete-se, nesse cenário, sobre abordagens de natureza mais cooperativa e dialógica entre reguladores e regulados, em um cenário de redistribuição dos papéis desses atores, em um ambiente que acentua a autorregulação privada para complementar a regulação pública, exortando a conformidade por meio do autocontrole empresarial. Nesse diapasão, objetiva-se incutir nos agentes econômicos a implementação de modelos ético-organizativos voltados ao objetivo estatal de controle de riscos. As empresas internalizam, com isso, os custos da não conformidade legal. Ao mesmo tempo que parcialmente translada aos agentes econômicos a concreção de interesses predeterminados, o Estado conserva seu poder de polícia para efetivá-los, em uma relação de complementaridade que compreende a implantação e execução de políticas públicas com a autorregulação privada.

No capitalismo contemporâneo, a (falta de) conformidade empresarial assume traço de relevo, sobretudo nas três últimas décadas, tendo em vista episódios bastante adversos relacionados a mega escândalos corporativos, com grande tônica no âmbito da criminalidade empresarial. Com efeito, testemunhou-se nesse período consequências deletérias para os agentes econômicos que desafiaram preceitos éticos e legais. Contemporaneamente, na esteira de um mundo interconectado (que, na mesma medida, ventila consequências interconectadas), bem como do protagonismo exercido pelas empresas nas relações socioeconômicas, o mercado e a sociedade experimentam relações mais complexas e desafiadoras, que potencializam riscos variados. Uma das reações estatais nesse quadro foi paulatinamente enrijecer seus controles, editando uma miríade de legislações de cunho mais severo, que amplificou as bases da responsabilização punitiva.

Esse macro cenário de adensamento regulatório repercutiu diretamente no direito concorrencial, com proliferação de legislações em diversos países, consolidando o combate aos cartéis como a priorização da política antitruste, que assistiu a um *enforcement* anticartel agressivo jungido a penalidades rigorosas. Não obstante, os cartéis continuaram a pulular

mundo afora, o que colocou em xeque⁶ a efetividade da regulação tradicional, baseada na lógica de comando e controle, para, sozinha, dissuadir consistente e efetivamente tal prática anticompetitiva. Nessa ambiência, como dito acima, discute-se a redistribuição dos papéis entre o Estado e os agentes econômicos, ganhando força o *compliance* concorrencial como forma alternativa de controle em um quadro regulatório tradicionalmente marcado pelo monopólio estatal na aplicação das leis.

No cenário brasileiro em particular, com força adicional e determinante a partir da Lei 12.529/2011, somado ao contexto corporativo, o que se constatou foi um ambiente regulatório de fortalecimento de medidas, iniciativas e políticas institucionais propício para a promoção da autorregulação corporativa como ferramenta complementar à disciplina da regulação pública da concorrência. O programa de *compliance* privado⁷ exsurge, pois, como uma ferramenta complementar à política pública da concorrência. Nesse panorama, o regulador dá mais peso ao fomento de iniciativas empresariais orientadas à prevenção e detecção de condutas ilícitas, considerando diferentes estilos e formas de incentivos para promover a educação concorrencial.

Diante desse pano de fundo, para os fins deste trabalho, miraremos para os *incentivos indiretos*, *i.e.*, iniciativas de orientação (guias e outros materiais institucionais), em uma linhagem de advocacia da concorrência,⁸ e, de modo preponderante, para os *incentivos diretos*, em específico no que se refere à hipótese de atribuição de um “prêmio”,⁹ isto é, um

⁶ Trata-se de assunção que será explorada oportunamente.

⁷ Programa de *compliance* concorrencial considerado um tipo de “*enforcement* alternativo”, conforme aduzido por Eva Lachnit, observando que “[...] compliance programmes [...] are not strictly enforcement instruments for the competition authorities themselves, but rather tools for companies to secure compliance that have proven to have some interplay with the procedures at the authority level. In that sense [...] compliance programmes are supplementary to the authorities’ other enforcement efforts”. Ver: LACHNIT, Eva. **Alternative Enforcement of Competition Law**. Haia: Eleven International Publishing, 2016, p. 268.

⁸ Trata-se de uma interpretação extensiva do conceito de *advocacy* (advocacia da concorrência). Conforme esclarece a ICN, “Competition advocacy refers to those activities conducted by the competition authority related to the promotion of a competitive environment for economic activities by means of non-enforcement mechanisms, mainly through its relationships with other governmental entities and by increasing public awareness of the benefits of competition”. O estabelecimento da “cultura da concorrência” é considerado um dos principais objetivos das iniciativas de *advocacy*. Acerca da cultura da concorrência, a ICN a define como “the awareness of economic agents and the public at large about competition rules. This included the business community, other governmental agencies, academia and society as a whole”. Em estudo conduzido por grupo de trabalho da ICN (*Advocacy Working Group* (AWG)), a cultura da concorrência foi percebida como mais fraca em economias em desenvolvimento e transição. Ver: INTERNATIONAL COMPETITION NETWORK. *Advocacy Working Group. Competition Culture Project Report*. 14th ICN Annual Conference. Sydney, 29 abr./1 maio 2015.

⁹ É possível antever uma conexão com a função promocional do Direito mediante o incentivo estatal para indução de programas de *compliance*, “premiando” os agentes a fim de atingir a mudança social desejada,

desconto punitivo (i.e., atenuante pecuniária)¹⁰¹¹ para o agente econômico implicado no cartel, que implementou ou se comprometeu a implementar um programa de *compliance* concorrencial. É justamente nesse particular que reside o foco primário da presente investigação, consoante será explicitado ao longo do tópico sobre metodologia abaixo.

Metodologia

As considerações de ordem metodológica são apresentadas na sequência com o fito de delinear e tornar preciso o recorte temático, os pressupostos, o método e o problema que animam esta investigação. Também se destaca, ao final desta dissertação, uma explicação de ordem metodológica específica, relacionada à pesquisa jurisprudencial que foi empreendida. Este cuidado metodológico é posto no melhor interesse de uma pesquisa científica acurada e que intenciona contribuir para o desenvolvimento dos debates e das investigações acadêmicas à luz de um importante tema, cuja produção científica na literatura antitruste nacional se mostra incipiente até o momento. Espera-se que a presente investigação se faça útil e contribua para suscitar reflexões críticas e propositivas, fomentando ulteriores pesquisas acadêmicas que aprofundem e introduzam novas questões, desafios e inquietudes.

Tema

consistente, nesse caso, na prevenção de condutas anticompetitivas e na maior disseminação da cultura da concorrência. Tal questão será pontuada ao longo da dissertação. Sobre função promocional do Direito, ver: BOBBIO, Norberto. **Da estrutura à função**. Tradução de Daniela B. Versiani. Barueri: Manole, 2007.

¹⁰ O foco desta dissertação resta centralizado sobre os *incentivos diretos* relacionados à *atenuação* da penalidade. Seria possível analisar outras formas de incentivo, como, por exemplo, a *isenção* da penalidade para empresas dotadas de programas de *compliance* robusto. Entretanto, tal exame extrapola o escopo de nossa análise, ainda que, por completude, sejam registrados apontamentos concisos nesse sentido ao longo desta dissertação. Outra forma de incentivar o *compliance* (incentivo negativo) seria por meio da *agravante* em vista da falta de estruturação de programa de *compliance*. Contudo, no âmbito da legislação concorrencial brasileira, não há obrigação de estruturar programas de *compliance*. Destarte, nesse caso, a conclusão é de que não é possível atribuir a agravante especificamente em razão da ausência do programa de *compliance* concorrencial. Todavia, seria possível, a depender da hermenêutica do intérprete, conferir a agravante na hipótese de uma empresa que emulou um programa de *compliance*, voltado exclusivamente a ludibriar a autoridade ou ocultar algum ilícito, prejudicando a Administração pública, bem como concorrentes, consumidores etc. Em princípio, a falta de estruturar o programa de *compliance* no bojo de um compromisso negociado com a Administração pública também poderia dar azo à penalidade (ou agravante). Trataremos dessa hipótese ao longo da dissertação.

¹¹ Ao longo da presente dissertação, “desconto punitivo”, “recompensa”, “prêmio”, “redutor de multa” referem-se à possibilidade da atenuante pecuniária no contexto do programa de *compliance* concorrencial. Quando necessário algum esclarecimento, faremos na ocasião apropriada.

O *tema* desta pesquisa versa sobre programa de *compliance* concorrencial. Na essência, o que se objetiva investigar à luz do *tema* enunciado diz respeito ao *problema* dos incentivos estabelecidos pela autoridade concorrencial brasileira, particularmente o incentivo relacionado ao desconto pecuniário (*i.e.*, atenuante de multa), para o infrator que dispunha ou que se comprometeu a estruturar um programa de *compliance*. A forma e o método de explorar tal problema são detalhados abaixo.

À guisa de observação, oportuno sublinhar a natureza específica do programa de *compliance* que será objeto deste exame (*i.e.*, *concorrencial*), haja vista, naturalmente, a possibilidade de que o programa de *compliance* seja apreciado e formatado mediante distintos contornos temáticos (*e.g.*, anticorrupção, bancário, antilavagem, tributário, proteção de dados, ambiental, consumerista, trabalhista, direitos humanos etc.). Consoante será detalhado em Capítulo apropriado, na realidade dos fatos, contudo, o usual (e esperado se se pretende construir um programa de *compliance* robusto e efetivo) é que o programa sirva como moldura geral, assentado em pilares estruturais,¹² que, por sua vez, são preenchidos por diferentes substâncias,¹³ de acordo com as especificidades de cada agente econômico em termos de necessidades, características e exposição a riscos. Portanto, a delimitação ora posta, *i.e.*, analisar o programa de *compliance* sob a vertente concorrencial, se faz a propósito da melhor didática, não podendo descurar que, realisticamente, um programa de *compliance* efetivo abarca uma miríade de searas inter-relacionadas, à luz de uma abordagem holística e integrada.

Outrossim, deve restar claro o recorte que subjaz à investigação do programa de *compliance* concorrencial. O foco do programa de *compliance* resta direcionado à conduta

¹² Foge ao escopo desta dissertação destrinchar cada pilar em pormenor, avaliando suas repercussões, dimensionando efetividade etc. Ao revés, entendemos mais aconselhável que o leitor examine documentos elaborados nesse sentido, alguns deles da lavra dos próprios reguladores e de organizações internacionais, para além de existirem trabalhos voltados a esse fim. Sem embargo, tocaremos nos pilares do programa de *compliance* em termos gerais, com o condão de situar o debate e trazer uma perspectiva útil ao leitor.

¹³ Relação de conteúdo/continente. Também é possível compreender o programa de *compliance* como o *gênero*, sendo que as áreas/vertentes desse programa seriam as *espécies*, sempre levando em conta uma visão holística, que integre, em um todo orgânico e concatenado, essas diversas áreas em prol da maior robustez e efetividade do programa. Para os efeitos desta dissertação, assume-se a equivalência entre os termos “programa de *compliance*”, “programa de conformidade” e “programa de integridade” (este último é considerado espécie do programa de *compliance*, levando-se em conta a Lei 12.846/2013).

de cartel¹⁴⁻¹⁵, especialmente porque se assume que se trata da conduta mais perniciosa, a mais grave lesão à concorrência.¹⁶ Nesse sentido, pressupondo uma conduta intrinsecamente

¹⁴ Conduta anticompetitiva considerada, por excelência, a mais deletéria para a concorrência, o cartel prejudica consumidores ao aumentar os preços e restringir a oferta, tornando os produtos e serviços mais caros ou indisponíveis, comprometendo a inovação da indústria e a competitividade da economia, com perda de bem-estar social. Sinteticamente, trata-se de acordo entre concorrentes para, principalmente, fixar preços ou quotas de produção, dividir clientes e mercados de atuação. Explicando detalhes sobre o cartel, vê-se em Guilherme Favaro Corvo Ribas que “[c]artéis são acordos entre concorrentes envolvendo variáveis sensíveis (preço, produção, oferta, clientes etc.), com aptidão para regular ou neutralizar, de maneira artificial, a dinâmica de competição nos mercados afetados”. Ver: RIBAS, Guilherme Favaro Corvo. **Processo Administrativo de Investigação de Cartel**. São Paulo: Editora Singular, 2016, p. 36. Nessa esteira, Flávia Chiquito dos Santos sintetiza que “cartel é, essencialmente, um grupo de vendedores ou compradores de bens ou serviços que, em vez de competirem livremente, unem-se para tentar eliminar a concorrência, visando maximizar seus lucros”. Cf. SANTOS, Flávia Chiquito dos. **Aplicação de Penas na Repressão a Cartéis**: uma análise da jurisprudência do CADE. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2016, p. 15. Destaca-se a feição secreta e clandestina do cartel, com seus participantes cientes do caráter ilícito da conduta (cf. RIBAS, p. 41). Podem ser viabilizados por meio de acordo expressos (explícitos) ou então por ausência de acordos expressos, logo, se fala em cartéis implícitos ou tácitos. Lidamos, em específico, com o cartel *hard core*, isto é, *cartéis clássicos, integrais ou institucionalizados*, marcados pelo caráter da institucionalização e perenidade da conduta, dispondo de ferramentas de monitoramento, detecção e punição (*i.e.*, na essência, visam fixar preços, fraudar licitações, estabelecer restrições na produção ou quotas, ou dividir mercado por meio da alocação de clientes, fornecedores, territórios etc.). De outro lado, tem-se o que se convencionou chamar no Brasil por cartel *soft core*, ou seja, *cartéis difusos, eventuais e não institucionalizados*, tratando-se de uma coordenação cujo objetivo é similar ao do cartel *hard core*, porém é realizada de modo eventual, ocasional e/ou reativo a um evento externo ou oportunidade que afeta os membros do cartel (*i.e.*, na essência, envolvem a troca de informações concorrencialmente sensíveis entre os participantes). Sob a perspectiva da gravidade, os cartéis *hard core* são mais graves do que os *soft core*. Para além disso, é possível desdobrar a análise da classificação de cartéis em (i) explícitos ou tácitos; (ii) nacionais ou internacionais; (iii) cartéis de compra ou de venda; (iv) cartéis de importação ou de exportação. Pontue-se, ademais, o cartel em licitação, que constitui um tipo particular de cartel de alocação de mercado, repercutindo de modo assente no campo penal. Ver: MARTINEZ, Ana Paula. **Repressão a Cartéis**: Interface entre Direito Administrativo e Direito Penal. São Paulo: Editora Singular, 2013, p. 41 et seq. Em síntese precisa sobre o conceito de cartel, a professora Paula Forgioni bem anota “os cartéis são acordos entre concorrentes, atuais ou potenciais, destinados a arrefecer ou neutralizar a competição entre eles e que têm seu objeto ou efeito tipificado nos incisos do art. 36, caput, da Lei 12.529 de 2011”. Ver: FORGIONI, Paula A. **Os Fundamentos do Antitruste**. 8ª ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014, p. 341. Para aprofundamento sobre o assunto, referir às obras dos citados autores. Para os fins desta dissertação, é suficiente ter fixado os conceitos ora explicitados sobre o cartel (notadamente o cartel *hard core*), bem como pontuar brevemente a sua disciplina no ordenamento pátrio. No Brasil, para além de caracterizar um ilícito punível na esfera administrativa, o cartel é crime, passível de punição na esfera criminal. Na Lei 12.529/2011, a disciplina do cartel encontra-se prevista no art. 36, §3º, inciso I (cartéis clássicos) e inciso II (práticas facilitadoras), aqueles certamente mais graves que estes. Em termos de sanção, referida lei prevê, em seu art. 37, a imposição de multas como a principal sanção para os agentes infratores da ordem econômica. Para além das sanções de natureza pecuniária, no art. 38 são cominadas penalidades acessórias quando a gravidade dos fatos ou o interesse público geral assim exigir, penas essas que podem ser impostas isolada ou cumulativamente. De se notar, subjacentemente, a questão da territorialidade e dos efeitos no tocante à persecução do cartel. Isto é, apenas são perseguidas pela lei brasileira as práticas cometidas no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam ou possam produzir efeitos (art. 2º, caput, Lei 12.529/2011). Por sua vez, na Lei 8.137, de 27 de dezembro de 1990 (que define os crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo), conforme a atual redação, o cartel encontra-se tipificado no art. 4º, mais propriamente abarcado em seu inciso II (ainda que possa também ser enquadrado no inciso I, desde que comprovado o dano, cf. MARTINEZ), com pena de reclusão de dois a cinco anos e multa (cf. art 4º). Registre-se também que a Lei 8.666, de 21 de julho de 1993 (que institui normas para licitações e contratos da Administração pública), contempla o crime de cartel em licitações, cf. art. 90 (também com possibilidade de enquadramento nos arts. 95 e 96, cf. MARTINEZ - vale a leitura dessa autora, conforme obra citada, no que tange ao aparente conflito de normas ou concurso formal entre as Leis 8.137/1990 e Lei 8.666/1993). Em paralelo, note-se ainda que, na esfera administrativa, no âmbito da Lei 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, nacional ou estrangeira), prevê-se a possibilidade de punição pela prática colusiva no

ilícita, e, por conseguinte, dispensando exames detalhados no que se refere ao poder de mercado e demais variáveis, em princípio, em razão da objetividade da análise, o programa de *compliance* concorrencial seria mais efetivo para orientar os agentes econômicos na prevenção e detecção de cartel se comparado a condutas unilaterais e restrições verticais, já que essas últimas condutas exigem, necessariamente, uma análise minudente, ponderada à luz da regra da razão, para o cotejamento dos efeitos positivos e negativos derivados da prática. Sendo assim, não há um entendimento apriorístico e generalizante para lidar com tais condutas no bojo do programa de *compliance*, ainda que possam - e consideramos desejável - ser estipulados balizamentos gerais ao abordar determinadas condutas enquadráveis nessas categorias, mormente em vista de novos desafios posicionados ao direito antitruste na esteira da (r)evolução tecnológica e intensificação digital.

Pressupostos

O primeiro pressuposto para o desenvolvimento desta investigação considera que o *enforcement* anticartel não opera em nível ótimo, tanto da perspectiva mundial, quanto da perspectiva local, no que pertine à dissuasão dessa conduta anticompetitiva.¹⁷ Está fora do escopo desta dissertação investigar/mensurar qual seria o suposto nível de *enforcement* para

procedimento licitatório, a par do art. 5º, inciso IV, mais propriamente alínea “a”, tendo em vista o ato lesivo relacionado a uma atividade de interesse da Administração pública. As sanções na esfera administrativa estão disciplinadas no art. 6º da citada Lei, ao passo que as sanções por conta da responsabilidade na esfera judicial estão previstas no art. 19.

¹⁵ Daí o subtítulo desta dissertação atribuir o qualificador *anticartel* à política concorrencial.

¹⁶ Em complemento à nota anterior, pontue-se que o cartel *hard core* é considerado pelos reguladores antitruste como a mais grave infração concorrencial, gerando ineficiências de três ordens: alocativa, produtiva e dinâmica. Ver: CONNOR, John M.; LANDE, Robert H. Cartel Overcharges and Optimal Cartel Fines: 3 Issues in Competition Law and Policy. **ABA Section of Antitrust Law**, 2008, pp. 2203-2204. Sobre a perspectiva dos reguladores a respeito do cartel, como referência, nota-se: “[F]ighting cartels is one of the most important areas of activity of any competition authority and a clear priority of the Commission. Cartels are cancers on the open market economy, which forms the very basis of our Community. By destroying competition they cause serious harm to our economies and consumers. In the long run cartels also undermine the competitiveness of the industry involved, because they eliminate the pressure from competition to innovate and achieve cost efficiencies” (grifos nossos). Cf. UNIÃO EUROPEIA. EUROPEAN COMMISSION. MONTI, Mario. **Fighting Cartels: Why and How? Why should we be concerned with cartels and collusive behaviour?** SPEECH/00/295. III Nordic Competition Policy Conference. Estocolmo, 11-12 set. 2000. Nos EUA, no âmbito do caso *Verizon Communications v. Law Offices of Curtis V. Trinko*, 540 U.S. 398, 408 (2004), o cartel foi tratado como “the supreme evil of antitrust”. Para referências adicionais, ver: MARQUES, Nuno Castro. A Different Path to the Same Old Question: Why Should Cartels be Criminalised? **Market and Competition Law Review**. Universidade Católica Portuguesa, v. 1, n. 2, out. 2017.

¹⁷ A título de exemplo, ver: RILEY, Anne; SOKOL, D. Daniel. Rethinking Compliance. **Journal of Antitrust Enforcement**. 25 ago. 2014; THÉPOT, Florence. Can Compliance Programmes contribute to effective antitrust enforcement? In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programs: An Interdisciplinary Approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book); GERADIN, Damien. Antitrust *compliance* programmes and optimal antitrust enforcement: a reply to Wouter Wils. **Journal of Antitrust Enforcement**, v. 1, n. 1, 2013.

a dissuasão ótima de cartel (no mundo ou no Brasil).¹⁸ Nesse contexto, o pressuposto subjacente é de que a regulação tradicional (comando e controle) é insuficiente para tanto, jogando luz para alternativas regulatórias no intuito de complementar o *enforcement* tradicional, evocando o que foi delineado nesta Introdução.

O segundo pressuposto desta dissertação, que se relaciona de maneira direta com o pressuposto anterior, considera, em linha com parte da literatura internacional,¹⁹ que o programa de *compliance* concorrencial é um instrumento oportuno para colaborar com o *enforcement* anticartel,²⁰ na medida em que contribui tanto para *prevenir*, quanto para facilitar a *deteção* dessa conduta, oportunizando mais celeremente a *denúncia* e a *remediação*, de tal modo a *complementar* o eixo dissuasório, forjando uma cultura de respeito à legalidade e de padrões éticos, cultura essa que alcança o senso de moralidade, algo que a aplicação de sanções não consegue alcançar ao apenas precificar a violação.²¹ Para além do *enforcement* crível, a estrutura de incentivos forjada no interior da organização²² exerce papel fulcral para a efetividade do programa de *compliance* e da consequente internalização da cultura competitiva.

O terceiro e último pressuposto, que vem acoplado às nossas considerações, relativiza o olhar da teoria ortodoxa quando esta examina o comportamento do agente econômico, que baseia suas escolhas ponderando racionalmente os custos e benefícios entre cumprir ou deixar de cumprir as leis (*homo oeconomicus*).²³ É importante matizar a visão da teoria econômica neoclássica para delinear uma apreensão mais realista face aos complexos

¹⁸ Trata-se de um assunto intrincado e complexo, não menos passível de inquietações na doutrina, sobretudo em termos de dados empíricos (in)disponíveis/limitados para proceder com tal cotejamento. Ver, por exemplo, HARRINGTON JR., Joseph E. Optimal Corporate Leniency Programs. **The Journal of Industrial Economics**, v. LVI, n. 2, 2008.; SOKOL, D. Daniel. Cartels, Corporate Compliance and What Practitioners Really Think About Enforcement. **Antitrust Law Journal**, v. 78, n. 1, 2012.

¹⁹ Por todos, ver: THÉPOT, Florence, op. cit., **Can Compliance Programmes...**

²⁰ Para fins desta dissertação, a análise resta centralizada sobre o programa de *compliance* concorrencial, em que pese a possibilidade de considerar outras estratégias e incentivos para incrementar o *enforcement* anticartel. Como referência pontual, o adensamento da pena privativa de liberdade para o indivíduo infrator, o banimento das atividades profissionais, o melhor e maior incentivo para ações de reparação de danos, o incremento da transparência da atuação do regulador etc., são algumas possíveis ações para potencializar o *enforcement* anticartel na medida em que podem contribuir para a dissuasão dessa conduta.

²¹ Ver RILEY, SOKOL, op. cit., p. 45.

²² Havendo aqui, principalmente, questões relativas à cultura organizacional e a problemas de agência.

²³ Simplificadamente, ter-se-ia a premissa de que, na tomada de decisão, o agente econômico racional avalia os custos e benefícios esperados, e opta pela ação que maximiza sua própria utilidade (satisfação). Trata-se da premissa básica da teoria da escolha racional, também chamada de teoria da maximização da utilidade esperada, que emoldura a chamada “*deterrence theory*”. Aqui, do ponto de vista da teoria econômica do crime, por exemplo, o agente ponderaria, na decisão de praticar o ilícito, os potenciais ganhos *versus* as perdas da ação criminosa, considerando a severidade da pena e a probabilidade de ser pego e punido.

processos que ocorrem no interior das empresas, e que ajudam a compreender de forma mais crível o seu comportamento. Nesse particular, por exemplo, contribuições das ciências comportamentais revelam a influência de vieses, atalhos heurísticos e falhas de percepção na tomada de decisão, o que significa, de maneira objetiva, que as escolhas humanas são condicionadas, no mínimo, por uma racionalidade limitada (*bounded rationality*).²⁴⁻²⁵ O ser humano é um agente complexo e suas ações não necessariamente pressupõem uma coerência lógica entre os fins e os meios adotados.²⁶ Uma pluralidade de fatores molda a cognição e repercute nas escolhas humanas. Se é assim, desconstrói-se também a visão monolítica que aduz na empresa uma “caixa preta”,²⁷ extrapolando-a para considerar as diferentes camadas, níveis e subníveis dessa complexa estrutura,²⁸ considerando, pois, as diferentes

²⁴ Para além de outras limitações, como, por exemplo, a força de vontade limitada e o autointeresse limitado. Sobre o assunto, ver: KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. São Paulo: Objetiva, 2012; THALER, Richard. **Misbehaving**: the making of behavioral economics. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2016; THALER, Richard. Unless you are spock, irrelevant things matter in economic behavior. **The New York Times**, 09 maio 2015.

²⁵ George Akerlof e Robert Shiller reconhecem a influência de diversas motivações no processo de decisão dos indivíduos - motivações econômicas e também não econômicas, que podem ser irracionais ou equivocadas. Aliás, os autores comentam que Adam Smith não teria levado em conta esse aspecto (motivações não econômicas a guiar os indivíduos) na sua análise, ao contrário do que teria feito John Maynard Keynes ao reconhecer a importância do “*animal spirits*”. Nesse sentido, “[T]he thought experiment of Adam Smith correctly takes into account the fact that people rationally pursue their economic interests. Of course they do. But this thought experiment fails to take into account the extent to which people are also guided by noneconomic motivations. And it fails to take into account the extent to which they are irrational or misguided. It ignores the animal spirits. In contrast, John Maynard Keynes sought to explain departures from full employment, and he emphasized the importance of animal spirits. He stressed their fundamental role in businessmen’s calculations”. Esclarecendo o sentido do termo “*animal spirits*” no atual contexto econômico, Akerlof e Shiller assinalam: “[...] in modern economics *animal spirits* has acquired a somewhat different meaning; it is now an economic term, referring to a restless and inconsistent element in the economy. It refers to our peculiar relationship with ambiguity or uncertainty. Sometimes we are paralyzed by it. Yet at other times it refreshes and energizes us, overcoming our fears and indecisions”. Para os autores, em suma, padrões de pensamento que “animam” as ideias e sentimentos dos indivíduos formam o “espírito animal”. Há, em suma, cinco diferentes aspectos do espírito animal que afetam as decisões econômicas, quais sejam, “*confidence, fairness, corruption and antisocial behavior, money illusion and stories*”. Ver: AKERLOF, George A.; Shiller, Robert J. **Animal Spirits**: how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism. Princeton University Press, 2010, p. 3 et seq.

²⁶ Ver, por exemplo, investigação levada a cabo por Eugene Soltes ao analisar os determinantes que influenciaram a prática de crimes de colarinho branco. Após pesquisas de mais de sete anos, que incluíram entrevistas com cerca de cinquenta executivos que haviam praticado o ilícito corporativo, o autor diagnosticou que, usualmente, o comportamento ilícito não derivou de um cálculo de custo/benefício. Em apertado resumo, verificou-se que os executivos não tomaram ações ante uma análise racional de custos e vantagens, ponderando as consequências de suas ações, mas fundamentalmente as ações foram baseadas no senso de intuição (“*gut feelings*”). Ver: SOLTES, Eugene. **Why They do it**: Inside the Mind of the White-Collar Criminal. Nova Iorque: PublicAffairs, 2016.

²⁷ Ver: KOTZIAN, Peter et al. **Reducing Antitrust Violations**: Do Codes of Conduct and Compliance Training Make a Difference? In: PAHA, Johannes (ed.). *Competition Law Compliance Programmes: an interdisciplinary approach*. Suíça: Springer, 2016 (e-book), p. 60.

²⁸ Como pontuam Rosa Abrantes-Metz e Daniel Sokol, “a firm is not merely a single entity in its actions. Rather, a firm is made up of a number of various components, each of which has its own incentives that shape firm behavior”. Cf. ABRANTES-METZ, Rosa M.; SOKOL, D. Daniel. *Antitrust Corporate Governance and Compliance*. In: BLAIR, Roger D.; SOKOL, D. Daniel. (ed.). **Oxford Handbook of International Antitrust**

idiossincrasias que revestem o seu interior (indivíduos).²⁹ Nesse passo, dentre outros fatores que condicionam comportamentos e decisões no interior da empresa, pontua-se a cultura da ética organizacional,³⁰ levando em consideração, dentre uma miríade de aspectos, valores, ambiente interno da empresa, ética coletiva, estilo de liderança, força do exemplo da alta administração, regras formais e informais etc.

Problema

O problema basilar desta dissertação incide sobre a política de defesa da concorrência brasileira no concernente ao *tratamento normativo e jurisprudencial dispensado ao programa de compliance concorrencial em matéria de incentivos*, particularmente do ponto de vista dos incentivos diretos estabelecidos pelo regulador no contexto da dosimetria da pena, leia-se, redutor de multa,³¹ acompanhando uma discussão contemporânea na realidade antitruste mundial, seja sob o prisma dos reguladores, seja sob o prisma acadêmico.

Como subsídio para investigar esse problema, são derivados quatro eixos correlacionados: (a) se o CADE *disciplina e incentiva* a implementação de programas de *compliance* concorrencial; (b) no caso de resposta afirmativa, (b.1) como o CADE *disciplina e incentiva* a implementação dos referidos programas; (b.2) se a abordagem adotada pelo CADE *está alinhada* ao que se observa nas principais jurisdições antitruste; (b.3) se seria conveniente e oportuno *refinar algum aspecto* da política concorrencial brasileira em matéria de programa de *compliance* a fim de *tornar mais atrativos* os incentivos para implementação desses programas.

Método

Economics. Oxford University Press (no prelo). Minnesota Legal Studies Research Paper n. 13-18, (08 abr. 2013), p. 1.

²⁹ Ver: INTHAVISAY, Caroline; PIERI, Simone. Business helping business to comply with the law: ICC Antitrust Compliance Toolkit. **Concurrences**, Revue, n. 1, 2016, p. 6.

³⁰ Cf. PARUZEL, Agnieszka et al. Psychological Contributions to Competition Law Compliance. In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programmes: an interdisciplinary approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

³¹ Nas entrelinhas, também se investiga o reverso da moeda, isto é, a hipótese da agravante pecuniária. A hipótese da isenção de responsabilidade corporativa em função do programa de *compliance* concorrencial não é examinada em profundidade neste trabalho, vez não constituir seu foco.

À vista do problema que se objetiva responder, foram empregados, primordialmente, dois métodos no âmbito desta pesquisa, a saber, (i) revisão bibliográfica; e (ii) análise jurisprudencial.

A *revisão bibliográfica* diz respeito à varredura e análise de pesquisas, trabalhos, artigos e publicações científico-acadêmicas sobre o *tema* programa de *compliance* concorrencial, considerando o enfoque temático dado a este trabalho. Nesse sentido, a literatura internacional se mostrou mais expressiva comparativamente à literatura nacional, que, apenas mais recentemente, começou a aprofundar a discussão e trazer contribuições sobre o assunto. Em geral, a doutrina estrangeira relata a carência de estudos mais minudentes sobre programa de *compliance* concorrencial, especialmente do ponto de vista empírico.³² Nesse tocante, ilumina-se o fato de que a análise contrafactual do programa de *compliance* concorrencial não se mostra trivial, notadamente pela dificuldade empírica ínsita ao exame (*e.g.*, e *se não fosse* o programa de *compliance*, o cartel teria ocorrido? E *se fosse* o programa de *compliance*, o cartel teria deixado de ocorrer?).³³

A *análise jurisprudencial* diz respeito ao cotejamento da base de dados do CADE, conforme acervo publicamente³⁴ disponível no *website* da autoridade antitruste brasileira,³⁵ visando mapear precedentes que versaram diretamente sobre programas de *compliance* concorrencial na experiência antitruste, tanto sob a égide da Lei 8.884/1994,³⁶ quanto sob a

³² Ver: STEPHAN, Andreas. Hear no Evil, See no Evil: Why Antitrust Compliance Programmes May be Ineffective at preventing cartels. **The Company Lawyer**, v. 31, ESRC CCP Working Paper n. 09-09, 10 jul. 2009, pp. 231-239; MURPHY, Joseph, BOEHME; Donna. **Fear No Evil: A Compliance and Ethics Professionals' Response to Dr. Stephan**, 28 nov. 2011; RILEY; SOKOL, op. cit.; WILS, Wouter P. J. Antitrust compliance programmes and optimal antitrust enforcement. **Journal of Antitrust Enforcement**, v. 1, n. 1, 2013, pp. 14-15; GERADIN, op cit., p. 8.

³³ Ver: WILS, op. cit.; GERADIN, op. cit.

³⁴ Sublinhe-se a natureza pública da integralidade dos dados utilizados para consulta. A título de rigor acadêmico e também por questões de sigilo profissional, informa-se que não foi utilizada, para efeitos da presente investigação, qualquer informação de cunho confidencial e de natureza restrita, mas tão somente informações de acesso público, conforme franqueadas a quaisquer terceiros na base de dados do CADE, que se encontram disponíveis para consulta no sítio eletrônico da autoridade (<<http://www.cade.gov.br/>>).

³⁵ A título de ressalva e clareza acadêmica, ainda que este pesquisador tenha envidado amplos esforços no sentido de proceder com um cotejamento abrangente (e tentativamente exauriente), não se descarta a eventual hipótese de não ser tal cotejamento 100% exaustivo. É preciso levar em conta as limitações de pesquisa no *website* do CADE, informações confidenciais etc. Nada obstante, acredita-se que o mapeamento realizado é bastante crível, fidedigno e abrangente o suficiente para capturar senão a totalidade, os principais desenvolvimentos do assunto, servindo de suporte material válido para os fins desta dissertação.

³⁶ Lei 8.884, de 11 de junho de 1994.

égide da Lei 12.529/2011,³⁷ com foco direcionado para o controle de condutas.³⁸ Para amparar a análise jurisprudencial, fez-se necessário empregar uma lente de *cunho indutivo* ao proceder com o cotejamento dos resultados. Visando facilitar a consulta do material compulsado, ao final desta dissertação foram consolidados quatro Apêndices e uma nota de explicação metodológica, conforme será esclarecido em Capítulo oportuno.

A par da análise jurisprudencial, conjugada com a revisão bibliográfica, esta dissertação procura delinear os principais desenvolvimentos, tendências e conclusões, bem como ventilar contribuições propositivas no que se refere à disciplina do programa de *compliance* concorrencial no Brasil, com o fito de proporcionar uma reflexão mais profunda sobre possíveis aspectos a serem debatidos e refinados na política antitruste brasileira acerca desse tema, endereçando o problema enunciado.³⁹

Dito isso, apresentamos a seguir rápidos esclarecimentos sobre alguns métodos em que esta dissertação *não* se baseia.

Esta dissertação *não* se baseia no método comparatístico, em que pese uma concisa incursão na experiência comparada que é realizada. O olhar comparado neste trabalho é ancilar para averiguar a evolução temática em determinadas jurisdições antitruste, de modo a apresentar um delimitado referencial do evoluir da discussão no quadro internacional, avaliando compactamente como o Brasil se posiciona nesse ambiente. Para esse exame, uma lente de *cunho dedutivo* foi empregada.

Esta dissertação também *não* se arvora no método histórico. Em verdade, acessoriamente, percorre-se de modo panorâmico a evolução do tema sob a égide da Lei 8.884/1994 e da Lei 12.529/2011, delineando genericamente o contexto dos referidos

³⁷ Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011. Trata-se da atual lei de defesa da concorrência brasileira (antitruste).

³⁸ Em que pese o foco centralizado sobre o *controle de condutas*, referencialmente, sem pretensão exaustiva, será feita menção a alguns julgados do CADE no âmbito do *controle de estruturas* para ilustrar que, em ambas as funções, repressiva e preventiva, o programa de *compliance* concorrencial foi/é excogitado pelo regulador antitruste brasileiro.

