

BOA GOVERNANÇA E COMPLIANCE INTEGRADOS AO MODELO DE NEGÓCIOS: GESTÃO DE RISCOS E PROTEÇÃO DE VALOR COM A ADOÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE CONCORRENCIAL

Governance and compliance integrated into the business model: Risk management and value protection through the adoption of competition compliance programs

*Carlos Alexandre Dias Torres¹
Christiane Bedini Santorsula²*

Resumo: Este trabalho se destina a analisar os movimentos corporativos voltados à otimização de valor, conquista ou manutenção de posição de mercado e mitigação de riscos. Tais movimentos são sugeridos como sendo aqueles relacionados com as melhores práticas de governança corporativa e instrumentos de compliance, com certo destaque às políticas de conformidade na área concorrencial. Nessa medida, a pesquisa é desenvolvida sob a contextualização da governança corporativa, cuja efetividade dependeria de políticas de compliance. Através do método hipotético-dedutivo para avaliar o problema de manutenção de valor das empresas e conduta responsável, a pesquisa considera os desafios acerca de temas, muitas vezes, sem regulação específica para, ao final, sugerir a criação e a execução de programas específicos de compliance concorrencial com incentivos combinados e analisando a medida de extensão de sua aplicabilidade, bem como de que forma poderia servir de ferramenta para maximização de resultados, proteção de valor e gestão de riscos.

Palavras-chave: Governança corporativa. Compliance concorrencial. Ética corporativa. Gestão de riscos. Reputação

Abstract: This work aims to broadly explain the corporate agenda focusing on the optimization of value, achievement or maintenance of market position, risks mitigation. Such movements are suggested as those targeted at

¹ Doutorando e mestre em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Procurador da Fazenda Nacional no núcleo de fraudes fiscais estruturadas. Membro do Fórum de combate à corrupção e lavagem de dinheiro do Estado de São Paulo (FOCCOSP).

² Doutoranda e mestre em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Advogada. Professora. Membro efetivo da Comissão de Compliance da Ordem dos Advogados do Brasil - São Paulo.

best corporate governance practices and compliance instruments, with special attention to antitrust compliance. In this vein, the study contextualizes corporate governance, effectiveness of which would depend on compliance policies. The search is construed under the hypothetic-deductive method to make the assessment of posed problem of shared value e responsible conduct and consider the competition challenges at stake, often without specific regulation, to finally suggests the implementation of a specific antitrust compliance program embedding combining incentives and analyzing the extent of its applicability and how it could serve as a tool for maximizing results, protecting value and enhance risk management.

Key words: Corporate governance. Antritrust compliance. Corporate ethics. Risk management. Reputation.

Sumário: Introdução. 1. Governança Corporativa e Programas de Compliance Concorrencial. 2. Incentivos de Conformidade. 3. Panorama de compliance concorrencial no âmbito do CADE 4. Fundamentos de programas efetivos para compliance concorrencial. Conclusão. Referências Bibliográficas.

Introdução

A transformação digital remodela as formas de acumulação de riquezas e alcance de resultados criando ecossistema corporativo responsivo às demandas das economias dirigidas por dados e modificando estratégias corporativas para absorver novas demandas de mercado.

Mencionado ecossistema é marcado pela heterorregulação que comporta, por exemplo, demandas dos *stakeholders* de mercado, regulações jurídicas, normas sociais e agenda de sustentabilidade traduzida nos fatores ESG (*Environment, Social, Governance*). Nesse contexto, governança e compliance assumem papel nuclear em gestão voltada à criação de valor, cultura ética e proteção reputacional, resultando em eficiência competitiva.

A gestão de riscos para mitigar danos e crises ganha protagonismo diante do potencial afetação a terceiros e, em última análise, aos resultados da organização. Como consequência, o movimento autorregulatório traduzido em sistemas de melhor governança e gestão de *compliance* comprovam a sua importância. A intervenção do Estado em casos de abusos do Poder Econômico não se mostra suficiente a promover concorrência equilibrada da qual resulte benefícios aos consumidores no sentido de poderem exercer

sua escolha diante de substitutibilidade de produtos e serviços e elasticidades de preços.