³⁹ Com base no melhor conhecimento deste pesquisador, ao tempo de depósito desta dissertação, não havia trabalho acadêmico na literatura nacional (ou internacional) que tenha enveredado por rumos semelhantes e conduzido levantamento sistemático tal como realizado na presente ocasião, bem como expandido os seus resultados no intuito propositivo. Como consequência, este cotejamento representa, a nosso ver, uma contribuição de caráter inovador e de valia para investigações ulteriores, sintetizando a memória institucional do órgão antitruste na temática, conjuntamente com um olhar propositivo.

normativos, mapeando documentos e materiais relacionados ao tema, considerando o recorte temático.

Para situar o contexto institucional do país que impulsionou a discussão do *compliance* de modo mais substantivo e consistente, secundariamente, esta dissertação apresenta brevíssimas e singelas notas sobre a operação Lava Jato,⁴⁰ bem como tangencia considerações de ordem geral sobre o “momento” do *compliance* no Brasil. O objetivo com isso é de proporcionar ao leitor uma visão realista e multifocal de algumas dimensões do *compliance* que dialogam com esta dissertação. Ademais, para subministrar nossas investigações, limitadamente, apresentamos ao longo deste trabalho determinadas considerações que transcendem às raias do direito concorrencial, mas que a elas procuramos inter-relacionar com o intuito de trazer ao leitor uma perspectiva útil das discussões desenvolvidas.

Finalmente, à luz das notas explicativas relacionadas ao método deste trabalho, esclarecemos, por oportuno, a ausência de hipótese. O objetivo imediato é investigar o tema a partir da análise de materiais que consideramos mais significativos na literatura dentro do recorte estipulado, conjugado com a análise jurisprudencial e a breve incursão comparada, a fim de avaliar o estágio brasileiro na disciplina temática, e, a partir disso, ventilar aspectos propositivos para reflexão visando fornecer subsídios para o amadurecimento das investigações acadêmicas e para o refinamento da práxis concorrencial brasileira relacionada à disciplina do programa de *compliance* concorrencial. Face a esse objetivo, especificamente para o recorte estipulado, eventuais hipóteses formuladas poderiam encontrar dificuldades práticas e empíricas de serem testadas. Com efeito, os resultados que identificamos na análise jurisprudencial contribuem para extrair uma percepção geral sobre como o tema está sendo manejado no Brasil, de modo a subsidiar nossas reflexões e contribuições para o desenvolvimento de ulteriores pesquisas.

Estrutura

⁴⁰ Novamente, repisa-se que esta análise, assim como qualquer outro cotejamento analítico ao longo da presente dissertação, se valeu apenas e tão somente de informações e materiais publicamente disponíveis.

Sinteticamente, em termos de estrutura, após esta Introdução que apresenta o tema e delimita seu recorte de investigação, segue o Capítulo 1, que introduz o conceito de *compliance*, esclarece a compreensão do programa de *compliance* e detalha seus contornos práticos, tocando em seus pilares estruturais. Nesse Capítulo, também se apresenta um panorama do contexto regulatório que oportunizou maior atenção aos instrumentos de conformidade, para além de jogar luz sobre a interface do *compliance* com a governança corporativa, tangenciando brevemente determinados aspectos societários e institucionais associados ao *compliance* à luz do quadro fático nacional. No Capítulo 2, a investigação é orientada para o ordenamento concorrencial brasileiro, desnudando o programa de *compliance* sob a égide da Lei 8.884/1994 e da Lei 12.529/2011. Nesse Capítulo, espinha dorsal para se aproximar do problema investigado, procedemos com uma minudente pesquisa jurisprudencial, cotejando o tratamento dispensado ao tema, para além de apresentar ponderações iniciais. No Capítulo 3, de modo a proporcionar uma visão comparada, ainda que concisa, avança-se para o exame do tema em outras jurisdições de referência. Com base na análise empreendida, ganha-se senso comparativo para as reflexões da disciplina do assunto no Brasil. No Capítulo 4, aprofunda-se no debate doutrinário a fim de conferir densidade teórica ao tema em estudo. Arremata-se com uma síntese conclusiva, sumariando aspectos-chave da investigação, para além de apresentar questões e aspectos propositivos para meditação e encorajar ulteriores pesquisas acadêmicas.

SÍNTESE CONCLUSIVA

A investigação realizada neste trabalho não se reduziu a um restrito debate versando sobre um possível “desconto ou não desconto ao programa de *compliance*, eis a questão”. Com efeito, foram apresentadas diversas questões que perpassam a esse multifacetado tema que é o *compliance*, e que, por inúmeras razões, começa a ganhar mais atenção no Brasil, na esteira do debate mundial. Em particular, este trabalho buscou explorar, com maior substância, a realidade concorrencial brasileira no tocante ao programa de *compliance*, porém apresentando perspectivas ampliadas para examinar o tema, com uma forte carga de reflexão propositiva. Embora o aspecto do desconto tenha merecido atenção mais imediata à luz do problema deste trabalho, não se descurou, ainda que delimitadamente, de uma análise multifocal do *compliance*.

Em particular, quanto à questão do desconto, conquanto se trate de assunto importante do ponto de vista de políticas públicas em face de um novo quadro regulatório que se mostra propício para discutir estratégias de *compliance*, com efeito, entendemos que essa discussão deve se dar à luz de um horizonte mais amplo, explorando implicações e interfaces dessa medida. Foi com essa intenção que delineamos alguns aspectos propositivos para incitar a reflexão teórico-acadêmica e também estimular a discussão prática, notadamente daqueles que vivenciam o dia a dia do direito concorrencial brasileiro de uma maneira geral. Tais aspectos são concisamente apresentados para reflexão mais adiante, somando-se às variadas reflexões externadas ao longo da presente dissertação. Evitamos repetir conceitos tratados e ressaltados no curso da investigação a fim de tornar a conclusão objetiva, indo direto ao problema enunciado no introito, sem prejuízo de pontuar alguns desdobramentos necessários para o presente desfecho. Apenas reforçamos o seguinte entendimento, que vem como pano de fundo, antes de delinear os apontamentos conclusivos:

1. O objetivo imediato do programa de *compliance* consiste na conformação do comportamento empresarial às leis. Complementarmente, o *compliance* potencializa a mudança de cultura em prol do paradigma normativo, cujo tracejado ético ganha força e deve acompanhar. Tomando por base essa premissa, o programa de *compliance* se volta, primeiramente, à prevenção de ilícitos, o que significa a prevenção de comportamentos desviantes do *standard* da conformidade, tendo por referência as normas internas e externas. Para tanto, criam-se estruturas e incentivos para orientar o agente econômico no sentido da

conformação ao *derectum*. Com a prevenção, poupam-se custos da não conformidade relacionados a danos financeiros, morais e reputacionais. A prevenção, entretanto, pode não ser absoluta, haja vista, naturalmente, uma realidade social instável e complexa, marcada por riscos e por motivações plúrimas no bojo da organização. A prevenção minimiza, mas não afasta em definitivo, o risco de que ilícitos se concretizem. Ladeando os mecanismos preventivos, o programa de *compliance* instrumentaliza meios para detecção e resposta ante a concretização do risco e do eventual dano. Ao facilitar a identificação do risco e a respectiva resposta/remediação do dano, esses meios encorajam a resiliência empresarial para a conformidade: com os incentivos adequados, o resultado esperado é a modificação da cultura organizacional assentada nos pilares da legalidade e da ética empresarial, como parte de uma reforma profunda no interior da empresa. O programa, por essa ótica, não encerra um fim em si mesmo. Antes, trata-se de ferramenta para a concreção de um fim maior: a prevenção em primeiro lugar, que pavimenta caminho para incrustar a cultura da conformidade no seio corporativo. No horizonte antitruste, esse raciocínio evoca a perspectiva da sensibilização da cultura concorrencial, traduzida na internalização do paradigma pró-competitivo como valor que conforma a atuação da empresa e que engendra a conscientização sobre a cultura anticartel. Tal é o valor intrínseco do programa de *compliance* concorrencial: a possibilidade aumentada de inculcar na organização a cultura da concorrência e assegurar o cumprimento das leis em primeiro lugar, minorando as chances de práticas anticompetitivas e amplificando o nível de bem-estar.

2. Sob esse pano de fundo, a pedra angular deste trabalho restou fixada, de modo mais imediato, na análise jurisprudencial da autoridade antitruste brasileira, com foco no controle de condutas, no intuito de averiguar o tratamento dispensado pelo CADE ao programa de *compliance* concorrencial, especialmente quanto às suas implicações práticas na seara punitiva, em particular no que diz respeito à possibilidade de considerar a implementação do programa de *compliance* como fator atenuante na dosimetria. Em princípio, no âmbito do ordenamento concorrencial brasileiro, a adoção de tais programas não é medida obrigatória para os agentes econômicos. Como passo anterior e necessário para proceder com a análise de jurisprudência, mapeamos e averiguamos toda disciplina “normativa” que o CADE conferiu ao assunto desde a Lei 8.884/1994. De forma adicional, miramos para a experiência comparada e para a discussão doutrinária a fim de ventilar reflexões e possíveis proposições à sistemática brasileira em termos de refinamento. Em

particular, para fins da pesquisa jurisprudencial, as seguintes questões-problema foram formuladas para iluminar a investigação:

(a) se o CADE *disciplina e incentiva* a implementação de programas de *compliance* concorrencial; (b) no caso de resposta afirmativa, (b.1) como o CADE *disciplina e incentiva* a implementação dos referidos programas; (b.2) se a abordagem adotada pelo CADE está alinhada ao que se observa nas principais jurisdições antitruste; e (b.3) se seria conveniente e oportuno refinar algum aspecto da política concorrencial brasileira em matéria de programa de *compliance* a fim de tornar mais atrativos os incentivos para implementação desses programas.

A par dos resultados obtidos no cotejamento da jurisprudência, em primeiro lugar, concluiu-se que atualmente (e também no passado, porém de forma muito rudimentar quanto à repercussão do incentivo, principalmente por conta do contexto institucional) o CADE *disciplina e incentiva* o programa de *compliance*, adotando uma postura que considera a possibilidade de premiar instrumentos de conformidade mediante o incentivo direto na forma de *desconto pecuniário*, refletindo a postura de certos reguladores em outras jurisdições. Nenhuma outra repercussão (agravante ou afastamento da multa, por exemplo) foi verificada em razão do programa de *compliance* no âmbito de nossa análise.⁹⁶² De toda maneira, e sob um ângulo mais detalhado, constatamos que o tema se mostra incipiente na realidade do órgão concorrencial brasileiro, com discussões que precisam ser travadas e amadurecidas. Explica-se: apenas mais recentemente é que se constatou uma fagulha de discussão, porém sem o necessário rigor e aprofundamento para extrair balizas mais firmes e consistentes sobre importantes questões que rodeiam o tema, de modo que posicionamentos e refinamentos são desejáveis a fim de enfrentar questões que tendem a surgir. Vale destacar, em paralelo, que assim como o órgão antitruste brasileiro dispensou até aqui pouca atenção às implicações do programa de *compliance* no âmbito de seus julgados, também se constatou escassez de trabalhos acadêmicos e de discussões doutrinárias no plano nacional especificamente voltados para esse ângulo temático. Apenas mais recentemente é que o tema parece que vem ganhando maior tração na esfera acadêmica, possivelmente como reflexo dos debates que parecem querer ganhar substância na práxis do

⁹⁶² Ainda que não tenha consistido no foco imediato, ao longo da análise jurisprudencial checamos se alguma referência expressa a essas possibilidades havia sido feita quando dos casos versando sobre programa de *compliance*.

CADE, em conjunto com contribuições de outras searas e do evoluer das discussões internacionais.

Em linhas gerais, os resultados da jurisprudência, ainda que limitados quantitativamente (e também qualitativamente), sinalizam que o CADE é coerente com suas diretrizes no tocante às repercussões práticas do programa de *compliance*, isto é, considera a possibilidade de conceder desconto em virtude da implementação desse tipo de programa. Cumpre observar que esse aspecto é abordado de forma bastante genérica por meio de diretrizes orientativas no âmbito de guias (*soft law*). Na prática jurisprudencial, foi possível inferir, especialmente no cenário mais recente, divergência do Plenário do órgão acerca das implicações materiais do programa na perspectiva do prêmio estatal, ainda que prevaleça uma visão favorável à possibilidade do desconto em face de determinadas circunstâncias concretas. De toda maneira, como afirmado, carecem debates mais aprofundados para extrair sinalizações mais claras e objetivas. Em paralelo a isso, praticamente se silencia sobre questões e características relacionadas à segurança e à previsibilidade que julgamos de enorme valia para promover e difundir o tema de modo mais consistente, efetivo e seguro.

Nesse diapasão, para além da generalidade que prevalece sobre o tema do desconto pecuniário, sob um enfoque mais abrangente verifica-se a ausência de discussão (ou discussão deficitária ou insuficiente) sobre uma série de aspectos colaterais e instigantes que circunda o programa de *compliance* concorrencial⁹⁶³ e que pode vir à tona. Nesse sentido, à guisa de exemplo, e buscando enriquecer as contribuições, enumeramos, sintética e propositivamente, os seguintes aspectos para reflexão:⁹⁶⁴

- (i) impactos na gradação da dosimetria *vis-à-vis* o momento de estruturação do programa (*ex-ante factum* ou *ex-post factum*);⁹⁶⁵

⁹⁶³ Para cada aspecto, uma nota de rodapé objetiva, com reflexão exemplificativa, acompanha. Essencialmente, a reflexão a ser levada em conta diz respeito à conveniência dos aspectos (perpassando, em algumas hipóteses, juízo de legalidade e proporcionalidade).

⁹⁶⁴ O que não significa, sublinhe-se, que este pesquisador concorda com todos os aspectos listados.

⁹⁶⁵ Reflexão sobre momento do incentivo, efeitos indesejados e objetivos da política preventiva do *compliance* concorrencial.

- (ii) possibilidade de agravar a pena para o infrator que, eivado de má-fé, mimetizou um programa de *compliance*, servindo de ardil para ludibriar e induzir a erro a autoridade, ou mesmo para facilitar determinada infração;⁹⁶⁶
- (iii) circunstâncias que afastariam ou diminuiriam eventuais descontos (ou, no limite, agravariam a pena) em face do *compliance*. Como exemplo: (iii.1) o envolvimento da alta direção no cartel (ou mesmo uma “tolerância consciente” dos executivos ao ilícito);⁹⁶⁷ (iii.2) a reincidência do infrator com programa de *compliance* previamente recompensado pela autoridade;⁹⁶⁸
- (iv) obrigatoriedade de implementar o programa de *compliance* no bojo de decisões condenatórias (espécie de sanção não-pecuniária),⁹⁶⁹ e, em determinadas circunstâncias mais gravosas, a imposição de monitor externo e independente para acompanhar a evolução das práticas de conformidade durante determinado período de supervisão;⁹⁷⁰
- (v) reforma legal para tornar obrigatória a implementação de programas de *compliance* concorrencial,⁹⁷¹ ou, mais temperadamente, reforma legal para estabelecer a obrigatoriedade de que agentes com atuação em setores e indústrias mais sensíveis a riscos de cartelização ou com histórico de condenação implementem sistemas de conformidade concorrencial, comprovando os resultados do programa;
- (vi) reforma legal para estabelecer, como pré-requisito à celebração do acordo de leniência, a existência do programa de *compliance*, ou então o compromisso

⁹⁶⁶ Reflexão sobre a disciplina do programa de fachada e suas implicações. Preocupação decorrente do princípio da legalidade estrita *vis-à-vis* ausência de critério na dosimetria (possível construção hermenêutica a partir da ausência de boa-fé). Reflexão sobre a não obrigatoriedade de estruturar o programa de *compliance vis-à-vis* punição do programa de fachada.

⁹⁶⁷ Aqui vale sublinhar, conforme reportado pela doutrina, que quase sempre a alta direção ou indivíduos com poderes decisórios ou delegação substantiva estão envolvidos no cartel.

⁹⁶⁸ Reflexão sobre incentivos e objetivos da política preventiva do *compliance* concorrencial. Reflexão adicional à luz do princípio da legalidade estrita e da proporcionalidade.

⁹⁶⁹ Reflexão sobre o alcance normativo do art. 38, VII da Lei 12.529/2011 *vis-à-vis* sua amplitude semântica, considerando *e.g.*, princípios da legalidade estrita e da proporcionalidade.

⁹⁷⁰ *Idem supra*.

⁹⁷¹ Reflexão que remete à modalidade específica de autorregulação regulada, a qual obriga o agente privado a implementar o programa de *compliance* concorrencial, possivelmente punindo, como infração administrativa, a conduta omissiva de deixar de implementá-lo.

de estruturar tal programa como requisito adicional para a assinatura do acordo (a mesma lógica replicável no âmbito dos TCCs, quando também se cogitaria, para casos mais graves, a imposição de monitores externos e independentes para acompanhar a evolução das práticas de conformidade durante determinado período de supervisão);⁹⁷²

- (vii) isenção da responsabilidade da empresa dotada de programa de *compliance* robusto e que tenha envidado esforços adequados de conformidade, a despeito do ilícito praticado pelo executivo e/ou empregado desonesto,⁹⁷³ transladando a sanção para esses indivíduos (e uma sanção que não se restringisse ao escopo meramente pecuniário, mas sim que adicionasse algum aspecto moral);
- (viii) isenção de responsabilidade da empresa-mãe pelo ilícito praticado por sua controlada se demonstrados esforços robustos e adequados de conformidade empreendidos pela empresa-mãe;⁹⁷⁴
- (ix) coordenação entre reguladores para o cotejamento de programas de *compliance*, de modo a estipular critérios alinhados e isonômicos de avaliação, considerando a interface do programa de *compliance* concorrencial com outras searas em face de ilícitos justapostos, (e.g., antitruste e anticorrupção);⁹⁷⁵
- (x) estruturação de um setor específico no CADE, com recursos, pessoal e capacitação técnica, para avaliação do programa de *compliance*;⁹⁷⁶

⁹⁷² Reflexão sobre incentivos, princípios da legalidade estrita e da proporcionalidade, efeitos indesejados e objetivos da política preventiva do *compliance* concorrencial.

⁹⁷³ Reflexão sobre a teoria do defeito da organização (em contraposição ao regime da heterorresponsabilização) e também reflexão sobre a extinção de culpabilidade com base na inexigibilidade de conduta diversa no Direito Administrativo Sancionador.

⁹⁷⁴ Reflexão sobre o alcance da responsabilidade solidária e estrita legalidade.

⁹⁷⁵ Reflexão sobre aproximações normativas, considerando a disciplina objetiva do tema no âmbito de Lei Anticorrupção e de possíveis ilícitos que se justapõem às searas concorrencial e anticorrupção (e.g., cartéis em licitação). Ponderação de prós e contras e sinalizações proporcionais (e.g., que uma esfera não obnubile os incentivos de *compliance* da outra).

⁹⁷⁶ Reflexão sobre possível medida para evitar risco de seleção adversa. Preocupação com captura regulatória e formas de minorar a exposição do regulador ao jogo de barganha do administrado.

- (xi) lineamento sobre os parâmetros materiais de avaliação do programa de *compliance*,⁹⁷⁷ sendo sensível às diferentes estruturas empresariais;
- (xii) orientação hermenêutica sobre a boa-fé na dosimetria para extrair o sentido (normativo?) do *compliance*,⁹⁷⁸ e.g., balizar a dimensão *objetiva* da boa-fé e seu alcance em face do programa de *compliance*;
- (xiii) certificação de programas de *compliance* concorrencial, considerando uma sistemática que não torne a eventual certificação custosa para a autoridade (eventualmente delegando a atividade para credenciadores pré-aprovados), nem potencialize incentivos perversos;⁹⁷⁹
- (xiv) publicização de listas com exemplos positivos e negativos de empresas no âmbito do programa de *compliance* concorrencial, servindo como ferramenta de *screening* adicional da autoridade para incentivar comportamentos desejados;⁹⁸⁰
- (xv) estabelecimento de um protocolo de monitoramento pelo CADE, que permita acompanhar e analisar o impacto da política de descontos ao *compliance*,⁹⁸¹ com prestação de contas para os administrados etc.

Com efeito, consideramos, da perspectiva dos administrados, que maior grau de concretude é desejável no que concerne aos aspectos propositivos enumerados para reflexão, bem como que ponderação detida por parte da autoridade e investigação acadêmica aprofundada são medidas necessárias para bem compreender os efeitos - positivos, negativos e/ou neutros - de tais aspectos, conduzindo a um ganho de massa crítica para refinar as estratégias de *compliance* concorrencial. Alguns desses aspectos poderiam ser aclarados

⁹⁷⁷ Reflexão sobre aumento de segurança jurídica e previsibilidade. Necessidade adicional de se refletir sobre o alcance semântico do termo “robusto”, conforme termo utilizado pelo CADE em seu Guia de *Compliance* ao se referir ao programa de *compliance* passível de fazer jus à recompensa. Reforço do senso orientativo no que tange aos parâmetros de avaliação (não *checklist*, mas aumento da previsibilidade com mais sinalização).

⁹⁷⁸ Reflexão à luz do princípio da legalidade estrita *vis-à-vis* a generalidade do dispositivo (carga polissêmica atrelada à boa-fé).

⁹⁷⁹ Reflexão sobre incentivos perversos e risco de captura.

⁹⁸⁰ Reflexão sobre formas adicionais de ampliar a dissuasão e de incrementar o comprometimento moral com a cultura da conformidade concorrencial.

⁹⁸¹ Reflexão sobre formas para minimizar o risco de predação regulatória.

mais objetivamente pela autoridade mediante diretrizes complementares e também em seus julgados, enquanto outros, para efetivação, demandariam a disciplina no bojo legal ou infralegal, traduzindo questões de *lege ferenda* para o legislador ou, a depender, para o próprio regulador.

Cumpre advertir que, se por um lado, determinados aspectos podem ser de valia dentro do macro contexto de *enforcement* anticartel, em particular para servir de incentivo adicional à implementação desses programas e, subsidiariamente, alavancar a cultura da concorrência no país - sublinhando, aqui, de forma mais amplificada, a importância dessa medida ante o histórico institucional brasileiro de economia fechada, estrutura empresarial concentrada e forte intervenção estatal -, por outro lado é fundamental cotejar os *trade-offs* existentes, tendo em conta a lente discricionária da Administração pública, que deve ser equilibrada sob um enfoque global de proporcionalidade, isonomia e razoabilidade. Subjacentemente à essa discussão, também vem à tona um recente normativo no arcabouço jurídico nacional que acentua a importância da segurança jurídica (*i.e.*, nova LINDB). Destarte, é imperativo que a autoridade reflita com acuidade quanto à extensão e aos impactos da proposição que pugna pela maior objetividade na disciplina do tema, cotejando seus prós e contras, pois ao mesmo tempo que se busca forjar incentivos para exponenciar a taxa de conformidade concorrencial e complementar o *enforcement* anticartel por intermédio da difusão segura e consistente do programa de *compliance*, também se faz necessária a cautela para não desvirtuar incentivos postos para outros instrumentos de *enforcement* (*e.g.*, multas, leniência, acordos), bem assim para não ensejar incentivos perversos que desemboquem em programas de fachada, dando azo a efeitos indesejados, como a seleção adversa e a predação regulatória, ou mesmo que derivem em risco moral.

3. O debate mais acalorado e que ensejou contribuições mais férteis em torno do tema resulta de discussões provenientes de fora do país. No exterior, não apenas a doutrina especializada vem se debruçando com afinco no estudo do tema, inclusive com perspectivas interdisciplinares que se expandem e trazem resultados que desafiam métodos mais tradicionais de análise (*e.g.*, polinização cruzada do antitruste com análises comportamentais associadas à economia, ética, psicologia), como também algumas autoridades demonstram interesse ativo em aprofundar o entendimento sobre as implicações práticas do programa de *compliance* concorrencial. O ambiente institucional está mais propício para descortinar o tema, influenciado, sobretudo, pelo momento do antitruste ao redor do globo, que

experimenta um arcabouço regulatório marcado pela proliferação de legislações severas, perfectibilizadas por um *enforcement* rigoroso, com pesadas condenações para os infratores (*e.g.*, sanções financeiras e morais, incluindo a pena de prisão em determinadas jurisdições) e, a despeito disso, sem sinais aparentes de arrefecimento de cartéis.⁹⁸² A esse cenário se adiciona, pois, o adensamento reflexivo quanto às estratégias de *antitrust policy* visando alavancar o *enforcement* anticartel por meio de outros instrumentos que não apenas a abordagem sancionatória, a qual sugere aparente limitação para internalizar o cumprimento normativo e modificar a cultura empresarial. No entremeio, verificam-se iniciativas de *compliance* de outras searas sendo ponderadas, e algumas valorizadas (*e.g.*, anticorrupção e *criminal compliance*), bem como uma sociedade mais crítica, bem informada e exigente, preocupada com comportamentos éticos, transparentes e responsáveis das empresas em face dos contornos mais complexos que caracterizam as relações hodiernas. O movimento de cidadania corporativa e de responsabilidade social corporativa vêm alimentando a demanda por estruturas de conformidade e comportamentos íntegros e hígidos. O programa de *compliance* concorrencial é parte desse buliçoso quadro e se insere como um tema contemporâneo na agenda dos reguladores antitruste globais, cuja tendência é de crescente visibilidade, analisado agora por ângulos mais nuançados.

4. Basicamente, não há dissenso entre os reguladores antitruste no que toca ao apoio e ao encorajamento de iniciativas de *compliance vis-à-vis* os inúmeros benefícios que tais iniciativas acarretam para o bem-estar econômico e social. Mais amplamente, sublinhe-se que a promoção de uma agenda de *compliance* concorrencial por meio de iniciativas de *advocacy* é uma medida positiva e oportuna para conscientização e disseminação da cultura da concorrência. Nessa esteira, a transparência das ações de *enforcement* estatal, juntamente com o papel da imprensa no reforço e disseminação de conteúdo crítico, afetam o senso de estigmatização social das infrações antitruste. Esse fato é deveras importante, em especial porque, aparentemente, como reporta a doutrina, os agentes econômicos percebem a infração antitruste (*i.e.*, cartel) como sendo menos séria ou de menor gravidade quando comparada com outros ilícitos corporativos (*e.g.*, corrupção), de modo que se teria um “sentimento social” mais frouxo em relação ao perigo e à reprovabilidade dos ilícitos concorrenciais. Destarte, iniciativas de *advocacy*, complementadas pela transparência ostensiva às ações de *enforcement* do órgão concorrencial, contribuem para agregar juízo crítico do ponto de vista

⁹⁸² Aqui é importante considerar os pressupostos da pesquisa.

moral, reforçando a consciência social sobre a ilicitude e os prejuízos derivados dos cartéis, redundando no aumento do custo social desse ilícito. Nessa perspectiva, a carência ou o baixo nível da cultura da concorrência no país tende a minimizar a reprovabilidade social do cartel, impactando a agenda de cumprimento normativo. Subjacentemente, deve-se ter em vista que o direito antitruste não é matéria de apreensão óbvia ou trivial para o senso comum, podendo ser percebido, inclusive, como “esotérico” ou hermético, de modo que iniciativas de *advocacy* em linhas amplas contribuem para diminuir o hiato de conhecimento e exponenciar a cultura da concorrência, iluminando, pois, um círculo virtuoso de conformidade.

O programa de *compliance* é um instrumento que se insere nesse cenário e tem o potencial de desempenhar um importante papel para o sucesso do mencionado círculo virtuoso. Sendo assim, a promoção desse instrumento impulsiona a cultura da concorrência, de tal forma a também impulsionar a conscientização sobre práticas anticompetitivas, fortificando uma genuína cultura preventiva junto aos agentes econômicos. Aqui, em particular, o objetivo consiste em alterar padrões de comportamento em prol de uma atuação empresarial orientada pelos *standards* da ética empresarial e da conformidade concorrencial. A efetividade dessa medida é diretamente dependente da forma como o agente econômico as internaliza e, essencialmente, da maneira como incentivos são formulados e determinados no interior da organização para motivar comportamentos. Por conseguinte, isso implica, necessariamente, um olhar que adentre às estruturas internas da empresa, indo além da “caixa preta”, para explorar os seus matizes. Na essência, estrutura, cultura e agência conformam o tripé que pavimenta os incentivos e as estratégias de atuação empresarial. Ressalte-se, nesse caso, o aspecto desafiador do cartel, na medida em que, em linhas gerais, o ilícito é benéfico tanto para o indivíduo infrator (geralmente implicando envolvimento do alto escalão, responsável por ditar o tom da cultura corporativa), quanto para a empresa, de modo que incentivos internos podem ser orientados para instigar esse ilícito, desvirtuando a lógica da conformidade e arrefecendo o potencial de instrumentos preventivos.

Tendo em conta esse contexto, a controvérsia que impera entre os reguladores não diz respeito ao *incentivo indireto* de indução ao *compliance*, caracterizado, dentre outras formas, nas iniciativas institucionais de *advocacy*, mas sim o imbróglio se situa, substantivamente, no âmbito do *incentivo direto* relacionado às repercussões práticas do programa de *compliance* concorrencial para efeitos de dosimetria pecuniária. Nesse

particular, a divergência se divide em duas principais vertentes:⁹⁸³ (a) de um lado, situam-se as autoridades consideradas “neutras” em relação ao programa de *compliance*, isto é, o programa de *compliance* concorrencial é indiferente no tocante à dosimetria da pena, seja como fator atenuante ou agravante. O programa de *compliance* aqui é interpretado como medida de autogovernança da empresa, o agente já implementaria o programa independentemente da recompensa. A existência do ilícito seria a comprovação de um programa falho, que em nada alteraria a realidade da infração, afastando qualquer argumento nos moldes da recompensa, pois se fosse assim ter-se-ia a mensagem de que o ilícito é em parte custeado pelo regulador (*i.e.*, subsídio estatal que faz do programa uma espécie de “seguro barato”), desestimulando o paradigma preventivo em primeiro lugar. Os benefícios derivados do programa de *compliance* são, por essa lógica, conaturais e decorrem da prevenção. Afora isso, existe ainda a possibilidade da leniência e acordos, indutores mais que suficientes à estruturação desses programas. A aplicação rigorosa da lei, nessa visão, é o principal incentivo ao *compliance*. De outro lado, (b) situam-se as autoridades que são favoráveis a recompensar o infrator de boa-fé que dispõe ou adota um programa de *compliance* concorrencial efetivo, considerando as externalidades positivas abrangentes que o investimento extraordinário em robustos sistemas de conformidade acarretam para a sociedade, para além de contribuir diretamente com a autoridade na fiscalização do comportamento do mercado, diminuindo seus custos e, assim, suplementando a (limitada) função estatal. Não se ignora que a aplicação da lei é fundamental para incentivar o *compliance*, mas se acresce aqui que o investimento no sistema de *compliance* extrapola os limites legais, demandando custos não desprezíveis para o agente econômico, sendo razoável o incentivo adicional na forma de recompensa tendo em conta os benefícios alargados dessa estrutura de autorregulação para a transformação da cultura empresarial e, acima de tudo, tendo em vista os seus reflexos sobre os padrões de conformidade do mercado. Também se argumenta que eventual falha não significa, *per se*, que o programa não é efetivo e robusto, podendo se tratar de incidente pontual e que não representa a cultura consolidada da organização. Ainda desse lado do espectro, há uma subdivisão entre aqueles que consideram a recompensa para o programa de *compliance* adotado antes da infração, após a infração ou em ambas as hipóteses, podendo atribuir diferentes pesos de desconto a depender dos cenários. Da mesma forma que consideram a possibilidade de recompensar o programa de *compliance* sob determinadas circunstâncias, os reguladores desse lado do

⁹⁸³ Considerando apenas a hipótese de conceder ou não o desconto.

espectro são sensíveis à possibilidade de, excepcionalmente, agravar a multa da empresa em virtude de um programa emulado, que ludibrie a autoridade e cause prejuízos.

5. Em última análise, tem-se uma discussão - que referimos metaforicamente como “nó górdio” - relacionada a questões de *antitrust policy*. Fundamentalmente, trata-se de uma questão de escolha do ente estatal, com base em sua discricionariedade, dentro de suas estratégias regulatórias, para a persecução de políticas públicas, elegendo as ferramentas e os incentivos que entende mais convenientes e oportunos para tanto - e que não são imutáveis, pontue-se. Diante dessa lógica, recompensar o programa de *compliance* pode ser visto como parte de uma estratégia estatal que busca forjar indutores adicionais para o cumprimento normativo e para o fortalecimento da cultura da concorrência no país. Grande parte da doutrina analisada sublinha a importância do incentivo direto ao programa de *compliance* como forma de induzir mais diretamente a adoção do programa, gerar conscientização crítica e incrementar o potencial do *enforcement* anticartel, sob a premissa de que o modelo tradicional de regulação baseado no comando e controle estrito, ante uma lógica eminentemente coercitiva, atingiu os seus limites, não sendo suficiente para, sozinho, gerar o necessário nível de comprometimento normativo para a mudança de normas e valores sociais, posto que, em última análise, o que faz é precificar a desconformidade. Assim, no contexto regulatório contemporâneo, dentre outras estratégias, emerge a possibilidade de os reguladores incorporarem abordagens mais flexíveis e cooperativas no âmbito de sua caixa de ferramentas, destacando-se, por exemplo, o incentivo ao programa de *compliance*, o que, concomitantemente, espelha uma crescente demanda social por padrões éticos e responsáveis no mercado.

Em que pese a inclinação favorável para esse tipo de medida no tocante à recompensa, sugere-se parcimônia e devido cuidado do Estado na administração do desconto ao *compliance*, mormente para não ensejar incentivos perversos e efeitos indesejados sobre o bem-estar econômico e social, desnaturando o potencial virtuoso da relação público-privada. A possibilidade do desconto como estratégia para encorajar o incremento da taxa de conformidade requer suas calibrações: dosagem cautelosa na dosimetria da atenuante pecuniária (ou eventual agravante) é fundamental para evitar o contraincentivo da medida, que poderia redundar em impacto para o *enforcement* inibindo a dissuasão da sanção, por exemplo, além de propiciar um ambiente povoado por programas cosméticos, assim como é importante que haja preparo e capacitação técnica do regulador quando da avaliação do

programa de *compliance* concorrencial, cujos efeitos concretos devem ser demonstrados pelo agente econômico, evidenciando que a violação foi casual e não se coaduna com a cultura consolidada da organização. Nessa interface mais estreita entre ambos os atores, é indispensável que a atenção esteja redobrada, principalmente para evitar riscos de captura e de predação regulatória que poderiam prejudicar o *enforcement* regulatório. A finalidade aqui é encorajar justamente o contrário: intenciona-se exortar uma relação de cooperação positiva entre setores público e privado, de maneira a robustecer o quadro regulatório, em um cenário no qual *enforcement* estatal e *compliance* privado mutuamente se reforcem, complementando-se, de tal sorte a encorajar comportamentos orientados sob os ditames da legalidade, forjando um círculo virtuoso para o ambiente de defesa da concorrência, de modo a proporcionar, por via de consequência, benefícios espalhados para a coletividade e para a economia.

Trata-se do novo estado da arte que decorre da redistribuição dos papéis entre Administração pública e setor privado, engendrando uma forma alternativa de controle por meio da cooperação regulatória. Aquela, sempre detentora do monopólio estatal na aplicação das regras concorrenciais, vê o “compartilhamento” da disciplina concorrencial com os agentes privados, minorando assimetria de informações e elevando confiança, em uma abordagem propícia para gerar ganhos de escala regulatória e fortificar o ambiente concorrencial uma vez mantidos os incentivos adequados. Nessa relação de cooperação, a autorregulação privada preenche e vem a suplementar a regulação pública, tornando-a mais eficiente e robustecida em seu *enforcement*, que, por sua vez, induz mais eficazmente a internalização da cultura competitiva no seio dos regulados. Assim, ao complementar a regulação estatal, a autorregulação privada fortalece as políticas públicas de defesa da concorrência, tornando-as mais efetivas e transparentes, contribuindo para minorar a incidência de ilícitos. Nesse contexto, uma leitura possível seria aquela que vislumbra no arranjo regulatório de cooperação entre Estado e agentes econômicos a perspectiva voltada ao interesse comum, que objetiva preservar a instituição concorrência em primeiro lugar, de modo que ambos os atores se tornam “corresponsáveis” na finalidade de tutelar a livre concorrência e diligenciar contra o abuso de poder econômico, considerando princípios e comandos constitucionalmente previstos na realidade brasileira.

6. O agente econômico que vislumbra a adoção do programa de *compliance* concorrencial ante uma perspectiva eminentemente estratégica em razão da possível

recompensa (*i.e.*, perspectiva lucrativa do *compliance* em face da possibilidade de redução da multa) tende a comprometer a efetividade e a sustentabilidade desse instrumento no que se refere à transformação do paradigma organizacional em termos de uma autêntica cultura de *compliance* concorrencial, para além de problemas colaterais que podem derivar no âmbito da cooperação regulatória. O agente que mira precipuamente para o desconto punitivo fragiliza as bases do comprometimento empresarial, alavancando incentivos perversos. Antes de mais nada, a estruturação do programa de *compliance* pelo agente econômico deve se dar como parte de um compromisso (social) maior: a responsabilidade com o meio em que atua, sensibilizado pela importância normativa de pautar o comportamento organizacional alinhavado aos valores da concorrência *vis-à-vis* benefícios amplos e perenes da cultura pró-competitiva, que transcendem o escopo meramente individual e desaguam no todo coletivo. Trata-se, na essência, de um comprometimento normativo-valorativo com a edificação do paradigma do *compliance* concorrencial como parte da cultura da empresa, que, por sua vez, cria condições propícias para a consolidação de um ambiente concorrencial íntegro, forte e sadio, força motriz para uma economia mais competitiva e dinâmica, que fomente inovação, eficiência, produtividade e crescimento sustentado e sustentável, maximizando o bem-estar social. Se é assim, soa-nos no mínimo contraintuitivo que o agente econômico focalize tão estreitamente no desconto punitivo, como se o programa fosse um “seguro barato” para minimizar a sua responsabilização, entrando no cálculo de custo/benefício de cometer o ilícito, internalizando essa premissa em seu *modus operandi*.

A hipótese de conceder o desconto para o agente econômico não é descartada, mas é vista residualmente e com cautela: pode ser um incentivo positivo em determinadas circunstâncias, um fator sinalizador e de reconhecimento das boas práticas. É dizer, incentivos externos bem dosados, que reconheçam o comprometimento empresarial com as regras do jogo e com a edificação de uma cultura de conformidade, postos ancilarmente, podem ser convenientes face a um contexto interativo das ferramentas estatais que se matizam com estratégias indutoras de *compliance* para mudança de comportamentos. A seu turno, repise-se que o comprometimento empresarial está diretamente relacionado aos incentivos forjados no seio da organização: esses são determinantes e devem estar alinhados em direção à cultura da conformidade. Considerando as particularidades do cartel, a importância da adequada formatação e apreensão dos incentivos é magnificada. Sem dúvida, *compliance* no vácuo, sem uma apropriada estrutura de incentivos para motivar a

reformulação de normas e valores sociais mais profundos, e, daí, sem o comprometimento normativo-valorativo da organização, que exala mensagens ambíguas e rarefeitas de conformidade com olhar oblíquo para a ética, tal qual uma bandeira retórica, é instrumento estéril, o contrassenso do seu potencial transformador.

7. Com isso, retomamos e fechamos o raciocínio principal que norteia os pressupostos deste trabalho: o *enforcement* vigoroso, que considera a aplicação crível das leis, com um *mix* de sanções suficientemente dissuasórias, combinadas com outras ferramentas na cesta do regulador (*e.g.*, leniência, acordos, e também ações de *advocacy*), é essencial para incentivar um *compliance* efetivo, pavimentando caminho para a consolidação da cultura da concorrência, que, por sua vez, é de suma importância para amplificar a taxa de conformidade concorrencial. É com base nesse amálgama positivo entre *enforcement* estatal e *compliance* privado, assentado em um quadro regulatório cooperativo e dialógico entre Estado e agentes econômicos, que se traduz em maior confiança entre as partes, que vislumbramos uma maior efetividade, legitimidade, sustentabilidade e consistência da política anticartel na defesa da concorrência. É imperativo desestruturar o “falso *compliance*” que anima as engrenagens dos cartéis - *i.e.*, a *conformação dos cartelistas para com as regras ilícitas de funcionamento do esquema criminoso* - com o verdadeiro *compliance* alavancado pelo *enforcement* vigoroso! Urge, pois, considerar o *compliance* no âmbito da autorregulação privada face a esse panorama interativo, levando em conta uma agenda de ferramentas e incentivos igualmente interativos para robustecer as políticas públicas de defesa da concorrência. A consolidação e o sucesso dessa agenda dependem não apenas da imprescindível função estatal, mas engloba também o necessário e fundamental engajamento dos agentes econômicos e da sociedade civil.

BIBLIOGRAFIA

ABRANTES-METZ, Rosa M. **Proactive vs Reactive Anti-Cartel Policy**: The Role of Empirical Screens. 25 jun. 2013. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2284740>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; BAJARI, Patrick; MURPHY, Joseph E. **Antitrust Screening**: Making Compliance Programs Robust. 26 jul. 2010. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1648948>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; SOKOL, D. Daniel. Antitrust Corporate Governance and Compliance. In: BLAIR, Roger D.; SOKOL, D. Daniel. (ed.). **Oxford Handbook of International Antitrust Economics**. Oxford University Press (no prelo). Minnesota Legal Studies Research Paper n. 13-18 (08 abr. 2013). Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2246564>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ADACHI, Pedro Pobdoi. Governança, Risco e *Compliance* nas Empresas Familiares. In: DINIZ-SAAD, Eduardo; ADACHI, Pedro Podboi; DOMINGUES, Juliana Oliveira (org.). **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: Editora LiberArs, 2016.

AINIS, Michele. The Italian Competition Authority's Maieutic Role. **Rivista Italiana di Antitrust** v. 3, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://iar.agcm.it/article/view/12426/11323>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

AKERLOF, George A. The market for "Lemons": Quality Uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, ago. 1979, pp. 488-500. Disponível em: <<https://www2.bc.edu/thomas-chemmanur/phdfincorp/MF891%20papers/Akerlof%201970.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; Shiller, Robert J. **Animal Spirits**: how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism. Princeton University Press, 2010.

ALEMANHA. Bundeskartellamt. **Effective cartel prosecution**: benefits for the economy and consumers, 2016. Disponível em: <https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Brosch%C3%BCren/Broschüre%20-%20Effective%20cartel%20prosecution.pdf?__blob=publicationFile&v=12>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ALVES, Robinson. **Contra a banalização do mal**: Hannah Arendt, Justiça Restaurativa e o Papel do Indivíduo no Compliance Concorrencial, 2016. 13º Prêmio Literário CIEE/CADE, 1º lugar.

AMORIM, Fernando. A ilicitude pelo objeto e o alcance da discricionariedade do CADE no processo administrativo sancionador antitruste. **Revista de Direito da Concorrência**, v. 5, n. 2, nov. 2017. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/353>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ANDERS, Eduardo Caminati. Agenda positiva para a concorrência no Brasil. **O Estado de São Paulo**. Blog do Fausto Macedo, 08 jun. 2018. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/agenda-positiva-para-a-concorrenca-no-brasil/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; MISSALI, Guilherme Teno Castilho. Compliance Antitruste e Anticorrupção: moldura geral. In: ROSSETTI, Maristela A.; PITTA, Andre G. **Governança corporativa: avanços e retrocessos**. São Paulo: Quartier Latin, 2017.

_____; _____. Compliance e a Cultura da Concorrência. **Valor Econômico**, 15 jun. 2016. Disponível em: <http://www1.valor.com.br/legislacao/4600643/compliance-e-cultura-da-concorrenca>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; _____. Os 5 anos da lei de defesa da concorrência: ‘*quo vadis*’? **O Estado de São Paulo**, Blog do Fausto Macedo, 29 maio 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/os-5-anos-da-lei-de-defesa-da-concorrenca-quo-vadis/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; MISALE, Guilherme Teno Castilho. Programa de Compliance Concorrencial: quando compliance e enforcement se encontram. **JOTA**, 22 fev. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/programa-de-compliance-concorrencial-22022017>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ANDRADE, Diogo Thomson de; RODRIGUES, Eduardo Frade. A importância do *compliance* na detecção e combate aos cartéis. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

ANDRADE, Maria Cecília; VIEIRA, Caroline Sanselme; PASTORE, Ricardo Ferreira. A responsabilidade dos administradores perante a Lei de Defesa da Concorrência e o Programa de Prevenção de Infrações à Ordem Econômica - “Iso Antitruste”. **Migalhas**, 28 maio 2004. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI4858,31047-A+responsabilidade+dos+administradores+perante+a+Lei+de+Defesa+da>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ANDRADE GUTIERREZ ENGENHARIA S.A. (Andrade Gutierrez). Website institucional. **Compliance e Integridade**. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/Compliance.aspx>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ARAÚJO, Danilo B. dos S. Gomes de. Limitação do Risco Empresarial. In: LIMA, Maria Lúcia L. M. Padua (coord.). **Agenda Contemporânea: direito e economia 30 anos de Brasil**. Tomo 3. São Paulo: Saraiva, 2012 (Série GVLaw).

ARAÚJO, Gilvandro Vasconcellos Coelho de; CAVALCANTI; Mariana Piccoli Lins. A importância do *compliance* no direito antitruste brasileiro. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

ARIELY, Dan. **A mais pura verdade sem desonestidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ARNAUD, André-Jean. **O direito entre a modernidade e globalização**, Rio de Janeiro: Renovar, 1990.

ATHAYDE, Amanda. The Japanese Experience and Possible Lessons. In: SILVEIRA, Paulo Burnier da (org.). **Competition Law and Policy in Latin America: recent developments**. Wolters Kluwer, 2017.

_____; FRAZÃO, Ana. Leniência, *compliance* e o paradoxo do ovo ou da galinha: do *compliance* como instrumento de autorregulação empresarial. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

AUSTRÁLIA. Australian Competition & Consumer Commission. **A guide for business: Section 87B of the Competition and Consumer Act. Guidelines on the use of enforceable undertakings by the Australian Competition and Consumer Commission**. abr. 2014. Disponível em: <<https://www.accc.gov.au/system/files/Guide%20to%20Section%2087B.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Australian Competition & Consumer Commission. **Implementing a compliance program**. Disponível em: <<https://www.accc.gov.au/business/business-rights-protections/implementing-a-compliance-program>>. Acesso em: 05 dez. 2018

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. **Responsive Regulation: transcending the deregulation debate**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1992. Disponível em: <<http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/06/Responsive-Regulation-Transce.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Restrições Verticais e Defesa da Concorrência: a experiência brasileira**. Textos para Discussão, 264, jul. 2010, Escola de Economia de São Paulo - FGV EESP. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6895/TD%20264%20-%20Paulo%20Furquim%20de%20Azevedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

AZMI, Rania Ahmed. **Business ethics as competitive advantage for companies in the globalization era**. jul. 2006. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1010073>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BAER, Miriam Hechler. Governing Corporate Compliance. **Boston College Law Review**, v. 50, n. 4/4, 2009. Disponível em: <<https://lawdigitalcommons.bc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2423&context=bclr>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BAGNOLI, Vicente. Concorrência na era do Big Data. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto (org.). **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

_____. **Direito Econômico e Concorrencial**. 7ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.

BALDWIN, Robert; CAVE, Martin; LODGE, Martin. **Understanding Regulation: theory, strategy, and practice**. 2ª ed., Nova Iorque: Oxford University Press, 2012.

BARBOSA, Julianna Nunes Targino. **A Culpabilidade na Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2136/tde-21012015-092925/pt-br.php>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BARRETO, Tobias. **Estudos de direito**. Salvador: Livraria Progresso Editora, 1951.

BARRILARI, Claudia Cristina. **Autorregulação regulada, criminal compliance e mecanismos sancionatórios**. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2017.

BARROSO, Luís Roberto. **Caminhos da Transformação**. Discurso proferido por ocasião da posse do Ministro Dias Toffoli na presidência do Supremo Tribunal Federal, 13 set. 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/discurso-ministro-luis-roberto-barroso.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Prefácio. CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

BAZERMAN, Max H.; GINO, Francesca. Behavioral Ethics: toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. **Annual Review of Law and Social Science** 8, Harvard Business School, dez. 2012. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/ARLSS%20Behavioral%20Ethics_441735e0-25f5-477d-943d-dbf781ad3c3d.pdf> Acesso em: 05 dez. 2018.

BECK, Ulrich. **La sociedade del riesgo: hacia una nueva modernidad**. Barcelona: Paidós, 1998.

BERGMAN, Howard; SOKOL, Daniel. The Air Cargo Cartel: Lessons for Compliance. In: BEATON-WELLS, Caron; TRAN, Christopher (ed.). **Anti-Cartel Enforcement in a Contemporary Age: Leniency Religion**. Oxford: Hart Publishing, 2015.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BITTAR, Eduardo C. B. **O Direito na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BOBBIO, Norberto. **Da estrutura à função**. Tradução de Daniela B. Versiani. Barueri: Manole, 2007.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 4.567, 27 abr. 2017**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50369/Res_4567_v1_O.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. BM&FBOVESPA. **Segmentos de listagem**. Novo Mercado. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução 586, 8 jun. 2017**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. _____. jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Coleção Programa de Integridade**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. MINISTÉRIO DA FAZENDA. SECRETARIA DE PROMOÇÃO DA PRODUTIVIDADE E ADVOCACIA DA CONCORRÊNCIA. **Concorrência**. <http://www.fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/tema/concorrenca>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Anuário do CADE. 2017**. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/anuario-2017.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. Consulta Pública. Guia de Compliance do CADE. **Processo nº 08700.008222/2015-80**. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Defesa da concorrência no Brasil: 50 anos**. CARVALHO, Vinicius Marques de; RAGAZZO; Carlos Emmanuel Joppert (org.). Brasília: CADE, 2013. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/cade_-_defesa_da_concorrenca_no_brasil_50_anos-1.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guia para Análise da Consumação Prévia de Atos de Concentração Econômica**. maio. 2015. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/gun-jumping-versao-final.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guia Programa de Leniência Antitruste do Cade.** atual. ago. 2018. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia_programa-de-leniencia-do-cade-atualizado-ago-2018.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guia Programas de Compliance:** orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. jan. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guia Remédios Antitruste.** Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/copy_of_GuiaRemdios.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guia Termo de Compromisso de Cessação para os casos de cartel.** atual. set. 2017. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-tcc-atualizado-11-09-17>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Guias do Cade.** Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/capa-interna>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Prêmios.** Disponível em: <http://www.cade.gov.br/premiacoes>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO. **Portaria 14, de 09 de março de 2004.** Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/portaria-14-2004-sde.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018

_____. MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade: orientação para a administração pública federal:** orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. set. 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Lava Jato.** Para o cidadão: entenda o Caso. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BORK, Robert. **The Antitrust Paradox.** Nova Iorque: Free Press, 1993.

BRIGAGÃO, Pedro Henrique Castello. **A administração de companhias e a *business judgement rule*.** São Paulo: Quartier Latin, 2017.

BRUNA, Sérgio Varella. *Compliance*, esse animal desconhecido. **JOTA**, 31 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-esse-animal-desconhecido-31072017>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Programas de *Compliance* Antitruste: Por que cumprir a lei é bom negócio. **Revista de Direito Econômico**, n. 32, jul./dez. 2001.

BUCCI, Maria Paula Dallari. Conceito de política pública em direito. In: BUCCI, Maria Paula Dallari (org.), **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Ética e Compliance na Construção**, Brasília, 2015. Disponível em: <https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Etica_Compliance_2015.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Ética e Compliance na Construção**, Código de Conduta Concorrencial - guia de ética e compliance para instituições e empresas do setor da construção, Brasília, jun. 2016. Disponível em: <<https://cbic.org.br/migracao/sites/default/files/etica%20e%20compliance%20volume%20II.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. **O Direito na sociedade complexa**. São Paulo: Max Limonad: 2000.

_____; PFEIFFER, Roberto. Apresentação. In: _____; _____. **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

CANADÁ. Competition Bureau. Bulletin, 2015. **Corporate Compliance Programs**. Disponível em: <[http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-bulletin-corp-compliance-e.pdf/\\$FILE/cb-bulletin-corp-compliance-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-bulletin-corp-compliance-e.pdf/$FILE/cb-bulletin-corp-compliance-e.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Immunity and Leniency Programs under the Competition Act**. 2018. Disponível em: <<http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/04391.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Remarks by John Pecman, interim Commissioner of Competition**. Toronto, 30 out. 2012. Disponível em: <<http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/02834.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CARAZZAI, Emílio; CAMARGO, João Laudo de. Ética na Governança Corporativa. In: CUNHA FILHO, Alexandre J Carneiro da et al. (coords.). **48 Visões sobre a Corrupção**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

CARDOSO, Fernando Henrique. Ainda há razões para sonhar. **O Estado de São Paulo**, 05 fev. 2017. Disponível em: <<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,ainda-ha-razoes-para-sonhar,70001653358>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CARDOZO, José Eduardo; CARVALHO, Vinicius Marques de. *Compliance* e Defesa da Concorrência. **Folha de São Paulo**, Tendências e Debates, 18 ago.2014. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opinioao/181140-compliance-e-defesa-da-concorrancia.shtml>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CARVALHO, Vinicius Marques de. A política de defesa da concorrência quatro anos depois: ainda em busca de melhores práticas? In: CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **A Lei 12.529/2011 e a Nova Política de Defesa da Concorrência**. São Paulo: Singular, 2015.

_____. Comentários Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011. In: CORDOVIL, Leonor et al. (org.) **Nova Lei de Defesa da Concorrência Comentada: Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

_____. Compliance – concorrência, efetividade e transparência. **JOTA**, 01 out. 2015. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/columnas/coluna-do-vinicius/compliance-concorrenca-efetividade-e-transparencia-01102015>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Por que o Cade foi parar em Davos? **Valor Econômico**, 23 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/legislacao/4878606/por-que-o-cade-foi-parar-em-davos>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CHEN, Hui; SOLTES; Eugene. Why Your Compliance Programs Fail – and How to Fix Them. **Harvard Business Review**, mar./abr. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CHINAGLIA, Olavo. Prefácio. In: ANDERS, Eduardo Caminati; PAGOTTO, Leopoldo; BAGNOLI, Vicente. **Comentários à Nova Lei de Defesa da Concorrência: Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011**. São Paulo: Método, 2012.

CHILE. FISCALÍA NACIONAL ECONOMICA. **Programa de Cumplimiento de la normativa de Libre Competencia**. jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CLAMER, Roberto. **Avaliação dos sistemas de compliance com a governança corporativa nas organizações da serra gaúcha: uma análise nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4158/Dissertacao%20Roberto%20Clamer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, nov. 1937, pp. 386-405. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. The problem of social cost. **The Journal of Law & Economics**, v. 3, out. 1960. Disponível em: <<http://www2.econ.iastate.edu/classes/tsc220/hallam/Coase.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Green paper**: promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Bruxelas: 2001.

CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO CAMARGO CORRÊA S.A. (Camargo Corrêa Infra). Website institucional. **Integridade**. Disponível em: <http://www.camargocorreainfra.com/integridade/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A. (Odebrecht). Website institucional. **Conformidade**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/conformidade>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CORRÊA, André et al. Por que construir um índice de compliance corporativo? **JOTA**. Opinião & Análise, Artigos, 03 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/por-que-construir-um-indice-de-compliance-corporativo-03112016>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

COMPARATO, Fábio Konder. A Reforma da Empresa. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, n. 50, v. 22, abr./jun. 1983.

_____. **Aspectos jurídicos da macro-empresa**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1970.

_____. Função social da propriedade dos bens de produção. **Revista de Direito Mercantil**, n. 63. São Paulo: Revista dos Tribunais, jul./set. 1986.

_____; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de controle da sociedade anônima**. 6ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2014.

CONNOR, John M.; LANDE, Robert H. Cartel Overcharges and Optimal Cartel Fines: 3 issues in Competition Law and Policy. **ABA Section of Antitrust Law**, 2008. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1285455>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO (CENP). Artigo Isabel Franco. **Compliance & Publicidade**: por respeito à sociedade. CENP em Revista. Ano 10, n. 39, jun. 2014. Disponível em: <http://www.cenp.com.br/Site/cenp_revista/EDICAO_39.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Entrevista com Tercio Sampaio Ferraz Junior. **Todos ganham com o compliance**. CENP em Revista. Ano 10, n. 39, jun. 2014. Disponível em: <http://www.cenp.com.br/Site/cenp_revista/EDICAO_39.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

COUTINHO, Diogo R. Apresentação. In: SANTOS, Flávia Chiquito dos. **Aplicação de penas na repressão a cartéis**: uma análise da jurisprudência do CADE. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2016.

COUTO, Jonas Antunes. **Concorrência e Telecomunicações**: estratégias regulatórias para o compliance com regras de acesso a redes. São Paulo: Editora Singular, 2015.

CRISTOFARO, Pedro Paulo Salles. A Categorização dos Ilícitos Concorrenciais e o Direito Concorrencial Brasileiro. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto. **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. *Compliance* e Defesa da Concorrência. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto (org.). **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

DE LUCCA, Newton. **Da Ética Geral à Ética Empresarial**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

DELOITTE BRASIL. **Pesquisa A caminho da transparência: evolução dos pilares da governança corporativa**, 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/articles/a-caminho-da-transparencia.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; ICC BRASIL. **Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos**. Pesquisa 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. O princípio da segurança jurídica diante do princípio da legalidade. In: MARRARA, Thiago (org.). **Princípios de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Pedro. **Regulação, Concorrência e a Crise Brasileira**. São Paulo: Editora Singular, 2017.

ESTADOS UNIDOS. DEPARTMENT OF JUSTICE. **U.S. Justice Manual**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/jm/justice-manual>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. ANTITRUST DIVISION. FINCH, Andrew. **Principal Deputy Assistant Attorney General Andrew Finch Delivers Remarks at ‘Antitrust in the Financial Sector: Hot Issues & Global Perspectives’**. Nova Iorque, 2 maio 2018. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/speech/principal-deputy-assistant-attorney-general-andrew-finch-delivers-remarks-antitrust>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. _____. **Principal Deputy Assistant Attorney General Andrew C. Finch Delivers Remarks at Judge Douglas H. Ginsburg Liber Amicorum Conference at Antonin Scalia Law School**. Fairfax, 6 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/speech/principal-deputy-assistant-attorney-general-andrew-c-finch-delivers-remarks-judge-douglas>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Public Roundtable on Criminal Antitrust Compliance**. Washington, D.C., 9 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/public-roundtable-antitrust-criminal-compliance>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. ALFORD, Roger. **Deputy Assistant Attorney General Roger Alford Delivers Remarks at International Conference on the Rule of Law and Anti-Corruption Challenges**. São Paulo, 3 out. 2017. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-assistant-attorney-general-roger-alford-delivers-remarks-university-notre-dame-and>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. HESSE, Renata B. **Acting Assistant Attorney General Renata Hesse of the Antitrust Division Delivers Remarks at 26th Annual Golden State Antitrust, UCL and Privacy Law Institute**. São Francisco, 3 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/speech/acting-assistant-attorney-general-renata-hesse-antitrust-division-delivers-remarks-26th>>. Disponível em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. SNYDER, Brent. **Deputy Assistant Attorney General Brent Snyder Delivers Remarks at the Sixth Annual Chicago Forum on International Antitrust**. Chicago, 08 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-assistant-attorney-general-brent-snyder-delivers-remarks-sixth-annual-chicago>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. _____. **Compliance is a Culture, Not Just a Policy**. Remarks as Prepared for the International Chamber of Commerce/United States Council of International Business Joint Antitrust Compliance Workshop. Nova Iorque, 9 set. 2014. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/speech/compliance-culture-not-just-policy>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. BAER, Bill. **Prosecuting Antitrust Crimes**. Washington, 10 set. 2014. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/file/517741/download>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. HAMMOND, Scott D. **The Evolution Of Criminal Antitrust Enforcement Over The Last Two Decades**. The 24th Annual National Institute on White Collar Crime. Presented by the ABA Criminal Justice Section and the ABA Center for Continuing Legal Education. Miami, 25 out. 2010. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/speech/evolution-criminal-antitrust-enforcement-over-last-two-decades>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. KOLASKY, William J. **Antitrust Compliance Programs: The Government Perspective**. São Francisco, 12 jul. 2002. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/speech/antitrust-compliance-programs-government-perspective>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. SPRATLING, Gary R. **Corporate Crime in America: Strengthening the 'good citizen' corporation**. The Experience and Views of the Antitrust Division. Washington, 8 set. 1995. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2006/05/01/0456.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. Office of Public Affairs. Justice News. **KYB Agrees to Plead Guilty and Pay \$62 Million Criminal Fine for Fixing Price of**

Shock Absorbers. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/pr/kyb-agrees-plead-guilty-and-pay-62-million-criminal-fine-fixing-price-shock-absorbers>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. _____. **United States Sentencing Memorandum and Motions for a Downward Departure Pursuant to United States Sentencing Guidelines § 8C4.1** (United States of America v. Kayaba Industry Co., Ltd d/b/a KYB Corporation). Disponível em: <<https://www.jonesday.com/files/upload/ATalerts/KYB%20Sentencing%20Memo.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **CRIMINAL DIVISION. FRAUD SECTION. Evaluation of Corporate Compliance Programs.** 2017. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **U.S. SECURITIES EXCHANGE COMMISSION, ENFORCEMENT DIVISION. FCPA - A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act.** nov. 2012. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. **Office of Public Affairs. Justice News. Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA,** 25 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.justice.gov/opa/pr/2012/April/12-crm-534.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. _____. _____. **Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA,** 25 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.justice.gov/opa/pr/2012/April/12-crm-534.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. GLASSMAN, Cynthia A. SEC Implementation of Sarbanes-Oxley: The New Corporate Governance.** abr. 2003. Disponível em: <<https://www.sec.gov/news/speech/spch040703cag.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

EXAME. Pesquisa revela que 59% das empresas investiram em compliance após a Lava Jato, 30 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/mgapress/pesquisa-revela-que-59-das-empresas-investiram-em-compliance-apos-lava-jato/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Volkswagen é multada por fraude em testes de emissão de poluentes,** 13 jun. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/volkswagen-e-multada-por-fraude-em-testes-de-emissao-de-poluente/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

EZRACHI, Ariel; STUCKE, Maurice. Artificial Intelligence & Collusion: when computers inhibit competition. University of Illinois Law Review, v. 2017, 2017. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2591874>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

FAVORETO, Ricardo Lebbos; BANNWART JUNIOR, Clodomiro José; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Governança Corporativa e Compliance: Reflexões Propedêuticas sobre uma relação conceitualmente requerida.** EnANPAD 2018, Curitiba/PR, 03 – 06 out. 2018, pp. 1-13.

FERNÁNDEZ, Patricia Pérez. La importancia de los programas de cumplimiento – *compliance* programmes – en las políticas sancionadoras de las autoridades de competencia. Información Comercial Española. **ICE: Revista de economía**, n. 876, 2014.

FERRAZ JR., Tercio Sampaio. **Introdução ao Estudo do Direito: técnica, decisão, dominação.** 4ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

FISSE, Brent. Reconditioning Corporate Leniency: The possibility of Making Compliance Programmes a Condition of Immunity. In: BEATON-WELLS, Caron; TRAN, Christopher (ed.). **Anti-Cartel Enforcement in a Contemporary Age: Leniency Religion.** Oxford: Hart Publishing, 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. Reportagem de Naief Haddad. **Corrupção política é ‘gota no oceano’, diz sociólogo Jessé Souza**, 22 dez. 2018), disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/12/corruptao-politica-e-gota-no-oceano-diz-sociologo-jesse-souza.shtml>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

FORGIONI, Paula A. **A Evolução do Direito Comercial Brasileiro: da mercancia ao mercado.** 3ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

_____. A interpretação dos negócios empresariais no novo código civil brasileiro. **Revista de direito mercantil**, Nova série, ano 42, n. 130, abr./jun. 2003.

_____. **Os Fundamentos do Antitruste.** 8ª ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

_____. **Teoria Geral do Contratos Empresariais.** 2ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

_____; VILELLA, Mariana. A lei 12.529/2011 e o abuso de posição dominante. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto. **Evolução do Antitruste no Brasil.** São Paulo: Editora Singular, 2018.

FRADE, Eduardo; THOMSON, Diogo; ATHAYDE, Amanda. A operação lava jato e a investigação de cartéis no brasil: evolução ou revolução? In: MATTOS, Cesar (org.). **A Revolução do Antitruste no Brasil: a era dos cartéis.** São Paulo: Editora Singular, 2018.

FRANÇA. Autorité de la Concurrence. **Antitrust compliance and compliance programs: corporate tools for competing safely in the marketplace.** Disponível em: <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/brochure_conformite_uk.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Framework-Documents of 10 February 2012 on Antitrust Compliance Programmes.** Disponível em:

<http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/framework_document_compliance_10february2012.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Europe Economics, Chancery House. **Etat des lieux et perspectives des programmes de conformité**: Une étude réalisée pour le Conseil de la concurrence, 05 set. 2008. Disponível em: <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/etudecompliance_oct08.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

FRAZÃO, Ana. Corrupção e *Compliance*. **JOTA**, 03 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/corruptao-e-compliance-03072018>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Dever de diligência: novas perspectivas em face de programas de *compliance* e atingimento de metas. **JOTA**, 15 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/dever-de-diligencia-15022017>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Direito da Concorrência**: pressupostos e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2017.

_____. Função social da empresa. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Alvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz (coords.). **Enciclopédia jurídica da PUCSP - PUC - Pontifícia Universidade Católica**. Tomo: Direito Comercial. COELHO, Fábio Ulhoa; ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de (coord. do tomo). 1ª ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/222/edicao-1/funcao-social-da-empresa>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Relações entre corrupção e teorias que orientam gestão das companhias. **Consultor Jurídico – Conjur**, 12 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-jul-13/ana-fraza-relacoes-entre-corruptao-gestao-companhias>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de. Responsabilidade Social Empresarial. In: _____ (org.). **Constituição, Empresa e Mercado**. Brasília: Faculdade de Direito - UnB, 2017. Disponível em: <<http://www.docs.ndsr.org/livrogecem.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a Efetividade dos Programas de *Compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

FRÜBING, Stefan; HÜSCHEL RATH, Kai. Competition Law Compliance Programmes: A Law and Economics Perspective. In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programs: An Interdisciplinary Approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. Breves Considerações sobre o Papel do Advogado nos Programas de *Compliance*. In: DINIZ-SAAD, Eduardo; ADACHI,

Pedro Podboi; DOMINGUES, Juliana Oliveira (org.). **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: Editora LiberArs, 2016.

_____; _____. **Direito Antitruste**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GARZARO, Amaya Angulo. Los “compliance programmes” en el derecho de la competencia como medida preventiva de futuros procedimientos sancionadores. In: LLUCH, Xavier Abel (coord.). **Las medidas preventivas de conflictos jurídicos em contextos económicos inestables**. Barcelona: Bosch Editor, 2014.

GERADIN, Damien. Antitrust compliance programmes and optimal antitrust enforcement: a reply to Wouter Wils. **Journal of Antitrust Enforcement**, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2241452>. Acesso em: 05 dez. 2018.

GILBERTO, André Marques. **O Processo Antitruste Sancionador**: teoria e prática da investigação das infrações à concorrência. 2ª ed. atual. São Paulo: Editora Singular, 2016.

GINSBURG, Douglas H.; WRIGHT, Joshua D.; Antitrust Sanctions. **Competition Policy International**, v. 6, n. 2, 2010, pp. 3-39. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1705701>. Acesso em: 05 dez. 2018.

GLOBAL COMPETITION REVIEW. Reportagem de Charles McConnell. **Kovacic**: Lava Jato is the world’s most important antitrust case”, 27 out. 2017. Disponível em: <<https://globalcompetitionreview.com/article/1149468/kovacic-lava-jato-is-the-world%E2%80%99s-most-important-antitrust-case>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

GOMES, António Ferreira. Discurso do Presidente da Autoridade da Concorrência Professor Doutor António Ferreira Gomes Seminário sobre *Compliance* e Defesa da Concorrência. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

GRACCO, Abraão Soares Dias dos Santos; SILVA, Marcela Vitoriano e. As principais sanções premiais no novo Código Florestal: a superação do dogma kelseniano em direção a uma sociedade resiliente. In: **Direito e Sustentabilidade**. 05 dez. 2018. II Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI), São Paulo, 2013.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 17ª ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2015.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O Combate à Corrupção e Comentários à Lei de Responsabilidade de Pessoas Jurídicas**: Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, atualizado de acordo com o Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. São Paulo: Saraiva, 2015.

GRIFFITH, Sean J. Corporate Governance in an era of compliance. **William & Mary Law Review**, v. 57, n. 6, 2016. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/73973569.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

GUIA NETO, Marcos Luiz dos Mares. Benefit Corporations: possíveis novas perspectivas para a dimensão prática da função social da empresa no direito brasileiro. In: FRAZÃO, Ana (org.). **Constituição, Empresa e Mercado**. Brasília: Faculdade de Direito - UnB, 2017. Disponível em: <<http://www.docs.ndsr.org/livrogecem.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

HARRINGTON JR., Joseph E. Optimal Corporate Leniency Programs. **The Journal of Industrial Economics**, vol. LVI, n. 2, 2008. Disponível em: <<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/71977/1/504390600.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

HEALY, Paul M.; PETKOSKI, Djordjija. **Fighting Corruption at Siemens**. Harvard Business School Multimedia/Video Case 112-702, mar. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Compliance à luz da Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017 (Série: IBGC Orienta). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: evolução em governança e estratégia. São Paulo: IBGC, 2017 (Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Movimento Empresarial Pela Integridade e Transparência**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/movimento-empresarial-pela-integridade-e-transparencia/#.XDzsalxKiUl>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. et al. **Pacto de Integridade da Indústria de Petróleo, Gás e Biocombustíveis**. set. 2018. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2018/11/Pacto-Integridade-Industria-de-Petroleo-Gas-e-Biocombustiveis_set2018.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. **Compliance as an antitrust law enforcement tool** - Annex 3. Policy and Business Practices. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_compliance_general_en.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **ICC Antitrust Compliance Toolkit**. 2013. Disponível em: <<https://iccwbo.org/publication/icc-antitrust-compliance-toolkit/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **ICC SME Toolkit**: Why complying with competition law is good for business. Disponível em: <<https://iccwbo.org/publication/icc-sme-toolkit-complying-competition-law-good-business/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Promoting antitrust compliance:** the various approaches of national antitrust authorities. Policy and Business Practices. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_comparative_study_en.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

INTERNATIONAL COMPETITION NETWORK. **Anti-cartel Enforcement Manual Chapter 8:** Cartel Awareness, Outreach and Compliance. Cartel Working group. Subgroup 2: enforcement techniques, mar. 2012. Disponível em: <<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/portfolio/awareness-outreach-and-compliance/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Advocacy Working Group. **Competition Culture Project Report.** 14th ICN Annual Conference. Sydney, 29 abr./1 maio 2015. Disponível em: <<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/portfolio/competition-culture-project-report/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

INTHAVISAY, Caroline; PIERI, Simone. Business helping business to comply with the law: ICC Antitrust Compliance Toolkit. **Concurrences**, Revue, n. 1, fev. 2016. Disponível em: <<https://www.concurrences.com/fr/revue/issues/no-1-2016/pratiques/business-helping-business-to-comply-with-the-law-icc-antitrust-compliance-77301>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ITÁLIA. Autorità Garante Della Concorrenza e Del Mercato. **Guidelines on Antitrust Compliance.** Disponível em: <http://en.agcm.it/dotcmsdoc/guidelines-compliance/guidelines_compliance.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

JALABERT-DOURY, Nathalie; HARISSON, David; SCHIMIDT, Jens-Peter. Enforcers' Consideration of Compliance Programs in Europe: a long and winding-but increasingly interesting – road. **Competition Policy International**, jun. 2015 (2). Disponível em: <<https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Uploads/JalabertDouryetalJUN-152.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

JANOT, Rodrigo. Compliance or not compliance. **O Globo**, 06 ago. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/compliance-or-not-compliance-22948102>> Acesso em: 05 dez. 2018.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4., out. 1976, pp. 305-360. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

JEREZ, Horacio Vedia. **Competition Law Enforcement & Compliance across the world:** systems, institutions and proceedings. Tese (Doutorado em Direito) - Universidad Carlos III de Madrid, 2014. Disponível em: <<https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/19717#preview>> Acesso em: 05 dez. 2018.

JOTA. Tributos & Empresas. Concorrência. **Em meio à Lava Jato, pedidos de leniência ao Cade disparam 300%**, 25 out. 2016. Reportagem de Iuri Dantas. Disponível em:

<<https://www.jota.info/tributos-e-empresas/concorrencia/em-meio-lava-jato-pedidos-de-leniencia-ao-cade-disparam-300-25102016>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. São Paulo: Objetiva, 2012.