O estudo desenvolvido buscou demonstrar que programas para compliance concorrencial são relevantes e benéficos quando concebidos de forma customizada, com estrutura variável em relação ao porte da empresa, às fatias de mercado relevante, e às práticas anticoncorrenciais potenciais. Porém, em qualquer caso, deve ter como objetivo não apenas prevenir e detectar desvios e violações como, também, atuar constantemente na instituição de uma cultura de *compliance* que reforce valores e possam, ainda, servir de cooperação com agências reguladoras, trabalhando para um ambiente de concorrência mais saudável. Ditos programas não são garantia de diminuição no descumprimento a normas de defesa da concorrência, mas dirimem riscos³ e melhoram as competências corporativas de gestão e tomada de decisões.

Nesse contexto desafiador para o desenvolvimento e perenidade das empresas, este trabalho se propõe a analisar como uma melhor governança e a implementação de programas de compliance concorrencial podem contribuir para a geração de valor através da criação e promoção de cultura de compliance e concorrência bastante a destacar empresas em mercados que passam a pautar consolidação de mercados e investimentos por fatores ligados a integridade, reputação e desenvolvimento sustentável.⁴

1. Governança Corporativa e Programas de Compliance Concorrencial

A remodelação corporativa indicada em linhas anteriores importa novas formas de pensar a governança, através de instituição de melhores práticas. Nessa linha, empresas que concorrem no mercado – qualquer que

³ CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia Programas de Compliance Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção de programas de compliance concorrencial. Brasília, 2015. Disponível em : <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-apresenta-proposta-de-guia-sobre-programas-de-compliance-concorrencial/guia-compliance-versao-preliminar.pdf>

seja seu modelo societário - dependem de fortalecimento de imagem e reputação⁵; a governança corporativa otimizada para melhores resultados, difusão de poder, proteção de valor e responsabilidade social⁶ efetivamente integrada na gestão passam a estar diretamente ligadas à capacidade das empresas de crescer, inovar e fomentar novas visões de inteligência competitiva⁷.

Nessa medida, a reavaliação de estruturas organizacionais para a criação de estratégias que integrem questões sociais aos negócios tem se tornado cada vez mais presente, especialmente porque pode proporcionar um melhor posicionamento de mercado e diminuir a concretização de riscos, mitigando perdas e prejuízos⁸.

A análise e estruturação de decisões sob a perspectiva de melhores práticas impõe a mudança de cultura organizacional, trabalhando com o extrato comportamental do tomador de decisões. A disponibilização de políticas, regimentos e controles internos começa a desenhar a mudança no sistema de governança executado donde resulta melhor controle de atos negligentes, não éticos e inconsequentes dos gestores que possam resultar em

⁵ CANDELORO, Ana Paula P.. Governança Corporativa e Geração de Valor: DNA adormecido, criação de marketing ou feliz encontro? In CANDELORO, Ana Paula P.; BENEVIDES, Marilza M. (Org.). *Governança Corporativa em Foco: Inovações e Tendências para sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Saint Paul, 2016. Cap. 1. p. 21-45. p 37

⁶ Os Autores fazem uma boa digressão para ensinar que John Elkington foi um dos grandes propagadores da figura do tripé de sustentabilidade (*triple bottom line of sustainability*) defendendo a importância do viés econômico, social e ambiental dos negócios enquanto direcionadores de um processo de gestão que perceba os impactos positivos e negativos nas áreas de atuação corporativa. CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. *Business Ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2010. p.36-37.