KOTZIAN, Peter et al. **Reducing Antitrust Violations**: Do Codes of Conduct and Compliance Training Make a Difference? In: PAHA, Johannes (ed.). *Competition Law Compliance Programmes: an interdisciplinary approach*. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

KPMG BRASIL. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 3ª edição, 2017/2018. Disponível em:

<<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/06/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-3a-edicao.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; LEMOS, Else; PARAVENTI, Agatha. Comunicação-Ética-Integridade, uma luz para a compreensão dos fenômenos contemporâneos organizacionais no tempo-espaço contemporâneo. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Apresentação. Ano 14, n. 27, São Paulo, 2º sem. 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/144104/138776>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LACHNIT, Eva. **Alternative Enforcement of Competition Law**. Haia: Eleven International Publishing, 2016.

_____. Compliance Programmes in Competition Law: Improving the Approach of Competition Authorities. **Utrecht Law Review**, v. 10, n. 5, dez. 2014. Disponível em: <<https://www.utrechtlawreview.org/articles/abstract/10.18352/ulr.299/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. **A Lei das S.A.** Rio de Janeiro: Renovar, 1992, n. 6.

LANGEVOORT, Donald C. Behavioral Ethics, Behavioral Compliance. In: ARLEN, Jennifer. **Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misdealing**. Research Handbooks in Corporate Law and Governance series. Edward Elgar Publishing, 2018.

_____. Culture of Compliance. **American Criminal Law Review**, Georgetown University Law Center, v. 54, 2017, pp. 933-977. Disponível em: <<https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2812&context=facpub>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LAUFER, William. Corporate Liability, Risk Shifting, and the Paradox of Compliance. **Vanderbilt Law Review**, v. 52, 1999.

_____. Ilusões de *Compliance* e Governança. Traduzido por Matheus de Alencar e Miranda e Leonardo Simões Agapito. In: DINIZ-SAAD, Eduardo; ADACHI, Pedro Podboi; DOMINGUES, Juliana Oliveira (org.). **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: Editora LiberArs, 2016.

LAVENIR, Amélie; SCHALLENBERG, Katrin. France Competition Compliance. **Getting The Deal Through**. jul. 2018. Disponível em: <<https://gettingthedealthrough.com/area/97/jurisdiction/28/competition-compliance-france/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LAZZARINI, Sérgio. **Capitalismo de Laços**: os donos do Brasil e suas conexões. 2ª ed. São Paulo: BEI Comunicação, 2018.

LEWANDOWSKI, Enrique Ricardo. Desglobalização e Democracia. **Justiça & Cidadania**, artigos, edição 206, 20 out. 2017. Disponível em: <<https://www.editorajc.com.br/desglobalizacao-e-democracia/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LIMA, Carlos Fernando dos Santos. O Sistema Nacional Antilavagem de Dinheiro: As obrigações de *Compliance*. In: DE CARLI, Carla Veríssimo (org.). **Lavagem de Dinheiro**: prevenção e controle penal. 2ª ed., Verbo Jurídico Editora, 2013.

LUHMANN, Niklas. **Risk**: a sociological theory. Berlin: Walter de Gruyter, 1993.

LUZ, Ilana Martins. **A responsabilidade penal por omissão e os programas de compliance**. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2017.

MACEDO, Bernardo Gouthier; GARCIA, Carolina Policarpo; ALMEIDA, Silvia Fagá de. *Compliance* Antitruste em condutas unilaterais – perspectivas da análise econômica. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MACEDO, Alexandre Cordeiro. **Compliance**: inaplicabilidade da responsabilidade objetiva ou exculpação por inexigibilidade de conduta diversa? (Strict liability or supralegal requirement to ward off the culpability?), dez. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330248586_COMPLIANCE_INAPLICABILIDADE_DA_RESPONSABILIDADE_OBJETIVA_OU_EXCULPACAO_POR_INEXIGIBILIDADE_DE_CONDUTA_DIVERSA_Compliance_Strict_Liability_or_Supralegal_Requirement_to_Ward_off_the_Culpability. Acesso em: 10 jan. 2019.

_____; RODRIGUES, Eduardo Frade. Dimensionamento de sanções antitruste a cartéis. In: MATTOS, Cesar (org.). **A Revolução do Antitruste no Brasil**: a era dos cartéis. São Paulo: Editora Singular, 2018.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.). **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARIANI, Pedro de Abreu. Desafios para a construção de um programa efetivo de *compliance* concorrencial. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MARQUES, Fernando de Oliveira. A evolução do Antitruste no Brasil. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto (org.). **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

MARQUES, Nuno Castro. A Different Path to the Same Old Question: Why Should Cartels be Criminalised? **Market and Competition Law Review**. Universidade Católica Portuguesa, v. 1, n. 2, out. 2017.

MARRARA, Thiago. **Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência**: organização, processos e acordos administrativos. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINEZ, Ana Paula. **Repressão a Cartéis**: interface entre Direito Administrativo e Direito Penal. São Paulo: Editora Singular, 2013.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues; LIMA, Carlos Fernando dos Santos. **Compliance Bancário**: um manual descomplicado. São Paulo: Quartier Latin, 2018.

MARTINS, Amanda Athayde Linhares; FIDELIS, Andressa Lin. Nearly 16 years of the leniency program in Brazil: breakthroughs and challenges in cartel prosecution. **Competition Policy International**, jun. 2016 (1). Disponível em: <https://www.competitionpolicyinternational.com/wp-content/uploads/2016/06/Amanda-Andressa.final2_.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MATIUZZO, Marcela. Antitrust Compliance Programs – the Brazilian Experience. In: SILVEIRA, Paulo Burnier da (org.). **Competition Law and Policy in Latin America**: recent developments. Wolters Kluwer, 2017.

_____. Concorrência e corrupção – programas de *compliance* no debate jurídico-institucional brasileiro. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 5, maio, 2017. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/292/151>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MAYER BROWN. Competition Alert France. **The Amended settlement procedure of the French Competition Authority**. abr. 2018. Disponível em: <<https://www.mayerbrown.com/files/Publication/9d119dc0-f753-4f7e-8ee4-fe2b54d93441/Presentation/PublicationAttachment/4ec193c0-4114-463f-af9b-0052f4facdcf/Competition-Alert-English.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MENDES, José Manuel. **Sociologia do risco**: uma breve introdução e algumas lições. Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: <https://www.uc.pt/fluc/nicif/riscos/src/SRCII/Sociologia_do_risco.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MÉXICO. Comisión Federal de Competencia Económica. **Recomendaciones para el cumplimiento de la Ley Federal de Competencia Económica dirigidas al sector privado**. Disponível em:

<https://www.cofece.mx/cofece/images/Documentos_Micrositios/RecomendacionesCumplimientosLFCE_021215.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MILLER, Geoffrey P. An Economic Analysis of Effective Compliance Programs. NYU Law and Economics Research Paper No. 14-39, 3 dez. 2014. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2533661>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MISSALI, Guilherme Teno Castilho. Lei 12.846/2013: Apontamentos sobre o Programa de Integridade e a sua importância para o ambiente da ética e conformidade empresarial. **Revista de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 9, maio/jun. 2015, pp. 313-336.

_____. Programa de *Compliance* Antitruste: a hora e a vez de repensá-lo no ordenamento concorrencial brasileiro. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 3, n. 1, maio, 2015. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/145/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MORCK, Randall K. **A History of Corporate Governance around the World**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005.

MOREIRA, Egon Bockmann; PEREIRA, Paula Pessoa. Art. 30 da LINDB: o dever público de incrementar a segurança jurídica. **Revista de Direito Administrativo**, Edição Especial - Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro - LINDB (Lei nº 13.655/2018). Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/77657/74320>> Acesso em: 05 dez. 2018.

MORO, Sergio Fernando. Prefácio. MARTINEZ, André Almeida Rodrigues; LIMA, Carlos Fernando dos Santos. **Compliance Bancário**: um manual descomplicado. Quartier Latin, São Paulo, 2018.

MURPHY, Joseph. A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs. In: **Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)**, ago. 2010, pp. 3-29. Disponível em: <<http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/CEProgramDollarADay-Murphy.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Combining Leniency Policies and Compliance Programmes to Prevent Cartels. In: BEATON-WELLS, Caron; TRAN, Christopher (ed.). **Anti-Cartel Enforcement in a Contemporary Age**: Leniency Religion. Oxford: Hart Publishing, 2015.

_____. Do Compliance and Ethics Programs Have a Role to Play? Appendix III. In: OCDE. **Promoting Compliance with Competition Law**. Policy Roundtables, 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Essential elements of compliance programs: cartels. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

_____. The FTC and antitrust compliance programs. In: **Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)**, jul./ago. 2012, pp. 49-53. Disponível em: <http://www.joemurphycccep.com/wp-content/uploads/2012/08/Finalpublishedarticle_Murphy_ARTICLEcopy.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Using incentives in your compliance and ethics program. In: **Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)**, 2012. Disponível em: <<https://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/IncentivesCEProgram-Murphy.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; BOEHME, Donna. **Fear No Evil: A Compliance and Ethics Professionals' Response to Dr. Stephan.** 28 nov. 2011. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1965733>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____; KOLASKY, William. The Role of Anti-Cartel Compliance Programs in Preventing Cartel Behavior. **American Bar Association, Antitrust**, v. 26, n. 2, spring, 2012, pp. 61-64. Disponível em: <<https://www.wilmerhale.com/-/media/9706445cd04148c8803814c78cca6ac3.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

NAMBU, Toshiyuki. Promoting Corporate Compliance with the competition law – experience of the Japan Fair Trade Commission (JFTC). In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2^a ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de. Ética e organizações: narrativas e conflitos. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** Ano 14, n. 27, São Paulo, 2^o sem. 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/144109/138781>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

NINANE, Florence; BOTANA, Patricia. The Public Competition Enforcement Review - Edition 10. France. **The Law Reviews**. maio. 2018. Disponível em: <<https://thelawreviews.co.uk/edition/the-public-competition-enforcement-review-edition-10/1168972/france>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

NORTH, Douglass C. Economic performance through time. **The American Economic Review**, v. 84, n. 3, jun. 1994. Disponível em: <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1412/1284/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

O ESTADO DE SÃO PAULO, Reportagem de Ana Carolina Paap. **‘Compliance não é remédio para empresa corrupta’**, 06 jul. 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,compliance-nao-e-remedio-para-empresa-corrupta,70002389336>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

OCTAVIANI, Alessandro. Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Alvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz (coords.). **Enciclopédia jurídica da PUCSP - PUC - Pontifícia Universidade Católica**.

Tomo: Direito Comercial. COELHO, Fábio Ulhoa; ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de (coord. do tomo). 1ª ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/260/edicao-1/conselho-administrativo-de-defesa-economica---cade>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ODED, Sharon. **Corporate compliance: new approaches to regulatory**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

OLIVEIRA, Gesner. Prefácio: por uma revolução permanente. In: MATTOS, Cesar (org.). **A Revolução do Antitruste no Brasil: a era dos cartéis**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

_____. Sabedoria de futebol aplicada a programas de compliance antitruste. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

_____.; RODAS, João Grandino. **Direito e Economia da Concorrência**. 2ª ed. rev. e atual. de acordo com a Lei 12.529/2011. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

OLIVEIRA, Renan Cruvinel de. A Responsabilidade Solidária entre Sociedades Empresárias de um mesmo Grupo Econômico por Infrações ao Direito da Concorrência. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 6, nov. 2018. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrenca/article/view/381>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, Annex II**. 18 fev. 2010. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Promoting Compliance with Competition Law**. Policy Roundtables, 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. **Lei e Política da Concorrência no Brasil: uma revisão pelos pares**, 2010. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/competition/45154401.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME; THE WORLD BANK. **Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for business**. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

OSBORNE CLARKE. **The Italian Antitrust Authority's spotlight on antitrust compliance programmes: The 'Vending' case**. Disponível em: <<http://www.osborneclarke.com/insights/the-italian-antitrust-authoritys-spotlight-on-antitrust-compliance-programmes-the-vending-case/>>. Acesso em: 05 dez. 2018

OSÓRIO, Fabio Medina. **Compliance anticorrupção na era Moro**. Folha de São Paulo, Tendências e Debates, 03 dez. 2018. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2018/12/compliance-anticorrupcao-na-era-moro.shtml>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PAHA, Johannes. Introduction. In: _____ (ed.). **Competition Law Compliance Programmes: an interdisciplinary approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

PAPP, Florian Wagner-von. Compliance and individual sanctions in the enforcement of competition law. In: PAHA, Johannes. **Competition Law Compliance Programs: An Interdisciplinary Approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

PAQUISTÃO. **Guidelines on Imposition of Financial Penalties** (Fining Guidelines). Disponível em: <http://www.cc.gov.pk/images/Downloads/guidlines/imposition_of_financial_panelties.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Competition Commission Of Pakistan. **The Guidance on Competition Compliance**. Disponível em: <http://www.cc.gov.pk/index.php?option=com_content&view=article&id=510&Itemid=231&lang=en>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PARCU, Pier Luigi; STASI, Maria Luisa. Antitrust Compliance Programs in Europe: status quo and challenges ahead. **ENTraNCE**, 2016/01, Policy Briefs. Disponível em: <http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/39644/ENTraNCE_PB_2016_01.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PARGENDLER, Mariana. The Corporate Governance Obsession. **Journal of Corporation Law**, v. 42, n. 2, 2016. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PARKER, Christine; GILAD, Sharon. Internal corporate compliance management system: structure, culture and agency. In: PARKER, Christine; NIELSEN, Vibeke Lehmann. **Explaining Compliance: business responses to regulation**. Edward Elgar, 2011.

PARUZEL, Agnieszka et al. Psychological Contributions to Competition Law Compliance. In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programmes: an interdisciplinary approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

PATRUS-PENA, Roberto; CASTRO, Paula Pessoa de. **Ética nos negócios: condições, desafios e riscos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA NETO, Caio Mario da Silva; LANCIERI, Filippo Maria. Alguns apontamentos sobre programas de *compliance* antitruste focados em condutas unilaterais no Brasil. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2^a ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS. Website institucional. **Compliance, Ética e Transparência**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PIERI, Simone. The ICC Antitrust Compliance Toolkit: practical tools for companies of all sizes to build robust antitrust compliance programmes and promote competition compliant ethical behavior. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

_____; BAGNOLI, Vicente; KOZAK, Malgarzata. The Role of Competition Authorities in Competition Law Reforms. **Revista do IBRAC – Direito da Concorrência, Consumo e Comércio Internacional**. Ano 21, v. 26, jul./dez. 2014.

PINHEIRO, Claudia Travi Pitta. Criando uma cultura de *compliance* antitruste. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

PINTO JUNIOR, Mario Engler. A governança corporativa e os órgãos de administração. In: FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis; PROENÇA, José Marcelo Martins (coords.). **Direito Societário: Gestão e Controle**. São Paulo: Saraiva, 2008 (Série GVlaw).

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, jan./fev., 2011. Disponível em: <<https://www.srm.nl/docs/default-source/pdf/creating-shared-value.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

POSNER, Richard. **Antitrust Law**. 2ª ed. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

PROENÇA, José Marcelo Martins. **Concentração Empresarial e o Direito da Concorrência**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. Função Social da Sociedade – Convivência entre Interesse público e privado. In: FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis; PROENÇA, José Marcelo Martins (coords.). **Direito Societário: Gestão e Controle**. São Paulo: Saraiva, 2008 (Série GVlaw).

_____; MISALE, Guilherme Teno Castilho. Compliance: entre o fetiche e a fadiga, um alerta para a saúde corporativa. **JOTA**, 03 set. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-entre-o-fetiche-e-a-fadiga-um-alerta-para-a-saude-corporativa-03092018>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PROTIVITI. **Pesquisa Nível de Maturidade em Compliance nas Organizações Brasileiras 2018**. Disponível em: <<https://www.icts.com.br/publicacoes/maturidade-em-compliance-empresas-ainda-desconhecem-os-riscos-a-que-estao-expostas>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert; CARVALHO, Vinicius Marques de. A Evolução do Antitruste no Brasil – A Política de Defesa da Concorrência sob a Lei 12.529/11. In: ANDERS, Eduardo Caminati et al. (coord.). **5 anos Lei de Defesa da Concorrência: gênese, jurisprudência e desafios para o futuro**. IBRAC 25 anos. Disponível em: <http://www.ibrac.org.br/UPLOADS/Livros/arquivos/5_ANOS_DE_LEI_DA_CONCORR%EA%95%A9NCIA_-_IBRAC.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RAMAKRISHNA, Saloni P. **Enterprise Compliance Risk Management**: an essential toolkit for banks and financial services. Cingapura: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd, 2015.

REGAN, Milton C. Risky Business. **The Georgetown Law Journal**, v. 94, 2006, pp. 1957-1984. Disponível em: <<https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1412&context=facpub>> Acesso em: 05 dez. 2018.

REINO UNIDO. Competition & Markets Authority. **Businesses and individuals: competition law guidance**. Collection: Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/collections/competition-and-consumer-law-compliance-guidance-for-businesses>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **CMA's guidance as to the appropriate amount of a penalty**. 18 abr. 2018. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/700576/final_guidance_penalties.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Competition Law Risk: A Short Guide**, v. 2.0, 2017. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/587464/cma-risk-guide-2016-revised.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018

_____. Office of Fair Trading. **Drivers of Compliance and Non-compliance with Competition Law**: an OFT report. maio. 2010. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284405/oft1227.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **How your business can achieve compliance with competition law: guidance**. jun. 2011. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284402/oft1341.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

REQUIÃO, Rubens. **A ética na administração da sociedade anônima**. Aspectos modernos de direito comercial: estudos e pareceres. v. 2. São Paulo: Saraiva, 1980.

RIBAS, Guilherme Favaro Corvo. **Processo Administrativo de Investigação de Cartel**. São Paulo: Editora Singular, 2016.

_____. Programas de *Compliance* Antitruste. In: ZANOTTA, Pedro; BRANCHER, Paulo (org.). **Desafios Atuais do Direito da Concorrência**. São Paulo: Editora Singular, 2008.

_____.; RIBEIRO, Vinicius da Silva. The compliance guidelines and the rise of the antitrust soft law in Brazil. In: ANDERS, Eduardo Caminati; RIBAS, Guilherme (org.). **Brazilian Antitrust Law (Law n. 12,529/11): 5 years (preliminary version)**. IBRAC 25 anos. Disponível em: <<http://www.ibrac.org.br/livros.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. **Revista de Informação Legislativa**. Ano 52, n. 205, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007, pp. 23-24.

RIBEIRO, Renato Ventura. **Dever de diligência dos administradores de sociedades**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

RILEY, Anne; BLOOM, Margaret. Antitrust Compliance Programmes – Can Companies and Antitrust Agencies do More? In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Promoting Compliance with Competition Law**. Policy Roundtables, 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; SOKOL, D. Daniel. Rethinking Compliance. **Journal of Antitrust Enforcement**. 25 ago. 2014. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2475959>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RUMMEL, Per. Legal Incentives for Compliance Programmes: Stick or Carrot? In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programs: An Interdisciplinary Approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

RIVELLI, Fábio. Uma nova ética para o Brasil. **O Estado de São Paulo**. Blog do Fausto Macedo, 28 maio. 2017. <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/uma-nova-etica-para-o-brasil/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RODAS, João Grandino. Compliance concorrencial deve ser a lição positiva da “lava jato”. Olhar Econômico: **Consultor Jurídico - Conjur**, 25 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-jun-25/olhar-economico-compliance-concorrencial-licao-positiva-lava-jato>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Guia do Cade para programas de compliance é um passo à frente. Olhar Econômico: **Consultor Jurídico - Conjur**, 25 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-fev-25/olhar-economico-guia-cade-programas-compliance-passo-frente>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RODRIGUES, Eduardo Frade. **O Direito Societário e a Estruturação do Poder Econômico**. São Paulo: Editora Singular, 2016.

ROMANIELO, Enrico Spini; DE PAULA, Germano Mendes. Política Antitruste e Governança Corporativa no Brasil: os programas de *compliance* como boas práticas de governança. **Revista dos Tribunais Online**, 2011.

SAAD-DINIZ, Eduardo. O sentido normativo dos programas de compliance na AP n. 470/MG. **Revista dos Tribunais**, n. 933, v. 102, jul. 2013.

SALOMÃO FILHO, Calixto. Controle e Corrupção. **Capital Aberto**. Governança Corporativa, Opinião, 04 mar. 2018. Disponível em: <<https://capitalaberto.com.br/temas/governanca-corporativa/controle-e-corrupcao/#.XDpZzFxKiUk>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Direito concorrencial**. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

_____. Evolução ou Involução do Direito Antitruste? In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; PFEIFFER, Roberto. **Evolução do Antitruste no Brasil**. São Paulo: Editora Singular, 2018.

_____. **Monopolies and underdevelopment** – from colonial past to global reality. Cheltenham, Northampton: E. Elgar, 2015.

_____. **O novo direito societário**. 4ª ed. rev. e ampl. 2 tiragem. São Paulo: Malheiros, 2015.

_____. Prefácio. FRAZÃO, Ana. **Direito da Concorrência**: pressupostos e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2017.

_____. Respostas estruturais para a corrupção empresarial. **Valor Econômico**, 01 abr. 2015. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/colunistas/Calixto%20Salom%C3%A3o%20Filho>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SALVADOR NETTO, Alamiro Velludo. **Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Boaventura: a ilusória “Desglobalização”. **Outras Palavras**. Geopolítica & Guerra, 14 out. 2017. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/geopoliticaeguerra/boaventura-a-ilusoria-desglobalizacao/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SANTOS, Flávia Chiquito dos. **Aplicação de Penas na Repressão a Cartéis**: uma análise da jurisprudência do CADE. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2016.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade jurídica**: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: Editora LiberArs, 2016.

SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental**: a propósito da responsabilidade penal de empresas. São Paulo: Editora LiberArs, 2018.

SCHAPIRO, Mario Gomes; MARINHO, Sarah Morganna Matos. Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência? **RIL Brasília** a. 53 n. 211 jul./set. 2016. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/525428/001078748.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SCHMIDT, Cristiane Alkmin Junqueira. Governança corporativa e compliance concorrencial. **JOTA**, 11 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/columnas/coluna-da-cristiane-alkmin/governanca-corporativa-e-compliance-concorrencial-11112018>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SHECAIRA, Sérgio Salomão. **Responsabilidade penal da pessoa jurídica**. 3ª ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SIEBER, Ulrich. Programas de *Compliance* no Direito Penal Empresarial: um novo conceito para o controle da criminalidade econômica. Tradução por Eduardo Saad-Diniz. In: OLIVEIRA, William T. et al. (org.) **Direito penal econômico**: estudos em homenagem aos 75 anos do Professor Klaus Tiedemann. São Paulo: LiberArs, 2013.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 20ª ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

SILVEIRA, Alexandre di Micelli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, Paulo Burnier da. Experiências internacionais: OCDE, Reino Unido, Japão e Coreia do Sul. In: RODAS, João Grandino; CARVALHO, Vinicius Marques de (org.). **Compliance e Concorrência**. 2ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

SINGAPURA. Competition & Consumer Commission. **Conducting a Compliance Programme**. Disponível em: <<https://www.cccs.gov.sg/tools-and-resources/conducting-a-compliance-programme>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SOKOL, D. Daniel. Cartels, Corporate Compliance, and What Practitioners Really Think About Enforcement. **Antitrust Law Journal**, v. 78, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://scholarship.law.ufl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1307&context=facultypub>> Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Detection and Compliance in Cartel Policy. **Competition Policy International**, Antitrust Chronicle, v. 2, 2011.

_____. Policing the firm. **Notre Dame Law Review**, v. 89, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1716&context=ndlr>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SOLTES, Eugene. **Why They do it**: Inside the Mind of the White-Collar Criminal. Nova Iorque: PublicAffairs, 2016.

SOUZA, Alexandre Barreto de; MAHON, Ana Luiza Lima. Novas perspectivas da atuação do conselho administrativo de defesa econômica: desafios e prioridades da autoridade antitruste. In: ANDERS, Eduardo Caminati et al. (coord.). **5 anos Lei de Defesa da**

Concorrência: gênese, jurisprudência e desafios para o futuro. IBRAC 25 anos. Disponível em:

<http://www.ibrac.org.br/UPLOADS/Livros/arquivos/5_ANOS_DE_LEI_DA_CONCORR%EA%95%A9NCIA_-_IBRAC.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SOUZA, Jessé. **A Elite do Atraso:** da escravidão à Lava Jato. Rio de Janeiro: LeYa, 2017.

STEPHAN, Andreas. Hear no Evil, See no Evil: Why Antitrust Compliance Programmes May be Ineffective at preventing cartels. **The Company Lawyer**, v. 31, ESRC CCP Working Paper n. 09-09, 10 jul. 2009. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1432340>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; NIKPAY, Ali. Leniency decision-making from a corporate perspective: Complex realities. In: BEATON-WELLS, Caron; TRAN, Christopher (eds.). **Anti-Cartel enforcement in a contemporary age:** Leniency religion. Londres: Hart Publishing, 2015.

STUCKE, Maurice E. In Search of Effective Ethics & Compliance Programs. **The Journal of Corporation Law**, v. 39:4, 2014. Disponível em: <<https://cclg.rutgers.edu/wp-content/uploads/39JCorpL769.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. The Implications of Behavioral Antitrust. **University of Tennessee Legal Studies**, Research Paper n. 192, 2012. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2109713>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____.; GRUNES, Allen. **Big data and competition policy**. Oxford: Oxford University Press, 2016.

SUNDFELD, Carlos Ari. LINDB: Direito Tributário está sujeito à Lei de Introdução reformada. **JOTA**, 10 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/lindb-direito-tributario-esta-sujeito-a-lei-de-introducao-reformada-10082018>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

THALER, Richard. **Misbehaving:** the making of behavioral economics. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2016.

_____. Unless you are spock, irrelevant things matter in economic behavior. **The New York Times**, 09 maio 2015. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2015/05/10/upshot/unless-you-are-spock-irrelevant-things-matter-in-economic-behavior.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

THE ECONOMIST. **The new titans**. And how to tame them, 20 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.economist.com/leaders/2018/01/18/how-to-tame-the-tech-titans>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **The world's most valuable resource is no longer oil, but data**. 06 maio 2017. Disponível em: <<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

THÉPOT, Florence. Antitrust v. Anti-corruption Policy Approaches to Compliance: Why such a gap? **Competition Policy International**, Antitrust Chronicle, 30 jun. 2015.

Disponível em: <<https://www.competitionpolicyinternational.com/antitrust-v-anti-corruption-policy-approaches-to-compliance-why-such-a-gap/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. Can Compliance Programmes contribute to effective antitrust enforcement? In: PAHA, Johannes (ed.). **Competition Law Compliance Programs: An Interdisciplinary Approach**. Suíça: Springer, 2016 (e-book).

TOMASETTI JR., Alcides. “A propriedade privada” entre o direito civil e a Constituição. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, v. 41, n. 126, abr./jun. 2002.

TÓTH, András. How could competition authorities reward competition compliance programmes? **European Competition and Regulatory Law Review**, v.1, n.1, 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Integridade e Empresas no Brasil**, 2018.

Disponível em: <<https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Transparência em Relatórios Corporativos (TRAC)**, 2018. Disponível em: <<http://transparenciacorporativa.org.br/trac2018/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. et al. **Unidos Contra a Corrupção**. Disponível em: <<https://unidoscontraacorrupcao.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

UNIÃO EUROPEIA. EUROPEAN COMMISSION. MONTI, Mario. **Fighting Cartels: Why and How? Why should we be concerned with cartels and collusive behaviour?** SPEECH/00/295. III Nordic Competition Policy Conference. Estocolmo, 11-12 set. 2000. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-00-295_en.htm>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. **Compliance Matters: what companies can do better to respect** Eu competition rules. Disponível em: <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a/language-en>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. _____. ALMUNIA, Joaquín. **Compliance and Competition Policy**. Speech 10/586. Bruxelas, 25 out. 2010. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-10-586_en.htm>. Acesso em: 05 dez. 2018.

UNITED NATIONS. PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **Integridade no Setor de Construção**: discutindo os dilemas e propondo soluções para o mercado. maio. 2018. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1fe9Fiq16zhUjeGESfixoyjtRSKoQZdRt/view>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. 15th Session of the Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy. Geneva, 17-18 out. 2016. Contribution by Brazil CADE. Paper written by Amanda Athayde Linhares

Martins, Diogo Thomson de Andrade and Livia Dias de Melo. Translation by: André Rothfeld Gratone, Fábio Lopes de Sousa and Raissa Guerreiro Bonfim. Disponível em: <https://unctad.org/meetings/en/Contribution/ciclp2016c13_Brazil_CADE_en.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

VANDENBORRE, Ingrid; GOETZ, Thorsten C. Compliance Programmes and Antitrust Fines, Chapter 1. In: **The International Comparative Legal Guide to: Cartels & Leniency** 2017, 10ª edição, Global Legal Group Ltd, 2016.

VALLE, Martim Della. Diário de um chefe de compliance. **JOTA**, 16 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/carreira/diario-de-um-chefe-de-compliance-16012018>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

VERGUEIRO, Carlos Eduardo. **Acordo de Acionistas e a Governança das Companhias**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

VERÍSSIMO, Marcos Paulo. Um brinde à tecnocracia. **O Estado de São Paulo**. Blog do Fausto Macedo, 20 abr. 2017. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/77561-2/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

WARDE, Walfrido. **O Espetáculo da Corrupção**: como um sistema corrupto e o modo de combatê-lo estão destruindo o país. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The governance of contractual relations. **The Journal of Law & Economics**. v. 22, n. 3, out. 1979. Disponível em: <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%203/Williams on%20281979%29.pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%203/Williams%20281979%29.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2018.

WILS, Wouter P. J. Antitrust compliance programmes and optimal antitrust enforcement. **Journal of Antitrust Enforcement**, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176309>. Acesso em: 05 dez. 2018.

WU, Tim. Taking innovation seriously: antitrust enforcement if innovation mattered most. **Antitrust Law Journal**, v. 78, 2012, pp. 313-328. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2166525>. Acesso em: 05 dez. 2018.

APÊNDICES

Na sequência é apresentada uma explicação metodológica para que o leitor possa averiguar o procedimento utilizado para fins de pesquisa jurisprudencial, servindo de *proxy* para possíveis testes, novas pesquisas e refinamentos. Ato contínuo, são apresentados quatro Apêndices contendo os excertos que selecionamos no âmbito da pesquisa jurisprudencial, tendo em vista a delimitação deste trabalho. Optamos por consolidar a pesquisa nos Apêndices por dois principais motivos: tanto para conveniência da análise do leitor, poupando esforços de consulta no *website* do CADE, que não disponibiliza os resultados da forma que sistematizamos neste trabalho, quanto para preservar a memória do material consultado, garantido a consulta em caso de eventual indisponibilidade no *website* do CADE.

EXPLICAÇÃO METODOLÓGICA

1. A análise jurisprudencial tomou como fonte exclusiva o *website* do CADE: <<http://www.cade.gov.br/>>.

2. O material analisado foi exclusivamente público, isto é, nenhuma informação consultada decorre de base confidencial ou de acesso restrito.

3. A análise se pautou pela consulta de fontes primárias.

4. O material consultado compreende um universo de julgados, pareceres, votos, decisões, notas técnicas, despachos, e-mails, atas de sessão etc., conforme disponibilizados nos autos públicos.

5. Quanto ao caminho de busca percorrido no *website* do CADE para se chegar aos resultados, foi selecionado o campo “pesquisa processual” na página principal, que remete para o ambiente “pesquisa pública” dentro do sistema Sei! 3.0.15. Nesse ambiente, como entrada de pesquisa, foram utilizadas uma série de palavras-chave, objetivando obter amplitude e representatividade em termos de resultado à vista do tema da investigação.

6. As seguintes palavras-chave foram utilizadas nos campos “pesquisa livre”, selecionando “processos”, “documentos gerados” e “documentos externos”:⁹⁸⁴

Palavras-chave
<i>compliance</i> , programa de <i>compliance</i> , programa de <i>compliance</i> concorrencial, programa de <i>compliance</i> antitruste, programa de prevenção de infrações à ordem econômica, programa de ética e <i>compliance</i> , programa de ética e conformidade, programa de ética, integridade, programa de integridade, programa de integridade concorrencial, programa de conformidade, programa de conformidade concorrencial, programa de conformação, programa anticorrupção e boas práticas concorrenciais.

7. Também foi consultado individualmente todos os itens no campo “tipo de documento”. Por exemplo, “Voto”, “Termo de Compromisso de Cessação – TCC”, “Nota Técnica”, “Ata de Sessão de Julgamento” etc., sem explicitar o período, para dupla validação de resultados, conforme escopo da investigação.

⁹⁸⁴ Esses campos foram selecionados tanto individualmente, quanto conjuntamente, sem explicitar período, de modo a obter um universo abrangente de resultados, posteriormente refinados conforme pertinência temática aos limites da investigação. Assim, os resultados consolidados nos Apêndices representam discussões que guardam alguma ordem de relevância para os fins desta pesquisa. Eventuais menções esparsas e sem nexo material não foram consolidadas. Dentro desse recorte, foram priorizados votos (Tribunal/Plenário), notas técnicas (SG) e TCCs.

8. Ressalva-se a possibilidade de que, não obstante a amplitude dos termos de consulta, eventualmente algum precedente pode não ter sido capturado em razão da limitação técnica do sistema processual do CADE, ou por não corresponder às palavras-chave selecionadas.

COMENTÁRIO SOBRE OS APÊNDICES

Foram elaborados quatro Apêndices para organizar e sistematizar a análise. Os Apêndices foram divididos de acordo com critério temático (*i.e.*, decisões condenatórias e homologação de TCC) e critério temporal (*i.e.*, sob a égide da Lei 8.884/1994 e sob a égide da Lei 12.529/2011) no contexto do programa de *compliance* concorrencial. Nesse sentido, os Apêndices foram assim ordenados:

- *Apêndice I - Lei 8.884/1994: Programa de compliance em decisão condenatória;*
- *Apêndice II - Lei 8.884/1994: Programa de compliance em TCC;*
- *Apêndice III - Lei 12.529/2011: Programa de compliance em decisão condenatória;*
- *Apêndice IV - Lei 12.529/2011: Programa de compliance em TCC.*

Apêndices | Decisão Condenatória

Para os Apêndices que analisaram o programa de *compliance* no âmbito de decisões proferidas pelo Plenário do CADE (Apêndices I e III), foram consideradas apenas as decisões que resultaram em condenação.

Apêndices | TCC

Para os Apêndices que analisaram o programa de *compliance* no âmbito de TCCs (Apêndices II e IV), foram considerados apenas os TCCs homologados pelo Plenário do CADE.

Recorte temporal

Para todos os Apêndices, o objetivo foi realizar uma consulta ampla, sem limitar por período no campo de busca processual. A limitação foi apenas a data de corte da pesquisa, que foi finalizada em 05 de dezembro de 2018, por razões de depósito da dissertação. Esse corte temporal foi abrangente o suficiente para englobar toda a jurisprudência do CADE disponível publicamente em seu *website* até a última sessão de julgamento de 2018.

Padronização estética e formatação

Nos Apêndices, eventuais grifos da versão original foram intencionalmente excluídos. Foram mantidos apenas os grifos nos termos em inglês/latim. Grifos nossos foram feitos para identificar o material (nota técnica/TCC/voto) objeto de análise. Nossas notas (“nota do pesquisador”) foram limitadas para eventuais esclarecimentos.