⁷ ALUCHNA, M.; ROSZKOWSKA-MENKES, M. Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Governance at the Company Level. Towards a Conceptual Model. *Engineering Economics*, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 349–361, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137616224&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 29 jul. 2019. p. 349

⁸ DINIZ, Eduardo Saad. *Ética negocial e compliance entre a educação executiva e interpretação judicial*. São Paulo: RT, 2019, p. 33.

perdas altamente materiais⁹. Não obstante o movimento de mudança de cultura mencionado, os valores fundamentais de boa governança, quais sejam, transparência, *accountability*, responsabilidade social e equidade, só servirão de pilares sustentadores de melhor gestão se aplicados em um ambiente de cultura organizacional comprometido com integridade, educação, treinamento e monitoramento.

Nesse contexto, a governança serve como mecanismo de autorregulação corporativa com preocupações muito mais amplas do que as diretamente financeiras. O conceito de boa governança vem sendo alargado ao longo das últimas décadas justamente para abraçar questões que protejam empresas de acordo com as demandas dos atores externos e cujo desatendimento provoca danos às empresas¹⁰.

Nesse sentido, a organização tende a melhorar as competências da empresa quanto à sua atuação e lugar na ordem econômica, cooperando com políticas públicas e diversos agentes reguladores, diminuindo riscos diretos e para terceiros afetados¹¹.

É nesse cenário que o instituto de compliance se vê inserido como mecanismo para que as engrenagens de um sistema de governança corporativa girem adequadamente, atuando de forma a prevenir riscos, detectar desvios e remediar crises¹². Construir cultura de compliance é, sobretudo, apli-

⁹ ASSI, Marcos. *Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter eficiência nos negócios*. São Paulo: Saint Paul, 2013. p. 44

¹⁰ SCHAPIRO, Mario G.; MARINHO, Sarah M. Matos. *Compliance Concorrencial: Cooperação Regulatória na Defesa da Concorrência*. São Paulo: Almedina, 2019. P. 24-26

¹¹ Nesse sentido, BÔAS FILHO, Orlando Villas. A Governança em suas múltiplas formas de expressão: o delineamento conceitual de um fenômeno complexo. *Revista de Estudos Institucionais*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2.2016. p.673-698. Na p. 684 escreve: “Deste modo, a governança empresarial integrar-se-ia a um conjunto de dispositivos de regulação econômica e financeira com a finalidade de assegurar a boa gestão das empresas em um contexto marcado pela globalização econômica”

¹² Especificamente no Brasil, a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/98, com as modificações trazidas pela Lei nº 12.683/2012) já tratava de questões relativas a

car boa comunicação e educação ética, promovendo mudança comportamental que envolva todos os agentes da organização e crie um ambiente de conformidade e integridade.¹³

As descrições elaboradas até aqui deixam claro que a boa governança depende de programas de *compliance* efetivos e que sejam consistentes e legitimados por normas sociais e valores éticos¹⁴, endereçando novas formas de competição e cooperação, agregando valor reputacional e diminuindo riscos. Novas rotinas, novas tecnologias, novas estratégias de mercado e informações sensíveis à disposição dos agentes econômicos provocam decisões com impacto concorrencial, justificando a necessidade de

compliance. A Ação Penal 470 julgada no âmbito do STF, conhecida popularmente como o caso ou escândalo do “Mensalão”, convidou atenção sobre questões de responsabilizações dos executivos pelas decisões tomadas. Na mesma linha a operação popularmente conhecida como “Lava Jato” contribuiu para a autorregulação regulada e uma mudança de percepção do poder do Estado no *enforcement* para tais ilícitos. A Lei nº 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”) determinou o aumento da onda de compliance no País. A partir de então, cada vez mais legislações internacionais que há muito já tratavam de temas relativos a compliance, como a FCPA (Foreign Corrupt Practices vo de governança) passaram a ser usadas como referências em empresas brasileiras. Vide SAAVEDRA, Giovani A. Panorama do Compliance no Brasil: Avanços e Novidades In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Org.). *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters, 2018. Cap. 3. p. 37-49. P.38