APÊNDICE I - Lei 8.884/1994: Programa de *compliance* em decisão condenatória

Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i>
<p>•Processo Administrativo nº 08012.009088/1999-48.</p> <p>•Representante: Conselho Regional de Farmácias do Distrito Federal - CRF/DF.</p> <p>•Representadas: Abbott Laboratórios do Brasil Ltda., Eli Lilly do Brasil Ltda., indústria Química e Farmacêutica Schering Plough S/A, Produtos Roche Química e Farmacêutica S/A, Pharmacia Brasil Ltda. (sucessora de Searle do Brasil Ltda. e, posteriormente, Monsanto do Brasil Ltda.) e outras.</p> <p>•Ementa: Fixação, em acordo com os laboratórios concorrentes, de condição de venda aos distribuidores de medicamentos, consubstanciada na exigência de que estes não trabalhassem com genéricos; limitação ao acesso de novas empresas ao mercado; criação de dificuldades ao funcionamento ou desenvolvimento dos distribuidores de medicamentos; recusa de venda de bens dentro das condições de pagamento normais aos usos e costumes comerciais.</p> <p>Dentre as penalidades e sugestões estipuladas pelo Plenário, destaque-se, por unanimidade, a sugestão das representadas à adesão a um programa de <i>compliance</i> antitruste.</p> <p>•Julgamento final em 13 de outubro de 2005 (359ª sessão ordinária). Embargos de declaração apreciados em sessão de 07 de novembro de 2007.</p>	<p>Voto-vista do Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos:</p> <p>Recomendo ainda às Representadas a adesão a um programa de <i>antitrust compliance</i> tal qual recomendado pelo Ministério Público Federal e no voto do i. Conselheiro-Relator.</p> <p>Voto do Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos no âmbito de Embargos de Declaração:</p> <p>3.8. Dúvida quanto ao programa de <i>compliance</i></p> <p>A Astrazeneca indaga a quem se destina a recomendação de aderir ao programa de <i>compliance</i> antitruste, uma vez que ela já possui o seu próprio programa. Os embargos não se prestem a esclarecer meras dúvidas, consoante salientou a douta Procuradoria deste Conselho. Todavia, visando, eliminar qualquer insegurança do provimento da decisão, esclareço que é certo que a recomendação serve para todas as Representadas, já que não há ressalvas constantes no texto do acórdão. Quanto à situação de cada Representada quanto a esse ponto específico, é pormenor que não foi contemplado na recomendação, ficando a critério de cada laboratório a adequação da recomendação à sua situação particular, até porque não se trata de uma imposição, mas, como dito, de uma recomendação.</p>

APÊNDICE II - Lei 8.884/1994: Programa de *compliance* em TCC

Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.002906/2007-68.</p> <p>•Compromissária: JBS S/A (antiga Friboi Ltda.).</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.002493/2005-16, que apurava suposto acordo entre empresas frigoríficas com a finalidade de restringir e prejudicar a livre concorrência no setor de abate de gado bovino em várias regiões do país.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por maioria, em 28 de novembro de 2007.</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações da COMPROMISSÁRIA</p> <p>3.1. Adoção de Programa de <i>Compliance</i> - A COMPROMISSÁRIA compromete-se a implementar regras internas de prevenção a infrações concorrenciais e em adotar programa de <i>Compliance</i> concorrencial, o qual deverá nortear e restringir todo e qualquer ato, externo ou interno, da Companhia e seus empregados e prepostos perante quaisquer terceiros, mas em especial perante fornecedores, clientes, empresas concorrentes e associações de classe.</p> <p>3.1.1. A COMPROMISSÁRIA deverá apresentar o referido programa de <i>Compliance</i> concorrencial ao CADE no prazo de 30 dias após a assinatura do presente termo.</p> <p>3.1.2. A COMPROMISSÁRIA se obriga a efetuar a divulgação do Programa de <i>Compliance</i> concorrencial, bem como a executar o treinamento efetivo de todos os funcionários direta ou indiretamente ligados à atividade operacional e comercial, os quais igualmente restam obrigados às regras estabelecidas no referido programa, sob pena de sanções disciplinares por violação.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Sexta - Do Descumprimento do Termo de Compromisso e das Multas</p> <p>[...]</p> <p>6.2. Uma vez constatado pelo Plenário do CADE o descumprimento do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08012.002493/2005-16 contra a COMPROMISSÁRIA para apuração de infração da ordem econômica, nos termos dos artigos 20 e 21 da Lei 8.884/94 voltará ao seu curso investigativo regular, sendo-lhe garantido o mais amplo e irrestrito direito de defesa.</p> <p>6.3. Em caso de constatação pelo Plenário do CADE do descumprimento das obrigações principais assumidas neste Compromisso, a COMPROMISSÁRIA ficará ainda sujeita à multa diária, enquanto perdurar eventual descumprimento, no valor de 5.000 (cinco mil) UFIR, equivalente a R\$ 5.320,50 (cinco mil e trezentos e vinte reais e cinquenta centavos), nos termos do artigo 53, §1º, II, c/c artigo 25, ambos da Lei 8.884/94.</p> <p>6.4. O atraso, injustificado ou sem consentimento prévio, na entrega dos relatórios e informações ao CADE, será apurado pelo CADE, respeitado o direito de defesa. Constatado pelo Plenário do CADE o descumprimento do presente Termo de Compromisso, o COMPROMISSÁRIO estará sujeito à multa diária de 5.000 (cinco mil) UFIR, equivalente a R\$ 5.320,50 (cinco mil e trezentos e vinte reais e cinquenta centavos).</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas no TCC, recomendando o arquivamento do feito (10 de setembro de 2009). No mesmo sentido o despacho do Conselheiro-Relator Paulo Furquim de Azevedo (15 de setembro de 2009). Homologado pelo Plenário.</p> <p>Nota do pesquisador:</p> <p>Constam dos autos documentos elaborados para atender aos compromissos de <i>compliance</i> (cláusulas 3.1 e seguintes do TCC).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.004221/2007-56.</p> <p>•Compromissária: Lafarge Brasil S/A.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.011142/2006-79, que</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações da COMPROMISSÁRIA</p> <p>3.1. Adoção de Programa de <i>Compliance</i> - A COMPROMISSÁRIA compromete-se a incrementar as regras internas de prevenção a infrações concorrenciais e em adotar o programa de <i>Compliance</i> concorrencial anexo (Anexo II)*, o qual deverá nortear e restringir todo e qualquer ato, externo ou interno, da Companhia e seus empregados e prepostos perante quaisquer terceiros, mas em especial perante fornecedores, clientes, empresas</p>

<p>apurava suposta prática de cartel entre empresas atuantes no mercado de cimento e concreto no Brasil.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por maioria, em 28 de novembro de 2007.</p>	<p>concorrentes e associações de classe. 3.1.1. A Compromissária se obriga a efetuar a divulgação do Programa de <i>Compliance</i> concorrencial anexo, bem como a executar o treinamento efetivo de todos os funcionários direta ou indiretamente ligados à atividade operacional e comercial, os quais igualmente restam obrigados às regras estabelecidas no referido programa, sob pena de sanções disciplinares por violação.</p> <p>3.2. Obrigação de Livre Acesso e Cooperação - Independentemente da existência de processo administrativo, ordem judicial ou aviso prévio e, sendo certo que o presente Termo de Compromisso não implica na celebração de qualquer acordo de leniência, reconhecimento de culpa ou de qualquer ilicitude, a COMPROMISSÁRIA se obriga:</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quarta - Da Obrigação de Informação e Relatório ao CADE</p> <p>4.1. De forma a permitir a fiscalização do cumprimento integral deste Termo de Compromisso, a COMPROMISSÁRIA se obriga a enviar ao CADE, a cada 6 (seis) meses e até o final do Termo de Compromisso, contados da assinatura do presente instrumento, relatório informando o desenvolvimento e o acompanhamento de todas as obrigações assumidas neste Termo de Compromisso, em particular a obrigação de Adoção de <i>Compliance</i> e regular recolhimento da Contribuição Pecuniária assumida.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Oitava - Do Descumprimento do Termo de Compromisso e das Multas</p> <p>[...]</p> <p>8.2. Uma vez constatado pelo Plenário do CADE o descumprimento do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08012.011142/2006-79 contra a COMPROMISSARIA voltará ao seu curso investigativo regular, sendo-lhe garantido direito de defesa nos termos da lei.</p> <p>8.3. Em caso de constatação pelo Plenário do CADE do descumprimento das obrigações principais assumidas neste Compromisso, a COMPROMISSÁRIA ficará ainda sujeita à multa diária, enquanto perdurar eventual descumprimento, no valor de 25.000 (vinte e cinco mil) UFIR, equivalente a R\$ 26.602,50 (vinte e seis mil e seiscentos e dois reais e cinquenta centavos), nos termos do artigo 53, §1º, II, c/c artigo 25, ambos da Lei 8.884/94.</p> <p>8.4. O atraso, injustificado ou sem consentimento prévio, na entrega dos relatórios e informações ao CADE, será apurado pelo CADE, respeitado o direito de defesa. Constatado pelo Plenário do CADE o descumprimento do presente Termo de Compromisso, a COMPROMISSÁRIA estará sujeita à multa diária de 5.000 (cinco mil) UFIR, equivalente a R\$ 5.320,50 (cinco mil e trezentos e vinte reais e cinquenta centavos).</p> <p>* Nota do pesquisador (1): O programa de <i>compliance</i> foi apresentado e consta dos autos. A versão em inglês também foi apresentada.</p> <p>Parecer ProCADE: Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas no TCC, recomendando o arquivamento do feito (09 de março de 2009). No mesmo sentido o despacho do Conselheiro-Relator Paulo Furquim de Azevedo (15 de abril de 2009). Homologado pelo Plenário.</p> <p>Nota do pesquisador (2): Constam dos autos documentos elaborados para atender aos compromissos de <i>compliance</i> (cláusulas 3.1 e seguintes do TCC).</p>
<p>Sumário do caso</p>	<p>Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p>
<p>•Requerimento nº 08700.005281/2007-96.</p> <p>•Compromissárias: Alcan Embalagens do Brasil Ltda. e</p>	<p>TCC:</p> <p>3. DAS OBRIGAÇÕES DA ALCAN EMBALAGEM</p> <p>3.1 A Alcan Embalagens reforçará suas regras internas de conformidade com a legislação de defesa da concorrência (<i>compliance</i>), implementando um programa de conformidade que compreenda os tópicos descritos no Anexo I*.</p>

<p>Marco Antonio Ferraroli dos Santos.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.004674/2006-50, que apurava suposto cartel no mercado de embalagens flexíveis, com o fim de dividir o mercado e fixar preços.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por maioria, em 23 de julho de 2008.</p>	<p>Tais regras deverão guiar o comportamento da Alcan Embalagens, de seus funcionários e prepostos em todos os atos perante terceiros, e especialmente aqueles perante fornecedores, clientes, concorrentes e associações de classe.</p> <p>3.1.1 A Alcan Embalagens deverá ostensivamente informar seus funcionários sobre o programa de conformidade referido na Cláusula 3.1 acima, e deverá treinar todos os seus empregados direta ou indiretamente envolvidos nas suas atividades comerciais de acordo com tal programa de conformidade. Os funcionários da Alcan Embalagens deverão estar vinculados a tais regras e deverão estar sujeitos a penalidades disciplinares no caso de infração ao programa de conformidade.</p> <p>3.2 Durante a vigência deste Compromisso, a Alcan Embalagens apresentará ao CADE, a cada quatro meses, um relatório circunstanciado atestando o cumprimento das obrigações descritas na Cláusula 3.1 acima, devendo o primeiro relatório ser apresentado no quarto mês após a assinatura deste Compromisso.</p> <p>3.2.1 Todas as informações, documentos e relatórios que deverão ser apresentados ao CADE por força deste Compromisso deverão ser dirigidos à Comissão de Acompanhamento das Decisões do CADE, e serão tratados confidencialmente.</p> <p>3.3 No contexto das investigações desenvolvidas no curso do Processo Administrativo, a Alcan Embalagens deverá garantir, ao CADE, à SDE e aos seus servidores, acesso pleno às instalações da Alcan Embalagens, desde que (a) os servidores estejam devidamente identificados e que (b) os servidores requeiram acesso às instalações durante seu horário normal de funcionamento, nos termos do art. 23 da Lei nº 9.784/1999, garantindo-se sempre que não haja qualquer tipo de prejuízo às atividades regulares da Alcan Embalagens.</p> <p>3.4 Mediante solicitação expressa do CADE para tanto, a Alcan Embalagens tomará as medidas razoáveis que estiverem ao seu alcance para permitir que servidores do CADE e da SDE participem de reuniões das associações de classe do setor de embalagens flexíveis e de outros eventos do setor dos quais a Alcan Embalagens participe.</p> <p>[...]</p> <p>7. DO DESCUMPRIMENTO E DAS MULTAS</p> <p>7.1 A Alcan Embalagens e o Executivo estarão sujeitos a multa diária de no máximo R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) no caso de descumprimento das obrigações expressas na Cláusula 3 acima, caso o descumprimento tenha continuado após a Alcan Embalagens ou o Executivo terem sido devidamente notificados por escrito sobre a ocorrência, garantindo-se que a verificação do descumprimento obedecerá o procedimento previsto no art. 162 do Regimento Interno do CADE, resguardado o direito de ampla defesa da Alcan Embalagens e do Executivo.</p> <p>7.1.1 A Alcan Embalagens estará sujeita à multa diária de no máximo R\$5.320,00 (cinco mil, trezentos e vinte reais) no caso de atraso, injustificado ou sem consentimento prévio, na entrega dos relatórios a que se refere a Cláusula 3.2 acima.</p> <p>7.1.2 O descumprimento de quaisquer das obrigações expressas na Cláusula 3 acima poderá ser unicamente considerado descumprimento parcial deste Compromisso. Ainda que referido descumprimento parcial resulte na aplicação da multa prevista na Cláusula 7. 1, o CADE poderá confirmar o cumprimento integral do Compromisso, arquivando o Processo Administrativo nos termos da Cláusula 8 abaixo, caso a Alcan Embalagens ou o Executivo corrija o vício identificado e cumpra adequadamente a obrigação objeto de controvérsia em 30 (trinta) dias a contar da decisão do CADE que verificou o descumprimento parcial.</p> <p>* Nota do pesquisador: O Anexo I é apresentado após esta tabela por questões de formatação.</p>
---	---

	<p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas no TCC, concluindo pelo arquivamento do feito (04 de agosto de 2009). No mesmo sentido o despacho do Conselheiro-Olavo Zago Chinaglia de Azevedo (26 de agosto de 2009). Homologado pelo Plenário.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimentos nºs 08700.003240/2009-27 e 08700.003900/2009-70.</p> <p>•Compromissárias: Visa do Brasil Empreendimentos Ltda., Visa International Service Association (“Visa”) e Companhia Brasileira de Meios de Pagamentos (“CIELO”).</p> <p>•TCCs celebrados no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.005328/2009-31, que apurava suposta prática de ilícito concorrencial.</p> <p>•TCCs homologados pelo Plenário, por maioria, em 16 de dezembro de 2009.</p>	<p>TCC:</p> <p>Visa</p> <p>Cláusula Segunda - Do Objeto</p> <p>O objeto deste Compromisso é definir as medidas que serão tomadas pelas Compromissárias, a fim de cessar, de Direito e de fato, a relação de adquirência única na afiliação de estabelecimentos para aceitação de cartões com a bandeira Visa e credenciamento de transações Visa originárias destes estabelecimentos, incluindo os serviços de captura, transmissão, processamento e liquidação das transações, mantida entre as Compromissárias e a Companhia Brasileira de Meios de Pagamento (“Cielo”), incluindo-se, dentre tais medidas, mas não se limitando a: (i) a implantação de um programa de educação aos funcionários das Compromissárias, visando à prevenção de infrações à ordem econômica (<i>compliance</i>); e (ii) a ampla divulgação de requisitos éticos, operacionais e condições comerciais / (definidos abaixo) a fim de viabilizar a contratação, por parte das / Compromissárias, de novo(s) credenciador(es) da bandeira Visa, para operar no/ território brasileiro.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quinta - Programa de <i>Compliance</i></p> <p>A Visa do Brasil formulará e/ou reforçará suas regras internas em linha com a regulamentação de defesa da concorrência, por meio da realização de um programa interno, nas dependências da Visa do Brasil, para seus próprios empregados, cujo cronograma será entregue ao CADE em, no máximo, 45 dias após a intimação das Compromissárias da decisão do Plenário do CADE que homologar este Compromisso. O programa seguirá as diretrizes do Anexo 1* deste Compromisso, que reproduzem algumas diretrizes da Portaria SDE n. 14, e deverá contar com palestras, treinamentos e elaboração de manual. Cópia do manual será enviada ao CADE e ao representante do MPF que oficia perante o CADE.</p> <p>A Visa do Brasil deverá informar tempestivamente seus funcionários acerca do programa referido nessa Cláusula, e deverá treinar funcionários direta ou indiretamente envolvidos em suas atividades comerciais. O programa incluirá penalidades disciplinares aos funcionários que não se enquadrarem ao programa implementado pela Visa do Brasil, consistente com as suas regras e políticas internas.</p> <p>Mediante aviso prévio de 5 dias à Visa do Brasil, o CADE pode indicar representantes para acompanhar pessoalmente o desenvolvimento de um treinamento incluído no cronograma que será entregue ao CADE.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Sexta - Da Obrigação de Informação ao CADE</p> <p>De forma a permitir a fiscalização do cumprimento deste compromisso, as Compromissárias se obrigam a fornecer ao CADE e ao representante do MPF perante o Conselho, durante a vigência deste Compromisso, relatórios confidenciais, a da 30 (trinta) dias, que indiquem, além da implementação do programa referido na Cláusula Quinta: [...]</p> <p>Cláusula Sétima - Das Multas</p> <p>O inadimplemento das Cláusulas Terceira e Quinta sujeitará as Compromissárias, solidariamente, à multa diária de R\$10.640,10, nos termos do artigo 53, §1, b, c/c artigo 25, ambos da Lei n. 8.884/94, limitada esta multa diária a 90 (noventa) dias.</p> <p>O atraso injustificado no envio dos relatórios ao CADE, conforme previsto Cláusula Sexta, sujeitará as Compromissárias, solidariamente, à multa diária de R\$5.064,01, limitada esta multa diária a 90 (noventa) dias.</p> <p>[...]</p>

	<p>O inadimplemento dessas obrigações não ensejará, por si só, a resolução deste Compromisso, nem a reabertura do Processo Administrativo em face das Compromissárias. As multas acima estipuladas não serão devidas nas hipóteses de comprovado caso fortuito ou de força maior, conforme definidos na Lei Civil Brasileira.</p> <p>* Nota do pesquisador (1): O Anexo 1 é apresentado após esta tabela por questões de formatação.</p> <p>CIELO Cláusula Segunda - Do Objeto O objeto deste Compromisso é a definição das medidas que serão tomadas pela Compromissária, a fim de cessar, de Direito e de fato, toda e qualquer prática que resulte na existência de relações comerciais de captura, transmissão, processamento e liquidação de transações com uma única bandeira de cartões de pagamento, tais como relações estruturais ou contratuais de operação verticalizada, adquirência única, ou exclusividade, porventura mantida entre a Compromissária, de um lado, e Visa International Service Association (“Visa International”) e Visa do Brasil Empreendimentos LTDA. (“Visa do Brasil”), de outro, incluindo-se dentre as referidas medidas: [...]</p> <p>(iii) a implantação de um programa de educação aos funcionários da Compromissária, visando à prevenção de infrações à ordem econômica (Programa de <i>Compliance</i>), conforme Anexo 1* a este Compromisso. [...]</p> <p>Cláusula Quinta - Programa de <i>Compliance</i>. A Compromissária formulará e/ou reforçará suas regras internas em linha com a regulamentação de defesa da concorrência, por meio da realização de um programa interno, nas dependências da CBMP, para seus próprios empregados, cujo cronograma será entregue ao CADE em 1º de fevereiro.</p> <p>O programa deverá contar com palestras, treinamentos e elaboração de manual e seguirá as diretrizes do Anexo 1* deste Compromisso e da Portaria nº 14, de 9 de março de 2004 da Secretaria de Direito Econômico/Ministério da Justiça, não sendo exigível que a Compromissária deposite seu Programa de <i>Compliance</i> na Secretaria de Direito Econômico. Cópia do manual será enviada ao CADE e ao representante do MPF que oficia perante o CADE.</p> <p>A Compromissária deverá informar tempestivamente seus funcionários acerca do programa referido nessa Cláusula, e deverá treinar funcionários direta ou indiretamente envolvidos em suas atividades comerciais. O programa incluirá penalidades disciplinares aos funcionários que não se enquadrarem ao programa implementado pela Compromissária, consistente com as regras e políticas internas da Compromissária.</p> <p>Mediante aviso prévio de 5 (cinco) dias à Compromissária, o CADE poderá indicar representantes para acompanhar pessoalmente o desenvolvimento de um treinamento.</p> <p>Cláusula Sexta - Da Obrigação de Informação ao CADE De forma a permitir a fiscalização do cumprimento deste Compromisso, a Compromissária se obriga a fornecer ao CADE e ao representante do MPF que oficia perante o CADE, durante a vigência deste Compromisso, relatórios confidenciais, com periodicidade mensal, relatórios esses que indicarão, além da implementação do programa referido na Cláusula Quinta, as seguintes informações: [...]</p> <p>Cláusula Sétima - Das Multas a) à multa diária de R\$20.000,00, pela inobservância das obrigações dispostas nas Cláusulas Terceira e Quinta, nos termos do artigo 53, §1, b, c/c artigo 25, ambos da Lei n. 8.884/94, limitada esta multa diária a 90 (noventa) dias; e b) à multa diária de R\$10.000,00, pelo atraso injustificado no envio dos relatórios ao CADE, conforme previsto Cláusula Sexta, limitada esta multa diária a 90 (noventa) dias. [...]</p>
--	--

	<p>O inadimplemento dessas obrigações não ensejará, por si só, a resolução deste Compromisso, nem a reabertura do Processo Administrativo em face da Compromissária. As muitas acima estipuladas não serão devidas nas hipóteses de o comprovado caso fortuito ou de força maior, conforme definidos na Lei Civil Brasileira.</p> <p>* Nota do pesquisador (2): O Anexo 1 é apresentado após esta tabela por questões de formatação.</p> <p>Parecer ProCADE: Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas nos TCCs, concluindo pelo arquivamento do feito (29 de julho de 2010). No mesmo sentido o despacho do Conselheiro-Olavo Zago Chinaglia de Azevedo (03 de agosto de 2010). Homologado pelo Plenário.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento n° 08700.001913/2009-12.</p> <p>•Compromissária: Associação das Auto-Escolas e Centros de Formação de Condutores de Campinas e Região e Oswaldo Redaelli Filho.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo n° 08012.007238/2006-32, que apurava suposta imposição de preços aos Centros Formadores de Condutores de Campinas pelo tabelamento de preços mínimos.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 07 de outubro de 2009.</p>	<p>TCC: Cláusula Terceira - Das Obrigações dos COMPROMISSÁRIOS</p> <p>3.1. Obrigação de Cooperação - Independentemente da existência de processo administrativo, ordem judicial ou aviso prévio e, sendo certo que o presente Termo de Compromisso não implica na celebração de qualquer acordo de leniência, os COMPROMISSÁRIOS se obrigam a: [...]</p> <p>(iv) assumir compromisso de elaborar um Plano Educativo com palestras e qualquer outro tipo de evento, junto às Associações e Sindicatos de Auto-Escolas e de Centros de Formação de Condutores e demais entidades públicas ou privadas, dentro e fora da cidade de Campinas e do Estado de São Paulo, sendo que em todos os eventos os COMPROMISSÁRIOS se comprometem em convidar o DETRAN/SP e entidades representativas de classes e empresárias para participar, no esforço de envolvê-lo no plano educativo, tudo com o objetivo de promover os princípios da livre concorrência. O plano educativo deverá ser entregue no prazo máximo de 30 dias após a assinatura do presente termo de compromisso, de acordo com as diretrizes e obrigações do Anexo 1* deste instrumento.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quarta - Da Obrigação de Informação e Relatório ao CADE</p> <p>4.1. De forma a permitir a fiscalização do cumprimento integral deste Termo de Compromisso, os COMPROMISSÁRIOS se obrigam a enviar ao CADE, a cada 6 (seis) meses e até o final do Termo de Compromisso, contados da assinatura do presente instrumento, relatório informando o desenvolvimento e o acompanhamento de toda/ as obrigações assumidas neste Termo de Compromisso, bem como o regular recolhimento da Contribuição Pecuniária assumida.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Oitava - Do Descumprimento do Termo de Compromisso e das Multas</p> <p>[...]</p> <p>8.2. Uma vez constatado pelo Plenário do CADE o descumprimento integral do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo n° 08012.007238/2006-32 contra os COMPROMISSÁRIOS voltará ao seu curso investigativo regular, sendo-lhe garantido direito de defesa nos termos da lei.</p> <p>8.3. Em caso de constatação pelo Plenário do CADE do descumprimento das obrigações principais assumidas neste Compromisso, os COMPROMISSÁRIOS ficarão ainda sujeitos à multa diária enquanto perdurar eventual descumprimento, nos termos do artigo 53, §1º, II, c/c artigo 25, ambos da Lei 8.884/94, na seguinte proporção: [...] (ii) multa diária no valor de 10.000 (dez mil) UFIR, no caso de descumprimento da cláusula 11, item (iv), e do ANEXO 1, bem como das obrigações decorrentes do Plano Educativo;</p> <p>[...]</p> <p>8.4. A não apresentação ou atraso, injustificado ou sem consentimento prévio, a entrega dos relatórios e informações ao CADE, será apurado pelo Plenário do CADE, respe a o direito de defesa. Constatado o atraso, os</p>

	<p>COMPROMISSARIOS estarão sujeitos à multa diária de 5.000 (cinco mil) UFIR.</p> <p>* Nota do pesquisador (1): O Anexo 1 é apresentado após esta tabela por questões de formatação.</p> <p>Despacho do Conselheiro-Relator César Costa Alves de Mattos: Em 26 de maio de 2009, os representados apresentaram minuta de TCC, propondo (i) a cessação da prática, (ii) medidas de <i>compliance</i> com acentuado teor de advocacia da concorrência [...] Segundo Willard K. Tom, as associações são infratoras contumazes da legislação antitruste em função da falta de atenção e/ou conhecimento em relação às normas concorrenciais. Frequentemente, o problema se deriva até mesmo da falta de conhecimento técnico sobre o que constitui uma conduta ilegal. Nesse sentido, W. K. Tom aponta para a utilidade dos programas de esclarecimento e difusão da cultura concorrencial, incluídos entre nós na chamada ‘advocacia da concorrência’: [...] A Lei nº 11.482/07, seguindo a dinâmica da experiência jurídica de outros países, veio restabelecer a possibilidade de celebração de TCC tendo como objeto investigações de práticas de cartel. O atual art. 53 da Lei nº 8.884/94, portanto, ao permitir uma saída negociada em caso de cartel, introduziu, conseqüentemente, a possibilidade de estabelecer programas de <i>compliance</i> e educativos para a concorrência como contrapartida do infrator. [...] [a]s negociações foram, paulatinamente, ajustando a proposta inicial aos critérios de adequação da Comissão, ampliando-se o programa de <i>compliance</i> paralelamente à adequação da contribuição pecuniária aos seguintes critérios: [...] (vi) obrigações assumidas no plano educativo proposto; [...]</p> <p>Parecer ProCADE: Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas no TCC, concluindo pelo arquivamento do feito (24 de junho de 2014). Homologado pelo Plenário.</p> <p>Nota do pesquisador (2): Conforme Parecer ProCADE acerca do Plano Educativo: “Quanto ao Plano Educativo, após as reformulações elaboradas e observando, sobretudo, o conteúdo da primeira palestra proferida, entende-se que ele está conforme os precedentes do CADE no que concerne a programas de <i>compliance</i>. Temas como ‘O papel do CADE’, ‘Consequências jurídicas pelo desrespeito à legislação da livre Concorrência’ atingem o escopo de <i>advocacy</i> da concorrência”.</p>
<p>Sumário do caso</p> <p>•Requerimento nº 08700.002933/2009-01. •Compromissária: União Brasileira de Avicultores - UBA e Anel Antônio Mendes. •TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.003623/2009-53, que apurava suposta infração à ordem econômica diante de manifestações da UBA e de seu Presidente, que sugeriam aos produtores de aves a redução das quantidades produzidas como forma de evitar eventual queda de preços.</p>	<p>Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p> <p>TCC: Cláusula Terceira - Das Obrigações do Compromissário [...] 3.4. Divulgação - A Compromissária Pessoa Jurídica obriga-se individualmente a disponibilizar em seu sítio eletrônico acesso, a um clique de distância, a versão eletrônica da Cartilha da SDE “Combate a cartéis em sindicatos e associações” (Coleção SDE [DPDE nº 03/2009) pelo prazo de 3 (três) anos a contar da homologação do presente termo. A Compromissária obriga-se, também, a apresentar relatório anual em que ateste a disponibilização do documento, com a apresentação do primeiro prevista para 12 (doze) meses após a homologação do presente termo. [...] Cláusula Sexta - Do Descumprimento do Termo de Compromisso [...] 6.4. Uma vez constatado, pelo Plenário do CADE, o descumprimento do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo n. 08012.003623/2009-53 voltará a tramitar ar em face do Compromissário faltoso, sendo-lhe garantido direito de defesa nos termos da extinção da obrigação de recolhimento das parcelas de contribuição pecuniária restantes.</p>

<p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 09 de junho de 2010.</p>	<p>6.5. Em caso de descumprimento da obrigação prevista na cláusula 3.4., a Compromissária Pessoa Jurídica estará sujeita unicamente a multa no valor de 50 mil UFIR, sem aplicação de nenhum dos efeitos previstos na Cláusula 6.4. acima.</p> <p>Voto do Conselheiro-Relator Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo:</p> <p>4.2.2. Das demais obrigações da cláusula terceira [...]</p> <p>4.2.2.3. Da obrigação de divulgação de Cartilha da SDE</p> <p>29. Em seu parecer, a SDE comentou a proposta de programa de <i>compliance</i> sugerida pelos proponentes quando do início do período de negociação, opinando pela sua reformulação, a partir da qual dele deveriam constar um cronograma e diretrizes, além da indicação de um responsável pela sua execução e da extensão do prazo de vigência. Além disso, a SDE sugeriu a divulgação, de forma eletrônica, da Cartilha de Combate a Cartéis em Sindicatos e Associações no sítio eletrônico da proponente UBA ou de sua sucessora.</p> <p>30. Vejo com ressalvas o estímulo, por parte da Administração Pública, de programas de <i>compliance</i>, o que ocorreria caso este TCC previsse essa obrigação (que, aliás, já foi objeto de outros termos de compromisso de cessação, mas não é deste). Ainda mais, caso os programas de <i>compliance</i> importem contrapartida (pecuniária ou não) por parte da Administração Pública no âmbito de uma negociação de termo de compromisso de cessação no CADE. Isso porque, por um lado, os programas de <i>compliance</i> impõem um custo alto de monitoramento ao CADE, que ficará responsável por verificar a adesão dos proponentes aos termos negociados, sem necessariamente implicar (até porque isso seria ainda mais difícil) uma obrigação de resultado (<i>i.e.</i>, a de evitar condutas anticompetitivas por meio de uma maior conscientização da legislação e jurisprudência antitruste).</p> <p>31. Por outro, acredito que o foco desse estímulo está equivocado, ao menos no que se refere à grande maioria dos setores econômicos frequentemente analisados pelo CADE. A meu ver, as empresas que sugerem a formalização de programas de <i>compliance</i> já são aquelas que, cientes de uma possível e iminente responsabilização no âmbito antitruste, fariam <i>compliance</i> de qualquer forma (ou pelo menos já estão, em algum grau, conscientes da legislação de defesa da concorrência), não havendo razão para que a Administração Pública ofereça uma contrapartida para algo que o administrado tem incentivo para fazer independentemente de um TCC. Não excluiria per se programas de <i>compliance</i> no âmbito de TCCs (até porque há previsão regimental prevendo a adoção de programas dessa ordem), mas entendo que essa é uma possibilidade que deve ser encarada pela Administração Pública como medida de exceção e que, portanto, deve ser extensamente justificada e motivada pelo Conselheiro responsável pelo caso no CADE.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ateste do cumprimento integral das obrigações contidas no TCC, recomendando o arquivamento do feito (10 de julho de 2014). Homologado pelo Plenário.</p>
--	--

Conteúdo dos documentos mencionados (*) na Tabela anterior
<p>•<u>Requerimento nº 08700.005281/2007-96</u>. Compromissárias: Alcan Embalagens do Brasil Ltda. e Marco Antonio Ferraroli dos Santos.</p> <p>Anexo I</p> <p>1. Este Anexo é parte do Compromisso celebrado pela Alcan Embalagens e pelo CADE nesta data. Por força deste Compromisso, a Alcan Embalagens deve continuar a desenvolver um programa de conformidade com a legislação de defesa da concorrência (antitrust <i>compliance</i>), compreendendo diversas medidas e iniciativas com o intuito de aumentar a percepção de seus funcionários quanto ao cumprimento da Lei 8.884/1994.</p>

2. Este Anexo rege a implementação do programa de *compliance* exigido. As obrigações contidas aqui correspondem genericamente às obrigações de conformidade previstas na Portaria SDE nº 14/2004, e devem ser interpretadas de acordo com os objetivos do Compromisso e com os objetivos de referida Portaria, sempre com a finalidade de assegurar o compromisso da Alcan Embalagens de se atuar em conformidade com legislação brasileira de defesa da concorrência.

3. A Alcan Embalagens deverá criar padrões e procedimentos claros com relação à observância da legislação de defesa da concorrência por parte de seu quadro de funcionários, em linha com os seguintes requisitos:

3.1. A Alcan Embalagens, ou alguma de suas afiliadas, deverá indicar um de seus representantes legais ou dirigentes para coordenar e supervisionar o programa de forma que seus objetivos sejam implementados e reforçados; este executivo (o “*Compliance Officer*”) deverá ter recebido, formal e expressamente, plena responsabilidade e poderes para implementar, desenvolver e fazer cumprir o programa de conformidade;

3.2. O *Compliance Officer* deverá ter credibilidade entre os funcionários (ie, não ter se envolvido em condutas impróprias de qualquer natureza no passado recente) e apresentar uma postura construtiva para promover uma cultura organizacional que encoraje condutas éticas em conformidade com a Lei;

3.3. A Alcan Embalagens deve identificar práticas comerciais ou grupo de funcionários que possam estar mais expostos a questões de natureza concorrencial, devendo o resultado dessa identificação ser detalhado por escrito em relatório preparado pelo *Compliance Officer* em conjunto com um especialista em Direito da Concorrência;

3.4. A Alcan Embalagens deverá comunicar aos seus funcionários, periodicamente e de uma maneira prática, seus padrões e procedimentos de conformidade, com ênfase nos grupos de risco anteriormente identificados. Isto deverá ser realizado por meio de sessões de treinamento regulares, da divulgação de manuais e guias de *compliance*, folhetos, palestras, vídeos e programas de computador, que assegurem que funcionários compreendam e, assim, passem a aderir ao programa de conformidade, por meio de comportamentos éticos e conformes;

3.5. A Alcan Embalagens deverá garantir que seus funcionários estejam cientes e em conformidade as políticas internas de retenção de documentos;

3.6. A Alcan Embalagens deverá promover um monitoramento constante de seu programa de conformidade. Deverá ser criado um mecanismo interno pelo qual os funcionários e a gerência da Alcan Embalagens possam ser capazes de prontamente contatar o departamento jurídicos para esclarecer questões relativas ao *compliance* e comportamentos de interpretação dúbia;

3.7. Os representantes legais, diretores, administradores, gerentes e representantes de vendas da Alcan Embalagens deverão ser obrigados a, periodicamente, atestar por escrito a conformidade de seus subordinados com os padrões de conformidade da Alcan Embalagens;

3.8. A Alcan Embalagens deverá promover seus esforços de *compliance* nas associações de classe da qual é parte. No limite de suas possibilidades, a Alcan Embalagens deverá envidar esforços razoáveis para obter dessas associações de classe declarações sobre o entendimento e a conformidade dessas associações com a legislação brasileira de defesa da concorrência; e

3.9. A Alcan Embalagens deverá promover e reforçar seu programa de conformidade, adotando penalidades disciplinares pela falta de adesão a comportamentos éticos ou conformes, a fim de encorajar o comprometimento de seus funcionários ao programa de conformidade.

4. Um relatório confidencial contendo a descrição das etapas de implementação deverá ser submetido ao CADE, de acordo com a Cláusula 3 do Compromisso.

5. O CADE poderá, caso entenda ser conveniente e oportuno, prestar assistência quanto aos mecanismos e implementação do programa de conformidade, quando solicitado pela Alcan Embalagens, com vistas a assegurar uma implementação completa e adequada do programa de conformidade.

•Requerimentos nºs 08700.003240/2009-27 e 08700.003900/2009-70. Compromissárias: Visa do Brasil Empreendimentos Ltda., Visa International Service Association (“Visa”) e Companhia Brasileira de Meios de Pagamentos (“CIELO”).