¹³ “O compliance que institui uma alternativa cooperativa não é, portanto, uma camuflagem regulatória que se desenha para proteger comportamentos ilegais, diluir responsabilidades, iludir autoridades mantendo padrões de conduta em descompasso com a normalidade competitiva. Ao contrário, trata-se de uma tecnologia de governança corporativa que é capaz de contribuir para um ambiente de conformidade com as regras induzindo mudanças substanciais de comportamentos empresariais. Trata-se, enfim, de um dispositivo que promove condutas concorrenciais avocando para as empresas a responsabilidade pela implementação de uma parte da política antitruste.” SCHAPIRO, Mario G.; MARINHO, Sarah M. Matos. Op. Cit. p. 30

¹⁴ HOOGHIEMSTRA, R.; VAN EES, H. Uniformity as Response to Soft Law: Evidence from Compliance and Non-compliance with the Dutch Corporate Governance Code. *Regulation and Governance*, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 480–498, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1283450&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 29 ago. 2019.p 483

constructos de compliance que se dirijam especialmente a temas concorrenciais.

Um dos pilares de programas de gestão em *compliance* é a gestão de riscos e, nessa medida, tratar riscos concorrenciais merece um mapeamento específico, cultura de boa concorrência e conhecimento dos pontos de inflexão envolvidos. Logo, traçar contornos de *compliance* concorrencial importa a construção de normas e políticas que tragam a lume temas e riscos especificamente concorrencial. A importância da ética no ambiente concorrencial toma maior corpo notadamente num cenário em que, sob diversos aspectos de atuação na concorrência, não existem regulações específicas¹⁵. Outro ponto de destaque é sobre a educação na concorrência, já que muitas decisões equivocadas são tomadas por falta de adequado entendimento sobre as afetações e impactos na concorrência¹⁶.

Corroborando a exposição sobre a relevância de compliance concorrencial no ambiente organizacional, um programa bem aplicado de compliance concorrencial tem ramificações em outras áreas. Opera-se, por exemplo, como instrumento reflexo no combate à corrupção¹⁷. Essa constatação vem a confirmar a importância de um programa específico de compliance concorrencial que abarque formas de direcionar temas como possível formação de cartel, troca de informações sensíveis, aquisições, acordos cooperativos, dentre outros¹⁸.

¹⁵ A troca de informações sensíveis se mostra como um bom exemplo a ilustrar o desafio de um programa de compliance que deve lidar com situações reguladas essencialmente por guias e políticas internas e ainda assim garantir *enforcement* de condutas mais adequadas e coerentes com melhores práticas.

¹⁶ A consolidar a necessidade de educação concorrencial entre os stakeholders e compliance concorrencial como auxiliar na criação de um ambiente pró-competitivo vide BAGNOLI, Vicente. *Compliance Concorrencial*. Coleção Compliance; v.X. Coord. NOHARA, Irene Patrícia. ALMEIDA, Luiz Eduardo de. São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2021.

¹⁷ BAGNOLI, Vicente. A efetividade do compliance concorrencial para o combate à corrupção. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Org.). Op. cit. Cap. 4. p. 71-79., p. 75

¹⁸ Cf. International Chamber of Commerce. *The ICC Antitrust Compliance Toolkit*. 2013. P.19 Disponível em:

O maior desafio, porém, não é entender a importância de compliance concorrencial ou desenvolver um programa específico para conformidade nessa área. A tarefa mais árdua é elaborar constructos que auxiliem na implementação de um programa efetivo de compliance concorrencial, determinado por reformatação comportamental conduzida por incentivos. O instituto de compliance, seja em seu extrato geral ou concorrencial, tem relação indissociável com comportamento humano, condutas e vontades, ações ou inações que se operam por gatilhos de cumprimento ou descumprimento às normas internas e externas, jurídicas ou sociais.