Anexo 1 – Diretrizes para o Programa de *Compliance*

1. Este Anexo é parte do Termo de Compromisso celebrado entre o CADE e as Compromissárias. Por força desse instrumento, as Compromissárias comprometem-se a desenvolver um Programa de *Compliance*, em consonância com a legislação e regulamentação de defesa da concorrência brasileira, compreendendo medidas e iniciativas com propósito de aumentar a percepção de seus funcionários no que se refere ao atendimento da Lei n.º 8.884/94 e regulamentação correlata.

2. As Compromissárias deverão criar padrões e procedimentos claros em relação ao cumprimento da legislação e regulamentação de defesa da concorrência por parte de seu quadro de funcionários, em linha com os seguintes requisitos:

2.1. As Compromissárias deverão indicar um de seus representantes legais ou dirigentes para coordenar e supervisionar o Programa de *Compliance*, de forma que seus objetivos sejam implementados e reforçados. O executivo designado (“Diretor do Programa de *Compliance*”) deverá receber, formal e expressamente, plena responsabilidade e poderes para implementar, desenvolver e fazer cumprir o Programa de *Compliance*.

2.2. O Diretor do Programa de *Compliance* deverá gozar de credibilidade entre os funcionários, não tendo se envolvido previamente em condutas impróprias de qualquer natureza, apresentando postura construtiva para promover cultura organizacional que encoraje condutas éticas em conformidade com a Lei;

2.3. As Compromissárias devem identificar práticas comerciais ou grupo de funcionários que possam estar mais expostos a questões de natureza concorrencial, devendo o resultado desse mapeamento ser detalhado por escrito em relatório preparado pelo Diretor do Programa de *Compliance*, em conjunto com um especialista em Direito da Concorrência;

2.4. As Compromissárias deverão comunicar aos seus funcionários, periodicamente e de maneira prática e clara, seus padrões e procedimentos de conformidade e atendimento ao Programa de *Compliance*, notadamente perante grupos de risco identificados previamente. A obrigação descrita no presente item deverá ser realizada por meio de sessões de treinamento regulares, da divulgação de manuais didáticos e guias de *compliance*, folhetos, apresentação de palestras, vídeos e programas de computador, de modo a assegurar que funcionários compreendam o programa e implementação e adiram a ele através de comportamento ético e conforme.

2.5. As Compromissárias deverão monitorar de forma constante o programa em implementação, elaborando um mecanismo interno pelo qual funcionários e a gerência da empresa sejam capazes de contatar, de forma tempestiva, o departamento jurídico para esclarecer questões relativas ao Programa de *Compliance* e comportamentos de interpretação duvidosa no que se refere a questões de natureza potencialmente concorrencial.

2.6. Os representantes legais, diretores, administradores, gerentes e representantes de vendas das Compromissárias deverão ser obrigados a atestar por escrito, de forma periódica, a conformidade da conduta de seus subordinados com o Programa de *Compliance*, sob as penas da lei;

2.7. O programa de *compliance* deverá abarcar instruções, aos seus empregados, sobre os limites legais de sua atuação perante associações de classe;

2.8. As Compromissárias deverão promover e reforçar seu Programa de *Compliance*, adotando penalidades disciplinares compatíveis políticas internas e procedimentos, com o intuito de comprometimento de seus funcionários com o programa.

•Requerimento nº 08700.001913/2009-12. Compromissária: Associação das Auto-Escolas e Centros de Formação de Condutores de Campinas e Região e Oswaldo Redaelli Filho

Anexo 1

Cláusula Primeira - Do plano educativo

Conforme obrigação presente no item ‘iv’ da Cláusula 3. 1, os COMPROMISSÁRIOS se comprometem a elaborar e executar um plano educativo com palestras, reuniões e qualquer outro tipo de evento, junto às Associações e Sindicatos de Auto-Escolas e de Centros de Formação de Condutores e demais entidades públicas

ou privadas, dentro e fora da cidade de Campinas e do Estado de São Paulo, sendo que em todos os eventos os COMPROMISSÁRIOS se comprometem em convidar o DETRAN/SP para participar no esforço de envolvê-lo no plano educativo, tudo com o objetivo de promover os princípios da livre concorrência, no âmbito do mercado de Auto-Escolas e Centros de Formação de Condutores.

Cláusula Segunda - Dos objetivos do plano

A promoção dos princípios da livre concorrência no mercado de Auto-Escolas e Centros de Formação de Condutores visa esclarecer agentes participantes do mercado, dentro e fora do Estado de São Paulo, sobre a importância de um ambiente concorrencial saudável, conferindo-lhes instrumentos suficientes para analisar de uma forma mais completa os efeitos de suas ações.

Cláusula Terceira - Das características mínimas

3.1. Os COMPROMISSÁRIOS deverão encaminhar ao Plenário do CADE, para aprovação, proposta inicial do Plano Educativo que deverá necessariamente conter:

a) uma proposta em formato eletrônico, para disponibilização no site, os seguintes documentos e todos a um clique de distância da página inicial:

(i) sumário da cartilha da SDE sobre "combate a cartéis em sindicatos e associações";

(ii) informações sobre o plano educativo; e

(iii) inteiro teor do Termo de Compromisso de Cessação.

b) o cronograma de eventos e sua descrição, devendo tais eventos serem realizados com intervalo máximo de três meses, podendo haver uma frequência (sic) maior, se for o caso;

c) a elaboração de material institucional a ser distribuído em Associações e Sindicatos de Auto-Escolas e Centros de Formação de Condutores, bem como nos eventos descritos no item acima;

d) e ações adicionais que entenderem necessárias para o alcance do objetivo do Programa Educativo.

3.1.1. Aprovada a proposta inicial do plano educativo pelo CAE, os COMPROMISSÁRIOS estão obrigados à realização das diretrizes firmadas, sob pena das obrigações firmadas na Cláusula Oitava do Termo de Compromisso de Cessação de Prática.

3.1.2. Caso houver modificações na situação de fato sobre as matérias tratadas no plano educativo, que impeçam ou dificultem a sua realização, as partes deverão notificar o CADE e apresentar alternativas equivalentes para o cumprimento integral do Termo de Compromisso de Cessação de Prática. Ao CADE caberá avaliar sua pertinência e conveniência.

3.2. Nas palestras e eventos realizados em virtude do plano educativo mencionado acima, será facultado ao Plenário do CADE designar membro(s) do seu corpo técnico, e/ou pertencente ao SBDC, para acompanhar o evento, a cargo da autoridade a que pertence o designado. Será facultado ao (s) membro (s) designados pelo SBDC sua participação no evento com a finalidade de auxiliar os COMPROMISSÁRIOS a divulgar a cultura da concorrência.

3.3. Os COMPROMISSÁRIOS deverão submeter ao CADE, até 20 (vinte) dias antes da realização de cada evento, todos os dados sobre o que consiste, quais entidades participantes, assunto, data ou período de realização, horário e local, bem como o material que pretende apresentar.

3.4. Ao Fundo de Direito Difuso ficará facultado se manifestar para, querendo, contribuir e sugerir alterações aos planos propostos no Programa Educativo para a Advocacia da Concorrência.

Cláusula Quarta - Das autorizações do CADE em âmbito do plano educativo

4.1. Caberá ao órgão responsável do CADE, legitimado conforme o RICADE, o acompanhamento das obrigações do Plano Educativo, zelando pelo cumprimento dos requisitos estipulados na Cláusula Terceira deste anexo.

4.1.1 As manifestações que o órgão acima mencionado realizar sobre as questões concernentes ao Plano Educativo serão submetidas ao Plenário do CADE, para apreciação.

4.2 Em sessão subsequente à apresentação da manifestação acima, o Plenário do CADE decidirá sobre a aprovação ou reprovação do Plano Educativo. Em caso de reprovação, os COMPROMISSÁRIOS terão prazo de 30 (trinta) dias para apresentação de um novo Plano Educativo.

4.3. Com relação à aprovação do CADE sobre os documentos mencionados no item 3.3. da Cláusula Terceira, estes serão automaticamente aprovados em caso de silêncio do Conselho, até 5 (cinco) dias após a submissão.

Cláusula Quinta - Da modificação no Plano Educativo

Os COMPROMISSÁRIOS poderão requisitar, de forma fundamentada, alteração no Plano Educativo aprovado pelo CADE. Para tanto é necessária a indicação do evento substitutivo e sua promoção deverá ter impacto semelhante ao que seria realizado, podendo ser em data diferente ao anterior, contudo, cabem aos COMPROMISSÁRIOS observarem a periodicidade exigida, para efeitos de cumprimento do Plano Educativo (Cláusula Terceira, item 3. 1, letra “b”).

Cláusula Sexta - Do Quorum

6.1. Os COMPROMISSÁRIOS (sic) têm por certo que as palestras e eventos realizados no âmbito do Sindicato ou Associação em virtude do Plano Educativo devem contar com o quorum (sic) mínimo de 75% (setenta e cinco por cento) dos seus associados.

6.1.1. A presença deverá ser comprovada mediante a assinatura de uma ata e no caso de uma associação ser representada (sic) por procurador de outra associação ou entidade que esteja presente, para fins do efeito do cumprimento do Plano Educativo, entender-se-á que o representado não será computado.

6.2. Os COMPROMISSÁRIOS terão uma oportunidade de realizar por mais uma vez o evento se o quorum não foi alcançado, que deverá ser igual ou de amplitude semelhante para fins de cumprimento da obrigação.

6.2.1. O período do evento não poderá coincidir com o intervalo de três meses entre cada evento e nem suprirá a obrigação de realizar os demais.

6.3. Não havendo o cumprimento do quorum (sic) estipulado nas cláusulas anteriores, os COMPROMISSÁRIOS serão penalizados conforme a Cláusula 8.3, letra 'ii', do Termo de Compromisso de Cessação de Prática.

6.3.1. Caso haja reincidência, a penalidade cabível será avaliada pelo CADE.

Cláusula Sétima - Dos Relatórios

Após cada evento realizado, no prazo de 15 dias úteis, os COMPROMISSÁRIOS deverão apresentar ao CADE um relatório sobre o tema, atividades e demais informações relevantes sobre o ocorrido. O relatório deverá ser realizado na forma escrita, contendo o anexo dos materiais distribuídos e apresentados (se houver), sendo facultado às partes anexarem demais documentos que entenderem relevantes.

APÊNDICE III - Lei 12.529/2011: Programa de *compliance* em decisão condenatória

Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Processo Administrativo nº 08012.011142/2006-79.</p> <p>•Representante: Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça.</p> <p>•Representadas: Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Concretagem, Associação Brasileira de Cimento Portland, InterCement Brasil S.A. (atual denominação da Camargo Corrêa Cimentos S.A.), CCB - Cimpor Cimentos do Brasil Ltda., Cia de Cimento Itambé, Empresa de Cimentos Liz S.A. (atual denominação da Soeicom S.A.), Holcim Brasil S.A., Itabira Agro Industrial S.A. e outros.</p> <p>•Ementa: Mercados de cimento e de concreto no Brasil. Conduta colusiva. Realização de diligência de busca e apreensão pela SDE. Nota Técnica da SDE e pareceres da ProCADE e do MPF pela condenação de determinadas representadas e arquivamento de outras.</p> <p>•Julgamento final em 28 de maio de 2014 (44ª sessão ordinária). Prevalece voto-vista. Embargos de declaração apreciados em sessões de 29 de julho de 2015 e 16 de setembro de 2015.</p>	<p>Voto do Conselheiro-Relator Alessandro Serafin Octaviani Luis:</p> <p>1012. Por fim, além das condições estruturais, os novos agentes também devem apresentar-se distintos do ponto de vista do comportamento, dando garantias à Administração, aos consumidores e à sociedade brasileira como um todo, de que não adquirirão tais ativos para, finalmente, ‘participarem da festa’, acomodando-se ao cartel, deixando sua obrigação de concorrer de lado e adotando comportamento colusivos, como os aqui relatados às fartas. Dessa maneira, os adquirentes de tais ativos estarão submetidos, desde o início, a compromissos de transparência, possibilitando ao máximo que seu comportamento concorrencial seja fiscalizado, por meio de uma ampla e pervasiva política de ‘portas abertas’ CADE, que, a qualquer tempo, poderá requisitar qualquer tipo de informação ou documento, inclusive <i>in loco</i> e sem autorização prévia. [...]</p> <p>1028. A adquirente deverá ser apresentada ao CADE, que aprovará ou não a opção, a partir dos critérios acima listados. Os adquirentes deverão comprovar junto ao CADE capacidade financeira, operacional e adoção de programa de <i>compliance</i> antitruste que inclua, obrigatoriamente, política de ‘<i>open door</i>’ com autorização para que o CADE, sem aviso e a qualquer hora, realize inspeção em todas as sua (sic) dependências e instalações, com amplo e irrestrito a qualquer informação, banco de dados ou correspondência, armazenadas sob qualquer suporte.</p> <p>1029. As alienantes deverão apresentar as possíveis adquirentes à Superintendência-Geral do CADE, para sua apreciação, como novo Ato de Concentração, submetido aos ditames da Lei de Regência e específica e obrigatoriamente aos dispositivos do presente voto.</p> <p>Voto-vista do Conselheiro Márcio de Oliveira Júnior:</p> <p>8.2.2. Aplicação ao caso concreto</p> <p>8.2.2.1. Remédios comportamentais aplicáveis a empresa</p> <p>572. Os programas de <i>compliance</i> e <i>open door</i> são relevantes para (i) possibilitar a fiscalização do CADE e (ii) mostrar o compromisso da empresa de cumprir a legislação antitruste e não voltar a delinquir. Resumidamente, esses programas permitem que a autoridade realize inspeção em todas as dependências e instalações das condenadas, com acesso amplo e irrestrito a qualquer informação, banco de dados e correspondências, armazenados sob qualquer suporte físico ou tecnológico. Tais programas permitem, ainda, que a empresa adéque suas ações e estratégias à promoção de um ambiente competitivo e dissemine a cultura de defesa da concorrência entre seus funcionários.</p> <p>Voto da Conselheira Ana Frazão no âmbito dos Embargos de Declaração:</p> <p>Omissão quanto ao fundamento legal e à extensão do programa de <i>open door</i> e <i>compliance</i></p> <p>276. Por fim, os embargantes questionam a omissão da decisão embargada em oferecer o fundamento legal e a exata extensão da imposição dos programas de <i>compliance</i> e <i>open door</i>.</p> <p>277. Quanto ao tema, o voto-vista deixou clara a importância destes programas para permitir a efetividade das medidas impostas pela decisão: [...]</p> <p>278. Nota-se, assim, que se trata de medidas não propriamente sancionadoras, mas tão somente de instrumentos que permitem que o CADE possa fiscalizar o cumprimento das obrigações de resultado aqui impostas, bem como de garantir que as empresas não voltem a delinquir, garantindo um funcionamento saudável e competitivo do mercado.</p> <p>279. Essa é a razão pela qual estes programas possuem, evidentemente, o mesmo prazo de duração das outras medidas impostas. Ou seja, enquanto as empresas aqui condenadas permanecerem com responsabilidades perante o CADE, este poderá fiscalizar o cumprimento das penalidades e a atuação destas no mercado de cimento e concreto.</p>

	<p>280. Ademais, a utilização das medidas de <i>compliance</i> e <i>open door</i> não são nenhuma inovação por parte deste Conselho. Pelo contrário, tais medidas foram e vem sendo utilizadas em diversos outros casos, mostrando-se fundamentais para a eficácia das decisões aqui proferidas. A possibilidade de instituição deles encontra previsão no artigo 38, inciso VII da Lei 12.529/11, <i>in verbis</i>:</p> <p>Art. 38. Sem prejuízo das penas cominadas no art. 37 desta Lei, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público geral, poderão ser impostas as seguintes penas, isolada ou cumulativamente:</p> <p>VII - qualquer outro ato ou providência necessários para a eliminação dos efeitos nocivos à ordem econômica.</p> <p>281. A alegação, pelos embargantes, de que a instituição de tais programas violaria o direito de privacidade e de presunção de inocência simplesmente não procede, pois o que se busca com eles é tão somente acompanhar a execução das medidas aqui impostas, bem como incentivar que as empresas adequem suas atividades aos ditames de um mercado concorrencialmente saudável.</p> <p>282. De fato, a estrutura de mercado gerada pela prática do cartel, que se perpetuou ao longo de décadas na economia brasileira, é de tal sorte viciada que, além das medidas estruturais, é necessária a implementação de remédios comportamentais para que a promoção da concorrência nos mercados de cimento e concreto efetivamente prospere.</p> <p>283. Além disso, a adoção destes programas não busca afrontar o princípio da reserva jurisdicional para a expedição, por exemplo, de mandados de busca e apreensão de documentos. O que se objetiva com eles é a mera realização de inspeções, quando necessário, nos locais de atuação das empresas, para verificar a implementação das condições estabelecidas neste julgamento.</p> <p>284. A adoção de medidas de <i>compliance</i>, por exemplo, é benéfica para as próprias empresas, que assumem publicamente que estão adotando boas práticas em determinado setor. Rechaçar esse tipo de medida pode significar que a empresa não está disposta a envidar seus melhores esforços de transparência com investidores e de condução de negócios. No mesmo sentido, a cláusula de <i>open door</i> não seria elemento a abalar sua privacidade ou reputação. Pelo contrário, caso utilizado posteriormente pelo CADE e nada for encontrado pela autoridade, haverá um sinal claro ao mercado de que a empresa respeita regras em prol da livre concorrência. Por isso, entendo que tais penalidades são, na verdade, um incentivo para que os condenados retomem a transparência e o respeito ao mandamento constitucional da livre concorrência.</p> <p>285. Por todas estas razões, rejeito as razões expostas pelos embargantes Itabira Agro Industrial S.A e Sérgio Mações.</p> <p>Nota do pesquisador:</p> <p>Compulsando os autos, aparentemente, identificamos certo conflito entre o voto do Conselheiro-Relator <i>vis-à-vis</i> o voto-vista e o voto proferido em sede de embargos no tocante ao programa de <i>compliance</i>. Conforme voto do Conselheiro-Relator, estar-se-ia falando do programa de <i>compliance</i> como instrumento a ser implementado pelos futuros adquirentes dos ativos a serem desinvestidos, ao passo que, da leitura do voto-vista e do voto nos embargos, dá-se a entender, salvo melhor juízo, que na verdade as condenadas que deveriam adotar esses remédios estruturais. Não entraremos no mérito do eventual conflito dos votos, mas registramos para fins de clareza.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Processo Administrativo nº 08012.002568/2005-51.</p> <p>•Representante: Secretária de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda – SEAE.</p> <p>•Representadas: Liquigás Distribuidora S.A. (antiga Tropigás -</p>	<p>Voto da Conselheira-Relatora Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt:</p> <p>8. Da sugestão não-pecuniária</p> <p>254. De acordo com o inciso VII do artigo 37 (sic) da Lei n.º 12.529/11, é possível impor medidas comportamentais no âmbito de PAs. Em virtude da ocorrência do cartel <i>hard core</i>, seria conveniente que fosse imposto um Programa de <i>Compliance</i> (Anexo ao Voto) para ser seguido pela Paragas. É uma forma de divulgar o tema da defesa da concorrência por todo esse extenso Brasil.</p> <p>255. No entanto, como o <i>enforcement</i> deste Programa é inexecutável por parte do Cade em âmbito de PAs, tal exigência se torna inócua. Desta forma, anexo este Programa para servir como sugestão não-pecuniária para ser adotado pela empresa.</p> <p>[...]</p> <p>Anexo VII – Implementação de Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial</p> <p>I. Introdução</p>

<p>Liquigás Distribuidora S.A.), Supergasbrás Energia Ltda. (antiga Minasgás Distribuidora de Gás Combustível Ltda.) e Paragás Distribuidora Ltda.</p> <p>•Ementa: Mercado de distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP) no estado do Pará. Cartel <i>hard core</i>, fixação de preços de revenda e recusa de contratar. Pareceres da SDE, da ProCade e do MPF pela condenação de todas as representadas.</p> <p>Celebração de TCCs com Liquigás e Supergasbras.</p> <p>Condenação da representada Paragás.</p> <p>Imposição de multa, nos termos do art. 37, I, da Lei 12.529/2011.</p> <p>•Julgamento em 07 de dezembro de 2016 (96ª sessão ordinária).</p>	<p>O programa de <i>compliance</i> é complementar ao papel corretivo da legislação de defesa da concorrência, uma vez que essa não se limita a punir atos de infração à ordem econômica, mas corrigir imperfeições que prejudiquem a livre concorrência.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> é de inteira responsabilidade das Partes e sua execução deve ser comunicada ao Cade de 4 em 4 meses até completar o período de 4 anos, a partir do julgamento pelo Cade. Após esse período, os valores e objetivos do programa deverão estar comprovadamente incorporados à cultura “corporativa” dos Representados.</p> <p>Os Representados devem planejar, desenvolver e executar, por sua conta e custo, um detalhado programa de <i>compliance</i> (ou programa pedagógico) específico para cumprimento das normas antitrustes brasileiras.</p> <p>Os Representados devem entregar ao Cade dito programa de <i>compliance</i> em até 30 dias corridos, a partir da data de julgamento no Cade, para a sua aprovação.</p> <p>O objetivo principal do programa, ao meu ver, é garantir que em menos de 360 dias (a contar a partir do julgamento no Cade) todos os membros da instituição estejam devidamente informados, treinados e educados no tocante a toda legislação e regulamentação de defesa da concorrência e condutas anticompetitivas no Brasil</p> <p>II. Requisitos mínimos</p> <p>Todos os prazos aqui mencionados têm como data inicial o dia de publicação da ata de julgamento do Diário Oficial da União. Toda a distribuição de informação deve ser feita prioritariamente por e-mail, por envio de cartas ou por cartazes afixados na instituição. Os membros da instituição incluem presidente, diretores, gerentes e todos os demais funcionários.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> deve ter alguns requisitos mínimos. São eles:</p> <ol style="list-style-type: none"> Disponibilizar síntese desta decisão na página principal de seu sítio eletrônico por 90 (trinta) dias corridos, de forma visível e legível, a contar da data da publicação da decisão; Comunicar a todos os seus filiados o teor da presente decisão, assim como todas as sanções previstas a todos os membros da instituição, por meio de qualquer meio interno de divulgação; Distribuir trimestralmente folhetos informativos específicos sobre defesa da concorrência a todos os membros da instituição, a começar no 30º dia útil. Promover eventos semestrais, com a participação de advogados, e/ou economistas, e demais representantes do setor antitruste, a todos os membros da instituição para apresentação detalhada da legislação antitruste e de defesa da concorrência, sendo o primeiro realizado em até 60 dias úteis; Promover testes trimestrais de 15 minutos com perguntas específicas sobre a aplicação da legislação antitruste no setor em questão, conduzidos por profissionais no assunto, a todos os membros da instituição, a começar no 180º dia útil; Incluir no site da instituição e entregar fisicamente um manual básico, simples e objetivo (de no mínimo 15 e máximo 30 páginas) acerca do que “se pode e do que não se pode fazer” com relação à legislação antitruste no setor em que a instituição atua, a todos os membros da instituição, em até 180 dias úteis; Criação de uma ‘hotline’, um mailing específico para os líderes do <i>compliance</i> receberem toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência. <p>Voto-vista do Conselheiro Marcio de Oliveira Júnior:</p> <p>[...] 22. Assim sendo, nas hipóteses em que medidas acessórias são aplicadas conjuntamente com a multa, entendo que deva haver algum nível de ponderação, uma vez que a observância do conjunto de sanções imposto pela autoridade pode custar muito mais que a vantagem auferida. No caso concreto, a Relatora impôs obrigações de não fazer e de que o condenado formulasse um programa de integridade concorrencial (<i>compliance</i>) como medidas acessórias, porém não fundamentou a proporcionalidade da totalidade das sanções.</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro Alexandre Cordeiro Macedo:</p> <p>[...] 40. Entendo também ausente de fundamento legal a aplicação da penalidade assessória de instituição de programa de <i>compliance</i> porque não prevista legalmente no artigo 38 e seus incisos.</p>
---	---

	<p>Nota do pesquisador:</p> <p>Inicialmente, na apresentação de seu voto em sede da sessão de julgamento, a Conselheira-Relatora trouxe o programa de <i>compliance</i> não como uma sugestão, mas sim como uma “obrigação de fazer” em termos de sanção não-pecuniária. Posteriormente, ela retificou esse posicionamento e disponibilizou nova versão do voto nos autos do processo.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Processo Administrativo n° 08012.000504/2005-15.</p> <p>•Representante: SDE <i>ex officio</i>.</p> <p>•Representadas: ACTA – Associação Comercial dos Transportadores Autônomos e SINDIGRAN – Sindicato dos Transportadores Rodoviários de Cargas a Granel.</p> <p>•Ementa: Influência à adoção de conduta comercial uniforme; discriminação de concorrentes. Pareceres da SG da ProCade e do MPF pela condenação dos Representados. Condenação.</p> <p>•Julgamento em 18 de janeiro de 2017 (97ª sessão ordinária).</p>	<p>Voto da Conselheira-Relatora Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt:</p> <p>11 Da sanção</p> <p>11.1 Não-pecuniária.</p> <p>282. A fim de dirimir os problemas concorrenciais mencionados ao longo de todo o documento, entendo ser necessário aplicar, neste caso, os seguintes ‘conjuntos’ de sanções não pecuniárias: i) implementação de programa de <i>compliance</i> concorrencial; ii) a livre passagem e a livre utilização dos respectivos terrenos para estacionamento de caminhões; e iii) outras obrigações de “não fazer e fazer” às Representadas.</p> <p>11.1.1 Sugestão para implementação de programa de <i>compliance</i> concorrencial (sic)</p> <p>283. De acordo com o inciso VII do artigo 37 (sic) da Lei n.º 12.529/11, é possível impor medidas comportamentais no âmbito de PAs. Em virtude da ocorrência do cartel <i>hard core</i>, seria conveniente que fosse imposto um Programa de <i>Compliance</i> (Anexo ao Voto) para ser seguido tanto pelo Sindicato quanto pela Associação. É uma forma de divulgar o tema da defesa da concorrência por todo esse extenso Brasil.</p> <p>284. No entanto, como o <i>enforcement</i> deste Programa é inexecutável por parte do Cade em âmbito de PAs, tal exigência se torna inócua, como bem expressou em seu voto vogal o Conselheiro Alexandre Cordeiro. Desta forma, anexo este Programa para servir como sugestão para ser adotado pelo Sindicato e pela Associação.</p> <p>[...]</p> <p>13 Anexo – Sugestão para implementação de Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial</p> <p>Introdução</p> <p>O programa de <i>compliance</i> é complementar ao papel corretivo da legislação de defesa da concorrência, uma vez que essa não se limita a punir atos de infração à ordem econômica, mas corrigir imperfeições que prejudiquem a livre concorrência.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> é de inteira responsabilidade das Partes e sua execução deve ser comunicada ao Cade de 4 em 4 meses até completar o período de 4 anos, a partir do julgamento pelo Cade. Após esse período, os valores e objetivos do programa deverão estar comprovadamente incorporados à cultura “corporativa” dos Representados.</p> <p>Os Representados devem planejar, desenvolver e executar, por sua conta e custo, um detalhado programa de <i>compliance</i> (ou programa pedagógico) específico para cumprimento das normas antitrustes brasileiras.</p> <p>Os Representados devem entregar ao Cade dito programa de <i>compliance</i> em até 30 dias corridos, a partir da data de julgamento no Cade, para a sua aprovação.</p> <p>O objetivo principal do programa, ao meu ver, é garantir que em menos de 360 dias (a contar a partir do julgamento no Cade) todos os membros da instituição estejam devidamente informados, treinados e educados no tocante a toda legislação e regulamentação de defesa da concorrência e condutas anticompetitivas no Brasil.</p> <p>Requisitos mínimos</p> <p>Todos os prazos aqui mencionados têm como data inicial o dia de publicação da ata de julgamento do Diário Oficial da União. Toda a distribuição de informação deve ser feita prioritariamente por e-mail, por envio de cartas ou por cartazes afixados na instituição. Os membros da instituição incluem presidente, diretores, gerentes e todos os demais funcionários ou associados/sindicalizados.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> deve ter alguns requisitos mínimos. São eles:</p> <p>Incluir, nos respectivos estatutos dos Representados, cláusulas em que se comprometam integralmente às regras concorrenciais e de anticorrupção vigentes no Brasil;</p> <p>Disponibilizar síntese desta decisão na página principal de seu sítio eletrônico por 90 (trinta) dias corridos, e ainda no jornal impresso pela ACTA/SINDGRAN, de forma visível e legível, a contar da data da publicação da decisão;</p>

	<p>Comunicar a todos os seus filiados o teor da presente decisão, assim como todas as sanções previstas a todos os membros da instituição, por meio de qualquer meio interno de divulgação;</p> <p>Distribuir trimestralmente folhetos informativos específicos sobre defesa da concorrência a todos os membros da instituição, a começar no 30º dia útil. Incluir os folhetos no jornal publicado periodicamente pela ACTA/SINDGRAN;</p> <p>Promover eventos semestrais, com a participação de advogados, e/ou economistas, e demais representantes do setor antitruste, a todos os membros da instituição para apresentação detalhada da legislação antitruste e de defesa da concorrência, sendo o primeiro realizado em até 60 dias úteis;</p> <p>Promover testes trimestrais de 15 minutos com perguntas específicas sobre a aplicação da legislação antitruste no setor em questão, conduzidos por profissionais no assunto, a todos os membros da instituição, a começar no 180º dia útil;</p> <p>Incluir no site da instituição e entregar fisicamente um manual básico, simples e objetivo (de no mínimo 15 e máximo 30 páginas) acerca do que “se pode e do que não se pode fazer” com relação à legislação antitruste no setor em que a instituição atua, a todos os membros da instituição, em até 180 dias úteis;</p> <p>Criação de uma ‘hotline’, um mailing específico para os líderes do <i>compliance</i> receberem toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência.</p> <p>Conclusão</p> <p>O objetivo principal do programa é garantir que todos os membros da instituição estejam devidamente informados, treinados e educados no tocante a toda legislação e regulamentação de defesa da concorrência e condutas anticompetitivas no Brasil, com o intuito maior de preservar a instituição e seus membros com relação a uma possível infração à ordem econômica.</p> <p>Voto-vista do Conselheiro Alexandre Cordeiro Macedo:</p> <p>II.3.8. Das sanções</p> <p>64. Em suas razões o voto relator optou por uma extensa lista de sanções que entendeu aplicáveis e necessárias à correção das disfunções concorrenciais que julgou existir no caso. Assim: (i) determinou a adoção de conjunto de medidas de educação para a concorrência que nominou “programa de <i>compliance</i>”; (ii) indicou que as representadas deveriam, de agora em diante, tolerar o livre acesso dos pátios mantidos por elas por qualquer caminhar, indiscriminadamente e de forma isonômica; (iii) indicou uma série de obrigações de não fazer tendo por escopo a não limitação de acesso a terminais portuários, a vedação de criação de facilidades para monitoramento e a publicidade da condenação; (iv) considerou cabível imposição de multa no valor de 3,1 milhões de UFIRs para a ACTA e de 1 milhão de UFIRs para o SINDGRAN.</p> <p>65. Sobre a condenação a adotar ‘programa de <i>compliance</i>’, entendo como inefetivo em sede de imposição unilateral de sanção e, mais que isso, não entendo ser uma pena previamente cominada no texto legal da Lei Antitruste. Poder-se-ia até argumentar que o disposto no art. 38, inciso VII, do mesmo diploma legal autorizaria a aplicação de tal sanção haja vista a generalidade de seus termos, mas não acho ser o caso.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Processo Administrativo 08012.010744/2008-71.</p> <p>•Representante: Departamento de Polícia Federal de Pelotas/RS</p> <p>•Representadas: Elegê Alimentos S.A. (atual BRF Brasil Foods S.A.); Cooperativa Sul-Rio Grandense de Laticínios Ltda.; Cooperativa dos Pequenos Agricultores</p>	<p>Voto da Conselheira-Relatora Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt:</p> <p>7. Da sanção</p> <p>7.1. Sugestão para a aplicação de um programa de <i>compliance</i></p> <p>292. De acordo com o inciso VII do artigo 37 (sic) da Lei n.º 12.529/11, é possível impor medidas comportamentais no âmbito de PAs. Em virtude da ocorrência do cartel <i>hard core</i>, seria conveniente que fosse imposto um Programa de <i>Compliance</i> (Anexo ao Voto) para ser seguido tanto pelo Sindicato quanto pelas empresas do polo passivo do presente processo administrativo. É uma forma de divulgar o tema da defesa da concorrência por todo esse extenso Brasil.</p> <p>293. No entanto, como o <i>enforcement</i> deste Programa é inexecutável por parte do Cade em âmbito de PAs, tal exigência se torna inócua. Desta forma, anexo este Programa para servir como sugestão para ser adotado pelas empresas e pelo Sindicato.</p> <p>[...]</p> <p>Anexo – Implementação de Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial</p> <p>1. Introdução</p>

<p>e Produtores e Leite da Região Sul; Indústria de Laticínios Santa Silvana Ltda. – ME e outras.</p> <p>•Ementa: influência à adoção de conduta comercial uniforme, cartel no mercado de leite pasteurizado Tipo C e preço predatório na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, especificamente na microrregião de Pelotas. Pareceres da SG, da ProCade e do MPF pela condenação dos Representados. O Plenário, por unanimidade, determinou o arquivamento do processo em relação a Arno Alfredo Kopereck, Jorge Antônio Vallejos Arnez e Manoel Gonçalves. O Plenário, por unanimidade, determinou a condenação dos representados Elegê Alimentos S.A.; Cooperativa Sul-Rio Grandense de Laticínios Ltda. - Cosulati; Cooperativa dos Pequenos Agricultores e Produtores e Leite da Região Sul - Coopal; Indústria de Laticínios Santa Silvana Ltda.; Thurmer & Leitzke Ltda.; Alex Sander Guarnieri Ramos; Michelle Correa Laydner; Edemar Xavier Silveira; Osmar Krause; Everson Daniel do Amaral Nunes; Jorge Luiz Almeida da Silva; Enilton Sell Wolter; Adilson Uarthe; Maura Thurmer Leitzke e Paulo César Leitzke e Sindicato da Indústria de Laticínios e</p>	<p>O programa de <i>compliance</i> é complementar ao papel corretivo da legislação de defesa da concorrência, uma vez que essa não se limita a punir atos de infração à ordem econômica, mas corrigir imperfeições que prejudiquem a livre concorrência.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> é de inteira responsabilidade das Partes e sua execução deve ser comunicada ao Cade de 4 em 4 meses até completar o período de 4 anos, a partir do julgamento pelo Cade. Após esse período, os valores e objetivos do programa deverão estar comprovadamente incorporados à cultura “corporativa” dos Representados.</p> <p>Os Representados devem planejar, desenvolver e executar, por sua conta e custo, um detalhado programa de <i>compliance</i> (ou programa pedagógico) específico para cumprimento das normas antitrustes brasileiras.</p> <p>Os Representados devem entregar ao Cade dito programa de <i>compliance</i> em até 30 dias corridos, a partir da data de julgamento no Cade, para a sua aprovação.</p> <p>O objetivo principal do programa, ao meu ver, é garantir que em menos de 360 dias (a contar a partir do julgamento no Cade) todos os membros da instituição estejam devidamente informados, treinados e educados no tocante a toda legislação e regulamentação de defesa da concorrência e condutas anticompetitivas no Brasil.</p> <p>2. Requisitos mínimos</p> <p>Todos os prazos aqui mencionados têm como data inicial o dia de publicação da ata de julgamento do Diário Oficial da União. Toda a distribuição de informação deve ser feita prioritariamente por e-mail, por envio de cartas ou por cartazes afixados na instituição. Os membros da instituição incluem presidente, diretores, gerentes e todos os demais funcionários ou associados/sindicalizados.</p> <p>O programa de <i>compliance</i> deve ter alguns requisitos mínimos. São eles:</p> <p>Incluir, nos respectivos estatutos dos Representados, cláusulas em que se comprometam integralmente às regras concorrenciais e de anticorrupção vigentes no Brasil;</p> <p>Disponibilizar síntese desta decisão na página principal de seu sítio eletrônico por 90 (trinta) dias corridos a contar da data da publicação da decisão;</p> <p>Comunicar a todos os seus filiados/funcionários o teor da presente decisão, assim como todas as sanções previstas a todos os membros da instituição, por meio de qualquer meio interno de divulgação;</p> <p>Distribuir trimestralmente folhetos informativos específicos sobre defesa da concorrência a todos os membros da instituição, a começar no 30º dia útil.</p> <p>Promover eventos semestrais, com a participação de advogados, e/ou economistas, e demais representantes do setor antitruste, a todos os membros da instituição para apresentação detalhada da legislação antitruste e de defesa da concorrência, sendo o primeiro realizado em até 60 dias úteis;</p> <p>Promover testes trimestrais de 15 minutos com perguntas específicas sobre a aplicação da legislação antitruste no setor em questão, conduzidos por profissionais no assunto, a todos os membros da instituição, a começar no 180º dia útil;</p> <p>Incluir no site da instituição e entregar fisicamente um manual básico, simples e objetivo (de no mínimo 15 e máximo 30 páginas) acerca do que “se pode e do que não se pode fazer” com relação à legislação antitruste no setor em que a instituição atua, a todos os membros da instituição, em até 180 dias úteis;</p> <p>Criação de uma ‘hotline’, um mailing específico para os líderes do <i>compliance</i> receberem toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência.</p> <p>Voto-vista do Conselheiro Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo:</p> <p>7. Da Sanção Não Pecuniária</p> <p>69. A formulação de um programa de integridade concorrencial (<i>compliance</i>) como medida acessória, cogente ou sugerida, deve estar atrelada a patamares explicitados pelo próprio CADE^[25]. A meu ver, não porque houve um cartel deve-se exigir da empresa tal programa. Por um lado, tal raciocínio não é coerente nem consistente com a jurisprudência que o CADE tem firmado até então no sentido da necessidade de fundamentação das penalidades impostas aos condenados. Observe que tal fundamentação não é preciosismo, mas sim um consectário lógico do juízo de adequação que é inerente ao princípio da proporcionalidade. Um programa de integridade é custoso para a empresa em termos de implementação e é custoso ao</p>
---	--

<p>Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul, nos termos do voto-vista do Conselheiro Gilvandro Vasconcelos.</p> <p>•Julgamento em 18 de janeiro de 2017 (97ª sessão ordinária). Julgamento dos embargos em 08 de março de 2017 (100ª sessão).</p>	<p>CADE em termos de monitoramento. Por outro lado, não vejo como aplicar um programa de <i>compliance</i> para empresas com 4 ou, até mesmo, com 2 empregados^[26]. O guia de <i>compliance</i> do CADE recomenda que o programa de integridade deva ser adotado a médias e grandes empresas.</p> <p>[nota de rodapé no original] [25] - §214. Em virtude da comprovação da ocorrência de conduta de cartel, é imprescindível implementar um Programa de Compliance no Sindicato e em todas as empresas do polo passivo do presente processo administrativo. Anexado ao Voto, segue o programa de compliance a ser implementado pelas empresas (excerto de voto da Conselheira-Relatora apresentado na sessão de 07/12/2016).</p> <p>[nota de rodapé no original] [26] - §205. As empresas deste PA são bem heterogêneas. Duas são familiares, denominadas microusinas, chamadas Thurmer e Santa Silvana, com 4 e 2 empregados, respectivamente. A outra, a Coopal, é uma cooperativa de menor porte, com 650 famílias associadas (Tabela 2 deste voto). A quarta é também uma cooperativa, a Cosulati, porém de maior, com cerca de 2.800 famílias associadas. A quinta é a maior, a Elegê, com uma receita operacional bruta (dados públicos, constantes no Balanço) da ordem de R\$30 bilhões e com mais de 20 mil funcionários (excerto de voto da Conselheira-Relatora apresentado na sessão de 07/12/2016).</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro João Paulo de Resende:</p> <p>17. Em síntese, e como é comum ocorrer aqui no Tribunal, a metodologia que opto por aplicar coincidiu com os valores trazidos pelo voto-relator, obtidos pela regra da alíquota sobre algum valor de faturamento, para quatro dos cinco representados. Assim, como das outras vezes, voto por acompanhar a dosimetria do voto-relator em relação a todos os Representados, com exceção da Cosulati, que adiro aos valores trazidos pelo voto-vista, e com exceção da punição de adoção de <i>compliance</i>.</p>
<p>Sumário do caso</p> <p>•Processo Administrativo nº 08012.006130/2006-22.</p> <p>•Representante: SDE <i>ex officio</i>.</p> <p>•Representadas: Álamo Engenharia S.A., Araújo Abreu Engenharia S.A., Conbrás Engenharia Ltda., Eletrodata Instalações e Serviços Ltda., Projetos Engenharia, Comércio e Montagens Ltda. e outras.</p> <p>•Ementa: Suposta prática de cartel em licitações privadas e públicas. Mercado nacional de serviços de manutenção predial. Parecer da SG pela condenação das Representadas e extinção da pretensão punitiva dos beneficiários da leniência e das Signatárias do TCC. Parecer da ProCADE</p>	<p>Excerto relacionado ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro Mauricio Oscar Bandeira Maia:</p> <p>46. O aumento da celebração de TCCs e acordos de leniência nos últimos anos é outro claro sinal de que os incentivos construídos pela atual política punitiva têm sido incorporados pelos agentes econômicos. Mais ainda, o intenso esforço das empresas pela implementação de programas de integridade (<i>compliance</i>) específicos para a área concorrencial demonstra que tais preocupações não* foram compreendidas pelas empresas como também vêm sendo por elas internalizadas (<i>enforcement</i> privado). O objetivo de evitar a reincidência, típico da esfera punitiva, tem sido relido para modelagem de atividades empresariais conformes com a lei concorrencial, ou seja, os atores econômicos viram nessa sinalização importantes estímulos para mudarem seus comportamentos mercadológicos de forma voluntária e em prol da competição.</p> <p>* Nota do pesquisador:</p> <p>A par do contexto do excerto, nossa interpretação nos leva a entender, salvo melhor juízo, que houve um <i>typo</i> no “demonstra que tais preocupações não foram compreendidas”. Parece-nos que o “não” foi adicionado de maneira equivocada no período.</p>

<p>pela condenação parcial das Representadas. Parecer do MPF pela condenação parcial das Representadas. Voto pela condenação parcial das Representadas e pela extinção da pretensão punitiva em relação aos beneficiários da leniência.</p> <p>•Julgamento em 16 de agosto de 2017 (109ª sessão ordinária).</p>	
---	--

APÊNDICE IV - Lei 12.529/2011: Programa de *compliance* em TCC

Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.002028/2013-29.</p> <p>•Compromissária: Liquigás Distribuidora S.A.</p> <p>•Proposta final apresentada em 15 de agosto de 2013. Retificação em 23 de agosto de 2013 por conta de erro material.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.002568/2005-51, que apurava suposto cartel e outras supostas práticas anticompetitivas no mercado de distribuição de GLP no estado do Pará.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 28 de agosto de 2013.</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações da Compromissária [...]</p> <p>3.2. A Compromissária obriga-se, de forma irrevogável e irrevogável, a se abster de praticar toda e qualquer conduta colusiva ora investigada, assim como se obriga a manter seu programa de <i>Compliance</i> com as normas concorrenciais, sem que isso implique qualquer reconhecimento ou confissão quanto à matéria de fato e de direito objeto da Investigação.</p> <p>Voto do Conselheiro-Relator Ricardo Machado Ruiz:</p> <p>31. A Cláusula 3.2 contempla a obrigação dos Proponentes em abster-se de realizar toda e qualquer conduta colusiva ora investigada. A obrigação da manutenção do programa de <i>Compliance</i> é de suma importância no presente acordo, uma vez que tal conduta reprovável é recorrente no mercado de combustíveis.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Sugestão de ateste de cumprimento integral e arquivamento do feito (28 de outubro de 2015).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.008299/2013-98.</p> <p>•Compromissária: Supergasbras Energia Ltda.</p> <p>•Proposta final apresentada em 03 de agosto de 2014.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.002568/2005-51, que apurava suposto cartel e outras supostas práticas anticompetitivas no mercado de distribuição de GLP no estado do Pará.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 6 de agosto de 2014.</p>	<p>TCC:</p> <p>CLÁUSULA TERCEIRA - OBRIGAÇÕES DA COMPROMISSÁRIA</p> <p>a) Conduta futura e <i>compliance</i></p> <p>3.1 A Compromissária obriga-se de forma irrevogável e irrevogável a não praticar quaisquer condutas tendentes à adoção de práticas uniformizadas entre concorrentes no segmento de distribuição de gás liquefeito de petróleo (“GLP”) no Estado do Pará. Obriga-se, ademais, a manter seu programa de <i>compliance</i> com as normas concorrenciais.</p> <p>[...]</p> <p>CLÁUSULA SÉTIMA - SANÇÕES PELO DESCUMPRIMENTO [...]</p> <p>7.2 Constatado pelo Plenário do Cade o descumprimento do previsto nas cláusulas 3.1, 3.2 e 3.3 do presente Termo de Compromisso, o Processo voltará a tramitar em relação à Compromissária, sendo-lhe assegurado o direito à ampla defesa e ao contraditório e extinta a obrigação de recolhimento das parcelas remanescentes da contribuição pecuniária.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Sugestão de ateste de cumprimento integral e arquivamento do feito (14 de outubro de 2016).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.004780/2015-76.</p> <p>•Compromissária: Rodrimar S.A. Transportes, Equipamentos Industriais e Armazéns Gerais.</p> <p>•Proposta final apresentada em julho de 2015 (informação não consta expressamente dos autos)</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.009690/2006-39, que apurava suposta conduta anticompetitiva unilateral (abuso de posição dominante) no mercado de armazenagem alfandegada na área de</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações Acessórias [...]</p> <p>3.4. A Compromissária adotará uma política e programa na empresa de <i>compliance</i> para cumprimento das normas antitruste e de defesa da concorrência e será implementada conforme as seguintes bases:</p> <p>(i) Em até 03 meses da publicação da decisão homologatória do TCC: promover evento em sua sede ou principal filial em Santos/SP com dois advogados palestrantes para apresentação de palestras sobre a legislação antitruste e de defesa da concorrência para a presidência, diretoria e gestores da empresa; (ii) Em até 12 meses da publicação da decisão homologatória do TCC: apresentação de manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência para a presidência, diretoria e gestores da empresa; (iii) Em até 12 meses da publicação da decisão homologatória do TCC: inserção de manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência no site da empresa; (iv) Em até 03 meses da publicação da decisão homologatória do TCC: criação</p>

<p>influência no Porto de Santos/SP.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 19 de agosto de 2015.</p>	<p>de <i>mailing</i> específico para a diretoria executiva receber toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência; (v) Em até 12 meses da publicação da decisão homologatória do TCC: implementação de treinamento para atendimento do manual de <i>compliance</i>, legislação antitruste e defesa da concorrência para a presidência, diretoria e gestores da empresa; (vi) Nos anos de 2016 e 2017, realização anual de palestra com advogado em sua sede ou principal filial em Santos/SP para tratar de temas ligados à legislação antitruste e defesa da concorrência para a presidência, diretoria e gestores da empresa; (vii) Manutenção do Manual de <i>Compliance</i> por prazo indeterminado, nunca inferior a 5 anos.</p> <p>3.4.1. A Compromissária deverá enviar ao CADE, a cada 12 (doze) meses, a contar da data da publicação da decisão Plenária homologatória do acordo, declaração e documentos comprovando o cumprimento das obrigações de <i>compliance</i> assumidas no presente Termo.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Oitava – Do Descumprimento do Termo e das Sanções [...]</p> <p>8.2. O descumprimento das obrigações previstas na Cláusula Terceira sujeita a Compromissária ao pagamento de multa diária no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), limitada a 90 (noventa) dias.</p> <p>[...]</p> <p>8.4. O descumprimento das obrigações previstas na Cláusula Terceira por prazo superior ao previsto nos itens 7.1 e 7.2 implica descumprimento total do presente Termo.</p> <p>[...]</p> <p>8.7. O descumprimento total do presente Termo sujeita a Compromissária ao pagamento de multa adicional no valor de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais), sem prejuízo das demais providências judiciais cabíveis e passíveis de serem adotadas pelo Cade.</p> <p>Voto do Conselheiro-Relator Marcio de Oliveira Júnior:</p> <p>16. [Em relação aos acordos anteriormente firmados com Tecondi, Libra e Rio Cubatão], o presente acordo conta com a implementação, por parte da Rodrimar, de política de <i>compliance</i> e de política de portas abertas (<i>open door policy</i>) ao CADE. Tais medidas representam um empenho adicional da Compromissária não só em cessar a prática referente ao Código ISPS, como também em internalizar regras de defesa da concorrência, o que revela um maior compromisso de transparência da empresa com o CADE e com o mercado.</p> <p>17. Com base nesses três parâmetros basilares, a contribuição pecuniária foi calculada com base na multa esperada, a qual seria igual ou superior ao ganho da Rodrimar com a mencionada cobrança [...] o valor esperado de contribuição seria de R\$ 174.427,13. No entanto, sugiro arredondar o valor para R\$ 150.000,00, tendo em vista a tempestividade do acordo e a assunção de obrigações pelo Compromissário, tais como implementação de programas de <i>compliance</i> e política de portas abertas, que superarão em muito a diferença para o valor esperado.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Sugestão de ateste de cumprimento do TCC até o momento (14 de outubro de 2016 e 29 de setembro de 2017).</p> <p>Nota do pesquisador:</p> <p>Constam dos autos documentos elaborados para atender aos compromissos de <i>compliance</i> (cláusulas 3.4 e seguintes do TCC).</p>
<p>Sumário do caso</p>	<p>Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p>
<p>•Requerimento nº 08700.007166/2015-66.</p> <p>•Compromissária: Federação Brasileira das Cooperativas de</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Primeira - Do Objeto [...]</p>

<p>Anestesiologistas – FEBRACAN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não consta expressamente dos autos informação sobre data de apresentação de proposta final. • TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.001830/2014-82, que apurava suposta conduta anticompetitiva unilateral (influência de prática concertada entre anestesistas) nos mercados locais para os serviços de anestesiologia. • TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 25 de novembro de 2015. 	<p>1.5. A Compromissária adotará uma política e programa na empresa de <i>compliance</i> para cumprimento das normas antitruste e de defesa da concorrência e será implementada conforme as seguintes bases:</p> <p>1.5.1. Até 31 de março de 2016: promover evento em sua sede ou de alguma de suas filiadas com advogados ou economistas palestrantes para apresentação de palestras sobre a legislação antitruste e de defesa da concorrência para os dirigentes das filiadas;</p> <p>1.5.2. Até 31 de maio de 2016: criação de mailing específico para a diretoria executiva e filiadas receberem toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência;</p> <p>1.5.3. Até 30 de novembro de 2016: apresentação de manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência para a presidência, diretoria e gestores da empresa e aprovação de um cronograma de atividades de treinamento para atendimento do manual de <i>compliance</i>, legislação antitruste e defesa da concorrência para os dirigentes das filiadas e seus administradores contratados;</p> <p>1.5.4. Até 31 de dezembro de 2016: inserção de manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência no site da empresa;</p> <p>1.5.5. Até 31 de dezembro de 2017: implementação e execução do treinamento para atendimento do manual de <i>compliance</i>, legislação antitruste e defesa da concorrência para os dirigentes e administradores contratados das filiadas;</p> <p>1.5.6. Nos meses de novembro de 2016 e 2017, realização de palestras com advogado ou economista em sua sede ou filiada para tratar de temas ligados à legislação antitruste e defesa da concorrência para os dirigentes das filiadas;</p> <p>1.5.7. Manutenção do Manual de <i>Compliance</i> por prazo indeterminado.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Nona - Do Descumprimento do Termo e Sanções [...]</p> <p>9.5. O descumprimento das obrigações previstas na Cláusula Primeira implica descumprimento total do presente Termo.</p> <p>9.6. O descumprimento total do TCC sujeita a Compromissária ao pagamento de multa no valor de R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais), se comprometendo a não incluir em seus respectivos quadros de diretoria, pelo período de 5 (cinco) anos a contar da constatação do descumprimento pelo CADE, as pessoas físicas que ocupavam tais cargos nos períodos do descumprimento.</p> <p>9.7. Em caso de continuação do descumprimento total do presente Termo, a Compromissária será dissolvida.</p> <p>Voto do Conselheiro-Relator Marcio de Oliveira Júnior:</p> <p>24. Em primeiro lugar, é relevante destacar que a Febracan propôs a implementação de uma política de <i>compliance</i> junto a seus filiados a fim de prevenir a prática de infrações anticompetitivas por anestesiologistas. As cláusulas apresentadas pela Compromissária envolvem orientar e instruir anestesiologistas sobre a legislação antitruste e sobre práticas que devem ser evitadas, sob o ponto de vista comercial. Essa política envolve treinamentos, informativos e abertura de canais de comunicação com a diretoria específicos para a defesa da concorrência.</p> <p>25. Nesse contexto, insta destacar que se espera da Febracan uma atitude mais proativa no sentido de denunciar filiados que atuem contrariamente à livre concorrência, reportando ao CADE potenciais ou efetivas condutas anticompetitivas que sejam praticadas por médicos e/ou entidades de classe filiadas. Ou seja, é esperado que a Febracan coordene o fim das condutas ilícitas e tenha um papel mais ativo na prevenção dessas condutas, inclusive na ampliação da divulgação aos filiados sobre as possíveis práticas anticompetitivas puníveis no setor médico. Essa atuação demonstrará cabalmente que a Febracan respeita os ditames constitucionais da livre</p>
---	---

	<p>concorrência e garantirá que os médicos tenham liberdade de negociar individualmente os preços e as condições de prestação de serviços médicos.</p> <p>Parecer ProCADE: Sugestão de ateste de cumprimento integral, bem como de arquivamento do feito (06 de fevereiro de 2018).</p> <p>Nota do pesquisador: Constam dos autos documentos elaborados para atender aos compromissos de <i>compliance</i> (cláusulas 1.5 e seguintes do TCC).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento n° 08700.003050/2016-39.</p> <p>•Compromissária: Nachi Brasil Ltda. e Nachi-Fujikoshi Corporation.</p> <p>•Proposta final apresentada em 03 de junho de 2016.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo n° 08012.005324/2012-59, que apura suposto cartel no mercado nacional e internacional de rolamentos.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 17 de agosto de 2016.</p>	<p>TCC: 3.3. Conduta Futura – As Compromissárias obrigam-se a: [...] 3.3.3. Estruturar e implementar um Programa de Conformidade (<i>Compliance</i>) na Nachi Brasil, em até 6 (seis) meses contados da homologação do presente Termo de Compromisso no Diário Oficial da União, com o principal objetivo de prevenir os riscos de violação e detectar eventuais práticas contrárias às leis concorrenciais e anticorrupção decorrentes de suas atividades, nos territórios em que atua. Após a implementação do referido Programa, compromete-se a realizar avaliações anuais dos resultados alcançados, sempre visando aprimorar as melhores práticas concorrenciais nos mercados em que atua, demonstrando e comprovando ao CADE a sua implementação e aplicação nos 5 anos subsequentes à homologação do presente Termo de Compromisso. [...] Cláusula Sexta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso [...] 6.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo n° 08012.005324/2012-59 voltará a tramitar em face das Compromissárias ou do Funcionário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>Nota Técnica SG: 56. No caso concreto, estabeleceu-se durante a negociação uma alíquota de [ACESSO RESTRITO], que se justifica, no caso específico do Grupo NACHI, pelo fato de que este era um <i>player</i> secundário no mercado nacional de rolamentos, cuja conduta restringiu-se a: [ACESSO RESTRITO]. Além disso, as Requerentes demonstraram boa-fé ao proporem a estruturação de um programa de conformidade (<i>compliance</i>).</p> <p>Parecer ProCADE: Conteúdo confidencial. É possível inferir a aprovação quanto à análise de cumprimento do TCC (20 de março de 2017).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento n° 08700.001429/2015-23.</p> <p>•Compromissária: Conbras Serviços Técnicos de Suporte S/A e pessoas físicas.</p> <p>•Proposta final apresentada em 10 de outubro de 2016.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo n° 08012.006130/2006-22, que apurava, e do Processo Administrativo n° 08012.005024/2011-99, que apura, suposto cartel no mercado</p>	<p>TCC: CLÁUSULA QUARTA – DAS DEMAIS OBRIGAÇÕES [...] 4.4. A COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA compromete-se, ainda, ao cumprimento das seguintes obrigações: 4.4.1. OBRIGAÇÃO DE LIVRE ACESSO (“POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS”). Para demonstrar seu pleno comprometimento com a concorrência no mercado de licitações (públicas e privadas) de serviços de manutenção predial, a COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA autoriza, durante todo o período de cumprimento do TCC e independentemente de ordem judicial ou da existência de qualquer processo administrativo, o livre acesso de autoridades concorrenciais (SG/CADE) e técnicos de informática do Ministério da Justiça convidados a participar da diligência, para entrada e vistoria em qualquer de suas dependências, bem como a possibilidade de participar. Juntamente com representantes da COMPROMISSÁRIA</p>

<p>de contratações - públicas e privadas - de serviços de manutenção predial.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 18 de outubro de 2016.</p>	<p>PESSOA JURÍDICA, de todo e qualquer evento ou reunião em associações ou sindicatos ligados ao setor de manutenção predial. A obrigação de livre acesso ora assumida encontra-se condicionada apenas à observância do seguinte: (a) as autoridades e técnicos deverão portar identidade funcional para entrada nas dependências da CONBRAS; (b) qualquer entrada ou vistoria deverá se iniciar durante horário comercial (8:00 - 17:00), e respeitar o funcionamento normal das atividades da CONBRAS; (c) em caso de vistoria das dependências da CONBRAS e/ou acompanhamento em eventos ou reuniões em sindicatos e associações, a autoridade concorrencial deverá restringir-se a exame e juízo de natureza estritamente concorrencial.</p> <p>4.4.2. ADOÇÃO DE PROGRAMA DE COMPLIANCE CONCORRENCIAL. A CONBRAS compromete-se, ainda, a incrementar suas regras internas de prevenção a infrações concorrenciais, mediante a criação de um Programa de <i>Compliance</i> concorrencial, o qual seguirá as diretrizes traçadas no Anexo III* da presente, para nortear e restringir todo e qualquer ato, externo ou interno, da COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA e de seus empregados e prepostos perante quaisquer terceiros, em especial perante fornecedores, clientes, empresas concorrentes e associações de classe. O Programa de <i>Compliance</i> incluirá, ainda, a aplicação de penalidades disciplinares aos administradores e empregados que não observarem suas regras.</p> <p>4.4.3. TREINAMENTO DE ADMINISTRADORES E EMPREGADOS. A COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA se compromete, por fim, e para concretização e máxima efetividade do Programa de <i>Compliance</i> que será adotado, a realizar treinamento de todos os seus empregados, em especial aqueles envolvidos diretamente em áreas concorrencialmente sensíveis, sobre as normas de defesa da concorrência. O treinamento será obrigatório e contará com palestras e entrega de material (manual e recomendações impressas). Cópia do manual e das recomendações será encaminhada ao CADE, por ocasião do relatório de cumprimento do TCC (cláusula 5.1). O cronograma será informado ao CADE com 15 (quinze) dias de antecedência, e o CADE poderá indicar representante para acompanhar pessoalmente os treinamentos.</p> <p>CLÁUSULA QUINTA – DA DEMONSTRAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES</p> <p>5.1. Para que o CADE possa acompanhar e fiscalizar o cumprimento das obrigações previstas nas Cláusulas 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3 do TCC, a COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA se obriga a apresentar relatório de acompanhamento das obrigações assumidas durante todo o período de vigência do presente termo. O relatório deverá ser enviado em até 120 (cento e vinte) dias a contar da data de assinatura do compromisso.</p> <p>[...]</p> <p>CLÁUSULA SEXTA – HIPÓTESES DE DESCUMPRIMENTO E DAS SANÇÕES APLICÁVEIS [...]</p> <p>6.2. Verificado o descumprimento do TCC, o Processo Administrativo nº. 08012.006130/2006-22 e o Processo Administrativo nº. 08012.005024/2011-99 serão retomados em face dos COMPROMISSÁRIOS inadimplentes, sendo-lhes garantido o direito de ampla defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>[...]</p> <p>6.5. A declaração definitiva, pelo Tribunal Administrativo do CADE, de descumprimento integral do TCC terá como consequência a imposição de multa no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) à COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA inadimplente, e de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) a cada COMPROMISSÁRIA PESSOA FÍSICA inadimplente.</p> <p>6.6. O descumprimento das obrigações de livre acesso, <i>compliance</i> e treinamento previstas nas Cláusulas 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3, ou da apresentação do relatório de acompanhamento prevista na Cláusula 5.1 também redundará</p>
--	--

	<p>na declaração definitiva, pelo Tribunal Administrativo do CADE, do descumprimento integral do TCC por parte da COMPROMISSÁRIA PESSOA JURÍDICA, com as consequências previstas nas Cláusulas 6.2 e 6.5, supra.</p> <p>* Nota do pesquisador: Documento de acesso restrito.</p> <p>Nota Técnica SG: 55. Portanto, se fossem adotados apenas os parâmetros do Guia, sem qualquer adaptação às circunstâncias do caso concreto, dever-se-ia aplicar uma redução percentual de 35% sobre o valor da multa esperada de cada Proponente, já que a apresentação do TCC se deu antes da convolação da Averiguação Preliminar nº 08012.005024/2011-99 em Inquérito Administrativo. Nada obstante, entende-se que os Proponentes fazem jus a uma redução percentual de 40%, em vista da previsão de uma “política de portas abertas”, que autoriza o livre acesso às instalações da empresa pelo Cade, bem como da adoção de uma política de <i>compliance</i> e de treinamento de funcionários, nos termos da Cláusula 4.4 da proposta final de TCC.</p> <p>Despacho da Presidência: 22. Por terem apresentado declarações que corroboram para a mais precisa elucidação da conduta investigada [ACESSO RESTRITO AO CADE E AOS COMPROMISSÁRIOS]. Esse percentual guarda proporcionalidade com a atuação dos Requerentes nos fatos investigados e observa as circunstâncias do caso concreto. Ademais, no presente TCC, os Proponentes apresentaram a inserção da “política de portas abertas” (autorização expressa ao CADE para livre acesso às instalações da empresa), somada a adoção de uma política de <i>Compliance</i> e de treinamento de seus funcionários (cláusula 4.4). Além disso, o desconto está dentro da faixa contida no inciso I do art. 187 do RICADE e, para fins da definição do percentual do desconto referido, a Superintendência-Geral fez uso do método (não exaustivo e não vinculativo) apresentado no Guia para Termos de Compromisso de Cessação, que observa parâmetros considerados importantes na análise da amplitude, da utilidade e do momento da apresentação da proposta.</p> <p>Parecer ProCADE: Conteúdo confidencial. É possível inferir a aprovação quanto à análise de cumprimento do TCC (20 de março de 2017).</p>
<p>Sumário do caso</p> <ul style="list-style-type: none"> •Requerimento nº 08700.004602/2016-26. •Compromissária: Cascol Combustíveis para Veículos Ltda. •Proposta final apresentada em 16 de março de 2017. •TCC celebrado no âmbito do Inquérito Administrativo nº 08012.008859/2009-86, que apurava suposto cartel nos mercados de distribuição e revenda de combustíveis líquidos do Distrito Federal. •TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 05 de abril de 2017. 	<p>Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p> <p>TCC: Cláusula Terceira – Das obrigações dos Compromissários [...]</p> <p>3.4. Programa de <i>compliance</i> 3.4.1. A Compromissária pessoa jurídica (Cascol Combustíveis para Veículos Ltda) compromete-se a adotar programa de <i>compliance</i> para assegurar que a sua atividade ocorra em perfeita obediência às normas legais e regulamentares. 3.4.2. O programa de <i>compliance</i> que será instituído pela Compromissária deverá obedecer aos requisitos descritos no anexo IV*. 3.4.3. A implementação deverá ocorrer em até 12 (doze) meses contados da publicação no Diário Oficial da União da decisão que homologar o Termo de Compromisso de Cessação. 3.4.4. A Compromissária deverá apresentar ao CADE, em até 30 (trinta) dias após a implementação do programa de <i>compliance</i>, o Código de Ética da empresa, assim como a comprovação de que todos os funcionários receberam o documento e foram devidamente orientados quanto ao programa. [...] Cláusula Quinta – Do descumprimento do Termo de Compromisso [...]</p>

	<p>5.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Inquérito Administrativo nº 08012.008859/2009-86 ou Processo Administrativo que venha a sucedê-lo voltará a tramitar em face do Compromissário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>[...]</p> <p>5.7. No caso de atraso injustificado e sem consentimento prévio da implementação do programa de <i>compliance</i> prevista na Cláusula 3.4.3, ou da apresentação do Código de Ética da empresa prevista na Cláusula 3.4.4, por prazo inferior a 30 (trinta) dias a contar do vencimento, o Compromissário inadimplente estará sujeito, exclusivamente, a uma multa diária fixada em R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para o Compromissário Pessoa Jurídica.</p> <p>5.8. O atraso injustificado e sem consentimento prévio nas obrigações estabelecidas nas cláusulas 3.4.3 e 3.4.4, por prazo superior a 30 (trinta) dias a contar de seu vencimento, será caracterizado como desídia do Compromissário inadimplente, com a consequente declaração definitiva de descumprimento integral do presente Termo de Compromisso pelo Tribunal Administrativo do CADE, observado o procedimento descrito na cláusula 5.1.</p> <p>[...]</p> <p>5.11. A declaração de descumprimento integral do Termo de Compromisso implicará a imposição de multa fixada (i) para o Compromissário Pessoa Jurídica no valor de R\$ 1.000.000,00 (hum (sic) milhão de reais), e (ii) para os Compromissários Pessoas Físicas no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais).</p> <p>* Nota do pesquisador: Referido anexo não consta dos autos públicos.</p> <p>Nota Técnica SG:</p> <p>40. É importante enfatizar, neste caso, que os elementos de colaboração descritos abaixo – desinvestimentos, alterações societárias, programa de <i>compliance</i>, acordo com o MPDFT abrangendo o pagamento de multa de natureza reparatória e colaboração no cumprimento de medida preventiva – não são corriqueiros nos acordos em investigações de cartéis firmados com o Cade. Na verdade, este é o primeiro TCC firmado com o Cade que conta com esse nível de colaboração. O Guia de TCC, por sua vez, é formatado de modo tal a contabilizar descontos na contribuição pecuniária a partir de uma cooperação meramente processual. Dessa forma, os descontos concedidos à Compromissária devem, de alguma forma, incorporar essa colaboração extra prestada no presente caso. [...]</p> <p>41. Essa colaboração envolve: [...]</p> <p>c. <i>Compliance</i>: em 12 meses, a empresa se compromete a implementar programa de <i>compliance</i>, com os seguintes requisitos:</p> <p>i. Implementação do Código de Ética da empresa, com a enunciação clara e didática dos princípios e diretrizes que nortearão a administração dos negócios, seguindo a orientação dos Guias do CADE e da CGU; ii. identificação das áreas de risco e da extensão do risco envolvido nas diversas atividades da empresa; iii. criação de comitê de <i>compliance</i> ou órgão equivalente para o monitoramento constante do risco, bem como para o acompanhamento e a execução do programa de <i>compliance</i>, a quem caberá o recebimento e a apuração de denúncias, assim como o treinamento dos funcionários; iv.</p> <p>comprometimento da alta administração, especialmente do Conselho de Administração, a quem caberá a supervisão do cumprimento do programa de <i>compliance</i>, inclusive as providências cabíveis em caso de não observância do Código de Ética da empresa, bem como a comprovação de que todos os</p>
--	---

	<p>funcionários receberam o documento e foram devidamente orientados quanto ao programa;</p> <p>[...]</p> <p>52. É certo que medidas como o desinvestimento de ativos, alterações societárias e <i>compliance</i>, além de representarem custos adicionais aos Compromissários (com perdas não desprezíveis de receitas) – possuem um valor concorrencial significativo, que de alguma forma deve ser mensurado e contabilizado. Trata-se de medidas que, para além de resultarem em um mero pagamento de uma quantia ao Cade, implicam efeitos pró-competitivos de grande valia. Permite-se a desconcentração do mercado, incentiva-se a entrada e o desenvolvimento de concorrentes e dilui-se, de alguma forma, os incentivos à cartelização do mercado.</p> <p>Voto-vogal da Conselheira Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt:</p> <p>9. Aliás, falando em ‘mudança cultural’, vale ressaltar que coaduno com o ex-Conselheiro Marcio de Oliveira (Febracan em 2015) e com a SG (Cascol hoje) ao impor as Partes um sólido programa de <i>compliance</i>, que tem um inegável efeito pedagógico, indo ao encontro de uma mudança cultura (sic) desejável, em prol de um ambiente mais competitivo. Não deixa de ser uma muito bem-vinda forma de advogar pela concorrência.</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo:</p> <p>8. No caso concreto, além de confirmar a consolidação da política institucional de TCCs, avança-se mais, pois o presente TCC trouxe uma cláusula inédita e que enriquece ainda mais o arcabouço de instrumentos negociais, que é a cláusula de desinvestimento em conjunto com alterações societárias, com implementação de política de <i>compliance</i> e [ACESSO RESTRITO].</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro João Paulo de Resende:</p> <p>4. [...] Segundo porque a base de cálculo da expectativa de multa não deveria ser alterada casuisticamente, contribuindo para a falta de transparência e previsibilidade das penalidades aplicadas por este Tribunal. No presente caso, entendeu-se pela exclusão do faturamento vinculado a estabelecimentos que serão desinvestidos; em casos futuros poderão ser alteradas as bases de cálculo devido, por exemplo, à implementação de programas de <i>compliance</i>, à realização de investimentos, etc. Tenho me manifestado reiteradamente contra flexibilizações e manipulações da base de cálculo prevista legalmente e considero que a assunção de remédios estruturais e/ou comportamentais, se for o caso, devem se refletir nos descontos a serem concedidos às Compromissárias de TCCs, não na expectativa de multa. Nesse sentido, estou aberto a discutirmos alterações no Guia de TCC para avaliarmos qual seria a faixa de desconto conveniente para os casos de remédios estruturais e/ou comportamentais, mas considero primordial avançarmos no sentido de garantir maior previsibilidade das multas e, conseqüentemente, das expectativas de multas em TCCs.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ateste do cumprimento das obrigações relacionadas ao programa de <i>compliance</i> e compromissos correlatos até o momento (08 de maio de 2018).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento n° 08700.001200/2016-70.</p> <p>•Compromissária: Sindicato dos Estabelecimentos de Serviços de Saúde do Estado do Espírito (SINDHES), Arlindo Borges Pereira e outras.</p> <p>•Proposta final apresentada em 31 de maio de 2017.</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Segunda - Das Obrigações dos Compromissários [...]</p> <p>2.3. Implementação de Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial - Para assegurar o compromisso estabelecido na cláusula 2.2, bem como o objetivo de preservar e proteger as condições concorrenciais no mercado de saúde do estado do Espírito Santo, o Compromissário SINDHES assume a obrigação de implementar e disponibilizar aos Hospitais Associados um amplo e eficaz programa de <i>compliance</i> concorrencial, que contará com a realização de palestras e orientação sobre legislação de defesa da concorrência e condutas</p>

<p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08012.000758/2003-71, que apurava suposta conduta anticompetitiva envolvendo negociação coletiva de preços e condições contratuais e alegadas práticas de boicotes por hospitais a operadoras de autogestão no estado do Espírito Santo.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 07 de junho de 2017.</p>	<p>anticompetitivas, incluindo as obrigações previstas no presente Termo de Compromisso. O programa de <i>compliance</i> será implementado conforme as seguintes bases:</p> <p>2.3.1. Em até 30 (trinta) dias da assinatura do presente Termo de Compromisso será criado um <i>Comitê de compliance</i> (“Comitê”), responsável pela gestão e implementação do programa de (sic) <i>compliance concorrencial</i>, sendo responsabilidade do SINDHES assegurar sua autonomia e independência necessária para atuação, com o respectivo aporte de recursos adequados e suficientes a este destinados;</p> <p>2.3.2. Em até 120 (cento e vinte) dias da assinatura do presente Termo de Compromisso, e nos dois anos subsequentes, o SINDHES promoverá evento anual em sua sede, com advogados ou economistas e, a critério do CADE, de representantes desta autarquia, para apresentação de palestras sobre a legislação antitruste e de defesa da concorrência para a presidência, diretoria, colaboradores e Hospitais Associados ao SINDHES;</p> <p>2.3.3. No mesmo prazo de 120 (cento e vinte) dias da assinatura do presente Termo de Compromisso, após a realização do primeiro evento descrito na cláusula 2.3.2., haverá a nomeação de um <i>compliance officer</i>, encarregado da criação de mailing específico para receber toda e qualquer comunicação sobre eventual descumprimento, sugestões, melhorias e afins, para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência no âmbito do SINDHES e seus Hospitais Associados;</p> <p>2.3.4. Em até 6 (seis) meses da assinatura do presente Termo de Compromisso, será apresentado manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência – submetido previamente à aprovação do CADE – destinado à presidência, diretoria e aos colaboradores do SINDHES e seus Hospitais Associados, bem como a aprovação de um cronograma de atividades de treinamento para atendimento do manual de <i>compliance</i>, legislação antitruste e defesa da concorrência para os dirigentes dos Compromissários;</p> <p>2.3.5. Em até 9 (nove) meses da assinatura do presente Termo de Compromisso, haverá a inserção do manual de <i>compliance</i> para atendimento da legislação antitruste e de defesa da concorrência no site do SINDHES;</p> <p>2.3.6. Até 9 (nove) meses após a assinatura e do presente Termo de Compromisso, haverá implementação e execução de treinamento para atendimento do manual de <i>compliance</i>, legislação antitruste e defesa da concorrência para os dirigentes do SINDHES;</p> <p>2.3.7. O Manual de <i>compliance</i> ficará disponível no site do SINDHES até o final do prazo de vigência deste TCC, com monitoramento da sua evolução mediante a análise da documentação e relatórios semestrais das atividades de <i>compliance</i> e atualização semestral por parte do Comitê gestor do programa.</p> <p>2.3.8. Os Compromissários se obrigam a encaminhar relatórios ao CADE a cada 12 (doze) meses, a contar da publicação da decisão Plenária homologatória do acordo até o prazo final de vigência deste TCC, a fim de comprovar as obrigações assumidas na cláusula 2.3 deste Termo de Compromisso, relativas à implementação do programa de <i>compliance</i> concorrencial.</p> <p>2.3.9. O CADE poderá, a qualquer momento, requisitar informações sobre o cumprimento das obrigações assumidas nesta cláusula 2.3, relativas à implementação do programa de <i>compliance</i> concorrencial.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quinta - Do Descumprimento do Termo de Compromisso</p> <p>[...]</p> <p>5.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Segunda do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08012.000758/2003-71 voltará a tramitar em face do Compromissário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das</p>
---	---

	<p>investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei. [...]</p> <p>5.5. No caso de atraso injustificado e sem autorização prévia do CADE do cumprimento das Cláusulas 2.3, pactuadas neste TCC, por prazo superior a 60 (trinta) dias, será caracterizada a desídia do Compromissário inadimplente, com a consequente declaração definitiva pelo Tribunal Administrativo do CADE do descumprimento integral do presente Termo de Compromisso.</p> <p>Voto da Conselheira-Relatora Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt: 27. Ademais, conclui-se, a partir dos Termos celebrados ao longo da história deste Conselho, que outras medidas também podem ser exploradas quando da implementação de um TCC, a exemplo do estabelecimento de um programa de <i>compliance</i>. [...]</p> <p>5.5 Outras medidas 37. Adicionalmente aos requisitos básicos de um TCC ora descritos, os Compromissários SINDHES e Sr. Arlindo Borges também apresentaram uma redação quanto a medidas educacionais e de conformidade que foram entendidas como essenciais¹¹ no sentido de prevenir condutas futuras anticompetitivas*</p> <p>[nota de rodapé no original] [11] - Vale comentar que a Conselheira relatora entende ser uma medida extremamente adequada a imposição de um programa de <i>compliance</i>, tal qual ela recomendou que fosse feita em outras ocasiões, sendo agora acompanhada pela maioria desta composição de Tribunal.</p> <p>Parecer ProCADE: Ateste do cumprimento das obrigações relacionadas ao programa de <i>compliance</i> e compromissos correlatos até o momento (06 de fevereiro de 2018 e 26 de junho de 2018).</p> <p>Nota do pesquisador (1): Destaque para o Parecer ProCADE: “9. No que toca ao Manual de <i>Compliance</i> (cláusula 2.3.4), após sua análise comparativa com o Guia de <i>Compliance</i> do CADE (disponível em: Guia de <i>Compliance</i>) pode-se verificar que contém todos os pontos referentes à legislação antitruste, prevenção de ilícitos concorrenciais, boas práticas gerenciais e procedimentos do Cade, o que permite a internalização dos receptores da mensagem dentro do escopo de difusão da cultura da concorrência. Assim, pode-se sugerir sua aprovação pelo Conselho, com ateste de cumprimento da cláusula”.</p> <p>Nota do pesquisador (2): Constam dos autos documentos elaborados para atender aos compromissos de <i>compliance</i> (cláusulas 2.3 e seguintes do TCC).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento n° 08700.003071/2017-35.</p> <p>•Compromissária: Sindicato do Comércio Varejista de Derivados do Petróleo do Estado de Minas Gerais (MINASPETRO).</p> <p>•Proposta final apresentada em agosto de 2017.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo n°</p>	<p>TCC: Cláusula Terceira - Das Obrigações do Compromissário [...]</p> <p>3.3. Conduta Futura – O Compromissário obriga-se a:</p> <p>3.3.3. Estruturar e implementar um Programa de Conformidade (<i>Compliance</i>) no Sindicato, em até 12 (doze) meses, contados da homologação do presente Termo de Compromisso no Diário Oficial da União, com o principal objetivo de prevenir os riscos de violação e detectar eventuais práticas contrárias às leis concorrenciais e anticorrupção decorrentes de suas atividades, nas localidades em que atua. [...]</p> <p>Cláusula Quinta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso [...]</p>

<p>08700.010769/2014-64, que apura suposta cartelização nos mercados de distribuição e revenda de combustíveis líquidos em diversos municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 06 de setembro de 2017.</p>	<p>5.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08012.002867/2007-57 voltará a tramitar em face do Compromissário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>Nota Técnica SG:</p> <p>45. [...] Além disso, considerou-se como fator atenuante o dever de estruturação e implementação de Programa de Conformidade (<i>Compliance</i>) assumido pelo Requerente na cláusula 3.3.3 da proposta final de TCC.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ofício enviado para a Compromissária para comprovar o programa de <i>compliance</i> e sua respectiva implementação (15 de outubro de 2018). Sem retorno até a data de corte desta análise.</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.005133/2017-43.</p> <p>•Compromissária: Conselho Federal de Corretores de Imóveis (Cofeci) e Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis.</p> <p>• Proposta final apresentada em 07 de fevereiro de 2018.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08700.004974/2015-71, que apura suposta influência de conduta comercial uniforme no mercado de serviços de corretores de imóveis no Brasil, mediante a prática de influência de conduta uniforme e pela adoção de tabelas de honorários e condições comerciais.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por unanimidade, em 14 de março de 2018.</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações do Compromissário [...]</p> <p>3.4. Conduta futura do Compromissário Conselho Federal de Corretores de Imóveis [...]</p> <p>3.4.6. Implementar Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial, no prazo de 2 (dois) anos, nos seguintes termos:</p> <p>a) Análise da legislação do Sistema COFECI-CRECI com averiguação da sua adequação ao Sistema de Defesa da Concorrência;</p> <p>b) Confecção de Manual de <i>Compliance</i> Concorrencial para Conselhos de Corretores de Imóveis, com o escopo de criar uma cultura concorrencial positiva na organização;</p> <p>c) Serão etapas do Programa, a serem reportadas progressivamente ao CADE, consoante o explicitado no Anexo I - Cronograma Completo da Implementação do Programa de <i>Compliance</i> Concorrencial:</p> <p>c.1. Realização de diligência interna e de terceiros, para constatar eventuais práticas potencialmente lesivas à livre concorrência;</p> <p>c.2. Confecção de relatório de risco das atividades do Sistema COFECI-CRECI;</p> <p>c.3. Confecção de Manual de <i>Compliance</i> Concorrencial voltado para órgãos da Classe de Corretores de Imóveis;</p> <p>c.4. Treinamentos para introjeção das diretrizes do Manual;</p> <p>c.5. Coleta de material e medição de resultados;</p> <p>c.6. Apresentação de relatórios periódicos de atividades, nos termos da cláusula 3.6, ou sempre que solicitado.</p> <p>[...]</p> <p>3.6. Relatórios de Acompanhamento</p> <p>3.6.1 A comprovação do cumprimento das obrigações previstas nas Cláusulas 3.4 e 3.5 do presente Termo de Compromisso ocorrerá mediante a apresentação de relatórios elaborados pelos Compromissários, sendo que: (i) o primeiro relatório, a ser apresentado em até 6 meses após a celebração do presente acordo, deverá comprovar o cumprimento das obrigações previstas nas cláusulas 3.2, 3.3., 3.4.1. A 3.4.6. e 3.5; e (ii) os demais relatórios, a serem apresentados a cada 6 (seis) meses contados da apresentação do primeiro relatório, conterão informações sobre o cumprimento das obrigações previstas nas cláusulas 3.4.6.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quinta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso</p> <p>[...]</p> <p>5.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08700.004974/2015-71 voltará a tramitar em face do(s) Compromissário(s)</p>

	<p>inadimplente(s), sendo-lhe(s) garantido o direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>[...]</p> <p>5.5. No caso de atraso injustificado e sem consentimento prévio do cumprimento das obrigações previstas nas Cláusulas 3.3, 3.4 e 3.5, conforme cronograma estabelecido na cláusula 3.6.1, ou da apresentação do relatório de cumprimento de obrigações também previsto na cláusula 3.6.1, por prazo inferior a 30 (trinta) dias a contar do vencimento, o Compromissário inadimplente estará sujeito, exclusivamente, a uma multa diária no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais).</p> <p>Nota Técnica SG:</p> <p>28. [...] registre-se que durante o período de negociações nesta Superintendência-Geral, houve a postura proativa do Cofeci em adequar-se ao arcabouço legal vigente, mediante a adoção de boas práticas, dentre elas a adequação de suas resoluções à Lei de Defesa da Concorrência.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Sugestão de ateste de cumprimento do TCC até o momento (15 de outubro de 2018).</p> <p>Nota do pesquisador (1):</p> <p>Destaque para o Parecer ProCADE:</p> <p>“9. Quanto à cláusula 3.4.6 (Programa de <i>Compliance</i>), a compromissária informa que já dispõe de uma minuta de manual aprovada pela sua Diretoria, que será disponibilizada no <i>website</i> do Conselho Federal de Corretores de Imóveis em aba ‘criada especialmente à divulgação do programa de boas práticas concorrenciais’.</p> <p>10. Analisando o manual, verifica-se que embora seu escopo seja bem mais amplo (em realidade, se pretende a ser um guia de conformidade ética), ele possui partes específicas que dizem respeito às (sic) preocupações concorrenciais (sic) endereçadas no compromisso sob monitoramento (capítulos que versam sobre respeito à concorrência entre corretores; precificação de serviços; cláusula de exclusividade; influência de conduta comercial uniforme; tabelas de preços). 11. Ademais, endereça canais de solução de conflitos relacionados à manutenção de um ambiente (sic) concorrencialmente saudável (manual, canal de denúncias, comitê, informativos, treinamentos). No geral, segue as diretrizes do Guia de <i>Compliance</i> do Cade, e por isto pode ser aceito como um programa válido para os fins que se pretende.</p> <p>11. Ademais, foi comprovada a realização de treinamento presencial. Assim, os subitens c.1 a c.5 da cláusula 3.4.6 encontram-se atendidos”.</p>
<p>Sumário do caso</p> <p>•Requerimento n° 08700.005349/2017-17.</p> <p>•Compromissária: Jorge Zandoná, Elias Antônio Piva, AM Combustíveis Ltda., Posto JA Ltda., Posto LC Ltda. Posto Zandoná Ltda. e Posto Z10 Ltda.</p> <p>•Proposta final apresentada em 26 de março de 2018.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo n° 08700.009879/2015-64, que apura a ocorrência de suposta influência de conduta comercial uniforme, formação de cartel,</p>	<p>Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas</p> <p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações do Compromissário [...]</p> <p>3.4. Programa de <i>Compliance</i> - Os Compromissários obrigam-se a:</p> <p>3.4.1. Comprovar a implementação de Programa de <i>Compliance</i> sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e infrações à ordem econômica que inclua: (i) Análise de riscos concorrenciais aos quais estão expostas as Compromissárias.</p> <p>(ii) Cartilha explicativa que forneça aos funcionários das Compromissárias informações sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, em especial os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos e as infrações à ordem econômica, incluindo a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011. A cartilha deverá, ainda, apresentar aos funcionários de forma clara as penalidades impostas pelas Compromissárias e as sanções estabelecidas pela legislação decorrentes de tais práticas.</p>

<p>fixação de preços de revenda, criação de dificuldades a concorrentes e adquirentes e discriminação de adquirentes, nos mercados de distribuição e de revenda de combustíveis automotivos na cidade de Joinville/SC.</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por maioria, em 25 de abril de 2018.</p>	<p>(iii) Treinamento anual conduzido com os funcionários das Compromissárias e ministrado por administrador sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, incluindo informações sobre os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos, as infrações à ordem econômica, como a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011, e possíveis sanções decorrentes impostas pelas Compromissárias e pela legislação. Após esses treinamentos, as Compromissárias deverão fornecer certificações, em que os funcionários atestam sua participação nos treinamentos e declaram que estão cientes das regras e penalidades relacionadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e comprometem-se a segui-las;</p> <p>(iv) Treinamento anual ministrado por administrador voltado à diretoria e aos administradores sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, incluindo informações sobre os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos, as infrações à ordem econômica, como a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011, possíveis sanções decorrentes impostas pelas Compromissárias e pela legislação, e sobre as condições concorrenciais das Compromissárias no mercado em que atuam. Após esses treinamentos, as Compromissárias deverão fornecer certificações, em que os diretores e administradores atestam sua participação nos treinamentos e declaram que estão cientes das regras e penalidades relacionadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e comprometem-se a segui-las;</p> <p>(v) Instituição de meio de comunicação disponível aos funcionários para esclarecimentos e envio de denúncias. Os funcionários deverão ser informados acerca dos procedimentos de acesso a esse meio de comunicação e as Compromissárias deverão garantir a segurança e, caso necessário, o anonimato do funcionário que acioná-lo.</p> <p>(vii) O Diretor de <i>compliance</i> a que faz menção o item (viii) deverá fornecer informações acerca do andamento dos procedimentos conduzidos em decorrência da denúncia, caso o denunciante assim solicite;</p> <p>(viii) Criação de cargo de Diretor de <i>Compliance</i>, a ser ocupado por pessoa não representada no Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64.</p> <p>3.4.2. Os Compromissários deverão comprovar ao CADE a implementação do Programa de <i>Compliance</i>, nos termos dos incisos (i) a (v) do item 3.4.1, mediante apresentação de declaração acompanhada de relatório descritivo e cópia dos documentos pertinentes, anualmente, nos 5 anos subsequentes à publicação da homologação do presente Termo de Compromisso no Diário Oficial da União.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Sexta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso</p> <p>[...]</p> <p>6.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64 voltará a tramitar em face do Compromissário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>[...]</p> <p>6.6. O descumprimento de qualquer obrigação deste Termo de Compromisso, incluindo o atraso ou inadimplência da contribuição pecuniária prevista na Cláusula 3.1, sujeitará somente o Compromissário inadimplente às consequências previstas nas Cláusulas 6.2, 6.3, 6.4 e 6.5, não afetando os demais Compromissários que estiverem adimplentes com suas obrigações.</p> <p>Nota Técnica da SG:</p> <p>44. Com relação à alíquota, o Tribunal do CADE, sob a égide da Lei nº 12.529/2011, tem aplicado multas em torno de 15% (veja-se o caso dos PAs</p>
---	---

	<p>nº 08012.004472/2000-12, 08012.004573/2004-17 e 08012.007149/2009-39). No caso concreto, estabeleceu-se durante a negociação uma alíquota de [ACESSO RESTRITO] [ACESSO RESTRITO], alíquota essa condizente com os pressupostos acima indicados, além de estar em perfeita consonância com a jurisprudência do CADE em casos de investigações de condutas semelhantes. Além disso, o valor apresentado se mostra conveniente e oportuno, tendo em vista a agravante (essencialidade do produto objeto do cartel) e as atenuantes (lateralidade da conduta do compromissário, duração da conduta inferior a 6 meses e adoção de programa de <i>compliance</i> pelo compromissário (ver item II.2.4)) relacionadas ao caso.</p> <p>[...]</p> <p>II.2.5 Programa de <i>Compliance</i></p> <p>56. Embora o programa de <i>compliance</i> proposto pelos compromissários não seja garantia de que as condutas praticadas por eles não venham a ocorrer novamente - sobretudo quando consideramos que elas foram praticadas pela cúpula da organização empresarial, revelando ser (sic) tratar de uma opção institucional e não meramente um desvio individual de conduta - e muito embora tampouco caiba à SG avaliar programas desse tipo implementados por Representados, cabe ressaltar que a iniciativa dos compromissários demonstram boa-fé e acenam para a conformação com os padrões legais de comportamento concorrencial.</p> <p>57. Ressalte-se, ainda, que, da forma como foi desenhado, o programa proposto apresenta características de robustez, atendendo aos critérios preconizados no Guia de <i>Compliance</i> elaborado por este Conselho, tais como: análise de riscos, treinamento de pessoal, previsão de normas internas de conduta e procedimentos de responsabilização por descumprimento, canais de denúncia e comunicação e estrutura organizacional dedicada à implementação do programa.</p> <p>Parecer ProCADE:</p> <p>Ausente até a data de corte desta análise (nota do pesquisador).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>•Requerimento nº 08700.005312/2017-81.</p> <p>•Compromissária: Sofape Fabricantes de Filtros Ltda.</p> <p>•Proposta final apresentada em 02 de agosto de 2018.</p> <p>•TCC celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08700.003340/2017-63, que apura suposto cartel no mercado nacional de filtro automotivo para reposição (“aftermarket” ou “IAM”).</p> <p>•TCC homologado pelo Plenário, por maioria, em 08 de agosto de 2018.</p>	<p>TCC:</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações dos Compromissários [...]</p> <p>3.4. Programa de <i>Compliance</i> – A Compromissária Pessoa Jurídica compromete-se a:</p> <p>3.4.1. Atualizar seu programa de <i>compliance</i> para assegurar que sua atividade se desenvolva em estrita observância às normas antitruste e de defesa da concorrência.</p> <p>3.4.1.1. O programa de <i>compliance</i> atualizado deverá incluir:</p> <p>(i) a elaboração de manual informativo voltado aos funcionários da Compromissária Pessoa Jurídica, contendo informações sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, em especial os riscos associados a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529/11, apresentando de forma clara as sanções estabelecidas pela legislação decorrentes de tais práticas; e</p> <p>(ii) a previsão de realização de treinamentos com periodicidade anual aos funcionários da Compromissária Pessoa Jurídica sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.</p> <p>3.4.1.2. A atualização deverá ocorrer em até 6 (seis) meses contados da publicação no Diário Oficial da União da decisão que homologar este Termo de Compromisso.</p> <p>3.4.2. Manter meio de comunicação disponível aos funcionários para envio de denúncias.</p> <p>3.4.3. Manter a estrutura interna de <i>compliance</i> já existente da Compromissária Pessoa Jurídica, por meio do funcionamento de órgão voltado para a difusão de cultura de <i>compliance</i> e mitigação de riscos e conformidade com a legislação, políticas e normas (Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i>), o qual não poderá ser composto por pessoas físicas representadas no Processo Administrativo nº 08700.003340/2017-63.</p>

	<p>3.4.4. A Compromissária deverá apresentar ao CADE, em até 30 (trinta) dias após a finalização do processo de atualização do programa de <i>compliance</i>, cópia do manual elaborado e a comprovação de que todos os funcionários receberam o documento e foram devidamente orientados quanto ao programa, bem como último relatório do canal de denúncias e ata das reuniões do Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i>.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Sexta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso</p> <p>[...]</p> <p>6.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08700.003340/2017-63 voltará a tramitar em face do Compromissário ou do Funcionário inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais representados e nos termos da lei.</p> <p>6.4. No caso de atraso injustificado e sem consentimento prévio da obrigação de atualização do programa de <i>compliance</i> prevista na Cláusula 3.4.4, por prazo inferior a 30 (trinta) dias a contar do vencimento, a Compromissária Pessoa Jurídica estará sujeita, exclusivamente, a uma multa diária fixada em R\$ 10.000,00 (dez mil reais).</p> <p>Parecer ProCADE: Ausente até a data de corte desta análise (nota do pesquisador).</p>
Sumário do caso	Excertos relacionados ao programa de <i>compliance</i> e medidas correlatas
<p>Excepcionalmente, este caso será abordado de maneira conjunta por se referir a seis TCCs celebrados pela mesma compromissária no âmbito de processos relacionados/derivados da operação Lava Jato. Todos os TCCs foram homologados pelo Plenário, por maioria, em 21 de novembro de 2018.</p> <p>A compromissária foi a Odebrecht* no âmbito dos seguintes casos:</p> <p>Requerimentos nºs</p> <p>08700.004337/2016-86, celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08700.002086/2015-14, que apura suposto cartel no mercado de serviços de engenharia, construção e montagem industrial <i>onshore</i> (PA Petrobras).</p> <p>08700.004341/2016-44, celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08700.007351/2015-51, que apura suposto cartel no mercado de obras de montagem eletronuclear da Usina Angra 3 em licitação da Eletrobras</p>	<p>TCC:*</p> <p>Cláusula Terceira - Das Obrigações do Compromissário</p> <p>3.4 Programa de Integridade Concorrencial – A COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT obriga-se a:</p> <p>3.4.1. Implementar um Programa de Integridade Concorrencial destinado a identificar, mitigar e remediar os riscos de violações à Lei nº 12.529/2011 em todas as suas operações praticadas no Brasil ou que possam produzir efeitos no Brasil, incluindo as de suas afiliadas, subsidiárias e outras organizações, que atenda às diretrizes estabelecidos no Guia de Programas de <i>Compliance</i> do CADE e suas atualizações, em especial quanto:</p> <p>a) ao comprometimento da alta administração;</p> <p>b) à adoção de um código de conduta que abranja orientações específicas de integridade concorrencial;</p> <p>c) à autonomia e independência da equipe de <i>compliance</i>;</p> <p>d) aos critérios, metodologias e responsáveis pela análise de riscos concorrenciais;</p> <p>e) a atividades e a canais de comunicação e denúncia internos, com ampla publicidade junto aos funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e garantia de anonimato daqueles que oferecerem denúncias;</p> <p>f) à realização de cursos e treinamentos periódicos;</p> <p>g) a orientações e diretrizes formais de integridade concorrencial;</p> <p>h) à revisão, adaptação ou modificação do Programa;</p> <p>i) à adoção de procedimentos específicos para prevenir a troca de informações concorrencialmente sensíveis ou acordos entre concorrentes, especialmente no contexto de participação em licitações e em reuniões de sindicatos e entidades representativas do setor.</p> <p>3.4.1.1. O Programa de Integridade Concorrencial será implementado conforme cronograma a ser apresentado pela COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT no prazo de 90 dias contados da homologação deste Termo.</p> <p>3.4.2. Manter e aperfeiçoar permanentemente o Programa de Integridade Concorrencial durante o período de pagamento da contribuição pecuniária e relatar ao CADE qualquer alteração e/ou implementação de qualquer outro programa de conformidade e controles internos, políticas e procedimentos relacionados à conduta prevista na Cláusula Segunda.</p>

<p>Termonuclear S.A. – Eletronuclear.</p> <p>08700.008159/2016-62, celebrado no âmbito do Processo Administrativo nº 08700.007776/2016-41, que apura suposta prática de condutas anticompetitivas em obras públicas de serviços de engenharia e construção para urbanização do Complexo do Alemão, do Complexo de Mangueiras e da Comunidade da Rocinha no Rio de Janeiro/RJ.</p> <p>08700.007077/2016-09, celebrado no âmbito do Inquérito Administrativo nº 08700.006630/2016-88, que apura suposta prática de condutas anticompetitivas no mercado nacional de obras de construção civil, modernização e/ou reforma de instalações esportivas destinados à Copa do Mundo do Brasil de 2014.</p> <p>08700.008158/2016-18, celebrado no âmbito do Inquérito Administrativo nº 08700/007777/2016-95, que apura suposto cartel em licitações da empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, no Brasil, para a contratação de serviços de engenharia e construção civil predial de “Edificações de Grande Porte com Características Especiais”.</p> <p>08700.005078/2016-19, celebrado no âmbito do Inquérito Administrativo nº 08700/001836/2016-11, que apura suposto cartel no mercado de obras civis de infraestrutura e superestrutura ferroviárias, obras de arte especiais e serviços de engenharia para a implantação de Ferrovias licitadas pela Valec – Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.</p> <p>* nota do pesquisador: a Compromissária foi a Construtora Norberto Odebrecht S.A. ou empresas do seu grupo, como a Odebrecht Engenharia e Construção Internacional S.A. e</p>	<p>3.4.3. Apresentar ao CADE, durante o período de pagamento das contribuições pecuniárias:</p> <p>a) relatório anual de monitoramento sobre o progresso e implementação do Programa de Integridade Concorrencial com parecer de profissional externo à companhia, que deverá ser entregue até o dia 30 de janeiro de cada ano, a contar de janeiro de 2020;</p> <p>b) informação, em até 30 dias após ter indicação conclusiva ou suspeita material, sobre a prática de eventuais infrações previstas na Lei nº 12.529/2011 por parte da COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT, das empresas de seu grupo econômico ou de qualquer de seus funcionários, bem como as providências adotadas;</p> <p>c) informação sobre a existência investigações criminais, procedimentos administrativos ou regulatórios ou ações civis movidas por qualquer autoridade governamental no Brasil contra ele ou seus empregados, na medida em que tais investigações, procedimentos ou ações versem sobre fatos que possuam relação com o objeto do Processo Administrativo nº 08700.007351/2015-51, em até 30 dias após ser formalmente notificada sobre a existência desses procedimentos.</p> <p>3.4.3.1. O relatório de monitoramento sobre o progresso e a implementação do Programa de Integridade Concorrencial de que trata a cláusula 3.4.3 deve identificar os profissionais responsáveis pelo Programa e demonstrar o atendimento aos parâmetros previstos na cláusula 3.4.1.</p> <p>3.4.3.2. O relatório de monitoramento deverá ser acompanhado de parecer de profissional externo à companhia, que deverá ser contratado pela COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT, às suas expensas, e cujo nome deverá ser aprovado pelo CADE.</p> <p>3.4.4. O descumprimento do disposto nesta cláusula, declarado pelo Tribunal Administrativo do CADE após procedimento administrativo de apuração, implicará na imposição de multa à COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT no valor de R\$ 1.067.928,82 (um milhão sessenta e sete mil novecentos e vinte e oito reais e oitenta e dois centavos),* corrigidos pela SELIC até a data da declaração.</p> <p>3.4.4.1. O atraso injustificado e sem consentimento no pagamento da multa prevista nesta cláusula implicará no descumprimento integral do Termo de Compromisso, conforme disposto na Cláusula Quinta.</p> <p>[...]</p> <p>Cláusula Quinta – Do Descumprimento do Termo de Compromisso</p> <p>[...]</p> <p>5.2. Uma vez constatado, pelo Tribunal Administrativo do CADE, o descumprimento de quaisquer obrigações previstas na Cláusula Terceira do presente Termo de Compromisso, o Processo Administrativo nº 08700.007351/2015-51 (Apartado de Acesso Restrito nº 08700.007353/2015-40) voltará a tramitar em face do COMPROMISSÁRIO inadimplente, sendo-lhe garantido direito de defesa no curso das investigações nas mesmas condições dos demais Representados e nos termos da lei.</p> <p>[...]</p> <p>5.5. A declaração de descumprimento integral do Termo de Compromisso implicará a imposição de multa à COMPROMISSÁRIA ODEBRECHT no valor de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais)* e aos demais COMPROMISSÁRIOS no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) corrigidos pela SELIC.</p> <p>* Nota do pesquisador (1):</p> <p>Dado que o teor dos TCCs acerca do <i>compliance</i> é semelhante, tomamos por base o modelo do Processo relacionado à Angra 3. A variação que existe nesses TCCs no atinente ao <i>compliance</i> para fins deste análise diz respeito à cláusula 3.4.4 acerca do valor da multa por descumprimento e também à cláusula 5.5 referente ao descumprimento integral do TCC (que considera o <i>compliance</i>, cf. cláusula 3.4.4.1), que também resulta em imposição de multa.</p>
---	---

<p>a Odebrecht Participações e Investimentos S.A. Abordarmos genericamente para facilitar. Propositamente, não foram mencionadas as pessoas físicas que também fizeram parte dos acordos.</p>	<p>Nota Técnica SG:*</p> <p>31. Além disso, outra forma de colaboração foi apresentada pela Requerente: a implantação de um Programa de Integridade, avaliado pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União nos termos do Decreto 8.420/2015.</p> <p>32. Quanto à possibilidade de se considerar tal forma de colaboração, a SG/Cade entendeu que poderia ser admitido como forma de colaboração o compromisso da Requerente de implementar um Programa de Integridade Concorrencial, nos termos da cláusula 3.4 do TCC.</p> <p>33. A SG/Cade entendeu que o Programa de Integridade Concorrencial a ser implementado no âmbito do Programa de Integridade mais amplo já em implementação pela Requerente, poderá melhor identificar, gerir e mitigar riscos especificamente associados a condutas anticoncorrenciais, reduzindo a possibilidade de reincidência e oferecendo maior segurança de que o Termo de Compromisso será cumprido em sua integralidade, ao longo de todo o período de pagamento da contribuição pecuniária.</p> <p>34. Para que tal colaboração pudesse ser considerada no âmbito da negociação, a Compromissária se compromete a apresentar em 90 dias um cronograma de implementação, assim como a (i) apresentar anualmente ao Cade relatório de monitoramento sobre o progresso e implementação do Programa de Integridade Concorrencial; (ii) informar ao Cade sobre outras infrações previstas na Lei 12.529/2011 ou de qualquer de seus funcionários; (iii) informar ao Cade a existência investigações criminais, procedimentos administrativos ou regulatórios ou ações civis movidas por qualquer autoridade governamental contra ele ou seus empregados, na medida em que tais investigações, procedimentos ou ações versem sobre fatos que estejam relacionados com o objeto dos procedimentos administrativos do Cade em que é investigada.</p> <p>35. Importante destacar também que o Programa de Integridade a ser implementado deverá estar alinhado às diretrizes do Cade, o que deverá ser demonstrado por meio de relatórios de monitoramento a serem apresentados.</p> <p>36. Nesse sentido, ao considerar a obrigação de implementar o programa de integridade concorrencial, esta SG/Cade concedeu um desconto de 4% na contribuição pecuniária da Requerente em cada um dos TCCs negociados conjuntamente, observados os limites previstos nos artigos 227 e 229 do RI-Cade. Apesar de não constar no Guia de TCC do Cade, este percentual máximo busca manter a proporcionalidade e evitar distorções aos incentivos do programa de TCC. Ou seja, com o máximo de percentual de 4%, a redução na contribuição não poderá ser superior ao desconto máximo previsto para, por exemplo, apresentação de documentos que comprovem a infração. A título de comparação, este percentual, está em linha também com o máximo aplicado pela Controladoria Geral da União na celebração de Acordos de Leniência disciplinados pela Lei 12.846/2013, regulamentada pelo decreto 8.420/2015.</p> <p>37. Trata-se, portanto, de incentivo a adoção de um efetivo programa de integridade, que se soma ao <i>enforcement</i> antitruste na forma da própria contribuição pecuniária, calculada sobre uma multa esperada proporcional e dissuasória.</p> <p>38. Assim, no caso em tela, foi concedido um desconto de 3,0%, respeitando os limites dos demais descontos discriminados no Guia de TCC do Cade. Importa destacar que o descumprimento das obrigações previstas na Cláusula 3.4, implicará na imposição de multa à Compromissária no valor correspondente ao dobro do desconto obtido, corrigido pela SELIC.</p> <p>[...]</p> <p>40. Em suma, os fundamentos para o desconto de 25,0% são:</p> <p>[...]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Programa de Integridade Concorrencial: Compromisso de implementar Programa de Integridade Concorrencial no âmbito do Programa de Integridade mais amplo já em implementação pela Requerente, alinhado às diretrizes do Cade, o que deverá ser demonstrado por meio de
---	---

	<p>relatórios de monitoramento a serem apresentados ao longo de todo o período de pagamento da contribuição pecuniária.</p> <p>* Nota do pesquisador (2): Dado que o teor da Nota Técnica acerca do <i>compliance</i> é semelhante em todos os TCCs, tomamos por base o modelo do Processo relacionado à Angra 3. A variação que existe nesses TCCs no atinente ao <i>compliance</i> para fins desta análise diz respeito ao percentual de desconto. A variação foi de 2% a 4%.</p> <p>Voto-vogal da Conselheira Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt: 16. Com respeito ao programa de <i>compliance</i> concorrencial, cumpre observar que, em todos os TCCs propostos pela Odebrecht, foram concedidos descontos que variam de 2% a 4%, em razão da implementação de um mesmo Programa de Integridade (ou <i>compliance</i>). Em outras palavras, ainda que esteja previsto no Guia de TCC do Cade, é como se o Estado estivesse premiando quem resolvesse ‘colocar ordem na sua própria casa’. Se fosse um cartel em um mercado com baixos efeitos para a sociedade, com executivos pouco instruídos ou residentes em áreas mais humildes, considerar como redutor de multa a adoção de um programa de <i>compliance</i> poderia até ser considerado. Para as maiores empresiteiras (sic) do país, contudo, não parece ser cabível. 17. Em linha com os entendimentos do DoJ e da Comissão Europeia (e mesmo estando contemplado no Guia de TCC do Cade), entretanto, discordo que o Cade deva conceder descontos em sede de sanções pecuniárias por esta razão. De fato, programas de <i>compliance</i> devem ser entendidos como um instrumento benéfico para a própria empresa, não sendo função do Cade fomentar sua adoção por meio de redução da sanção pecuniária^[5], ainda que possa fomentar por meio da publicação de um Guia de melhores práticas para que possa servir como função educativa para as empresas, como fez em 2016. 18. Entendo, por sua vez, que o maior incentivo que o Cade pode dar para que as empresas implementem um programa de <i>compliance</i> concorrencial efetivo (não só robusto) é punir de forma dissuasória e com parcelamentos que se estendam por 2 anos, na maioria dos casos, e, no máximo, para casos excepcionais, a 4 anos, como indica o Guia de TCC do Cade.</p> <p>[nota de rodapé no original] [5] - Conforme argumentei extensamente em texto recente publicado no Jota intitulado “governança corporativa e <i>compliance</i> concorrencial: na busca de uma ‘perfeita harmonia’ para dissuadir condutas ilícitas”.</p> <p>Voto-vogal do Conselheiro João Paulo de Resende: 19. Mas, para além desse ponto de flexibilização da base de cálculo, nos casos aqui sob análise há ainda outras inovações a serem avaliadas. Temos aqui, como já apontei anteriormente, a possibilidade de descontos adicionais para aqueles que tiverem que ressarcir as partes que lesaram. Há também desconto específico concedido em razão da adoção pelas empresas de Programa de Integridade (conhecido como <i>Compliance</i>), que só para a Odebrecht renderá mais de 13 milhões de reais de desconto. Há ainda enormes descontos para as empresas que denunciaram um novo cartel, a chamada <i>Leniência Plus</i>, convenientemente sempre aplicados sobre as condutas mais graves, nunca sobre as mais leves [...] 47. Além do cálculo da multa esperada, também é necessário formar juízo em relação aos descontos aplicados em função da assinatura do acordo que permitirá o encerramento das investigações para essas empresas. Normalmente, confio no juízo da SG quanto aos descontos, discordando apenas da forma usada para calcular a multa esperada. No entanto, no presente caso, conforme discutido anteriormente, há três inovações em relação a TCCs anteriores sobre quais entendo necessário avaliar para concluir pela conveniência ou não das propostas apresentadas.</p>
--	--

	<p>48. A primeira delas consiste na aplicação de desconto adicional, de 2% a 4%, concedido em razão da implementação pela Compromissária de Programa de Integridade Concorrencial, destinado a identificar, mitigar e remediar os riscos às violações à Lei nº 12.529/2011. Entendo, apesar da previsão no atual guia de TCC, que tal desconto se mostra completamente inoportuno e que a implementação do programa poderia até vir a ser uma obrigação imposta às condenadas ou Requerentes, mas não deve ser a razão para a concessão de desconto adicional, podendo incentivar a criação de programas “de fachada” apenas para a obtenção do desconto, gerando, possivelmente, um incentivo perverso para as empresas.</p>
--	---