Destarte, o executivo tomador de decisão deve estar educado sob uma cultura de integridade e compliance, bem como ciente dos mecanismos de controle, investigação e punições a que está sujeito¹⁹. Só conhecer a lei não é suficiente. Os gestores têm que perceber o risco de acordo com a cultura organizacional voltada à ética e compliance, e movimentarem suas ações considerando elementos de incentivo, tal como explorado no capítulo a seguir.

2. Incentivos de Conformidade

A despeito da importância do comportamento ético organizacional que pavimenta o caminho para a efetividade de programas de compliance, este estudo não poderia pecar ao presumir que os executivos passariam a tomar decisões com base prioritariamente moral e valorativa.²⁰ O êxito de

<https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf>. Potential cartel activity between competitors, including price fixing, market sharing, bid-rigging, collective boycotts and production limitation agreement; Other anticompetitive agreements; Resale price maintenance in jurisdictions where this is prohibited;”

¹⁹ Ibidem. p 49-50

²⁰ FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo Prata de. O *compliance* concorrencial no Brasil: desafios e perspectivas decorrentes da relação entre heterorregulação e autorregulação. In: CARVALHOSA, Modesto; KUYEN, Fernando (coord.) *Compliance no direito empresarial*. Coleção *Compliance*, v. 4. São Paulo: RT, 2020, p. 371.

um programa para compliance concorrencial adviria da combinação de diversos fatores²¹ que motivassem melhores decisões e inibissem desvios, pois os modelos mentais passariam a considerar outras variáveis e consequências das decisões, tirando espaço da tradicional e prejudicial análise de custo vs. benefício pela qual a conduta ilícita garantiria resultados mais positivos do que os impactos negativos de eventual sanção²².

Incentivos apropriados que criam hesitação de uma premente conduta duvidosa ou potencialmente danosa, atualmente, têm se mostrado mais satisfatórios em comparação a sanções legais pois, como já mencionado, o *enforcement* puramente jurídico não é suficiente em um mundo em que as operações globalizadas aumentam o apetite de risco das empresas²³. Segundo um estudo da Câmara de Comércio Internacional que originou o “*Antitrust Compliance Toolkit*”, os incentivos previstos aos tomadores de decisão são úteis à reafirmação de uma cultura de compliance e ética, uma melhoria de condutas concorrenciais e menores índices de infrações, com ou sem perdas financeiras e reputacionais. Indaga também sobre os tipos de incentivos, mas indica que o tema é pouco aplicado²⁴.

²¹ Vide: ABRANTES-METZ, Rosa M.; SOKOL, D. Daniel. Antitrust corporate governance and compliance. *Oxford Handbook of International Antitrust Economics*. Oxford University Press, 2012. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2246564>.; SOKOL, Daniel D. Cartels, Corporate compliance and what practioners really think about enforcement. *Antitrust Law Journal*, v. 78, n. 1, 2012.

²² COMBE, Emmanuel; MONNIER-SCHLUMBERGER, Constance. Cartels Et Comportements Des Managers: Analyse Et Implications Pour Les Politiques Publiques. *Revue Économique*, v. 67, 2016, p. 95-109. Disponível em: www.jstor.org/stable/90001624. p. 96. “La littérature sur la sanction optimale suppose que l’agent (entreprise) susceptible de violer les lois antitrust met en balance les coûts espérés avec les bénéfices espérés, avant d’opérer son choix.”

²³ “The surplus value produced by a relationship is important because it offsets the invariability fluctuating costs of compliance. If a relationship is of a little value to a state and produces only a small surplus, the slightest increase in compliance costs will lead to defection. (...)”. In DOWNS, George; JONES, Michael. Reputation, Compliance, and International Law. *Journal of Legal Studies* 2002 p. S95-S114.

²⁴ O documento entende o incentivo como um movimento positivo da empresa no sentido de premiar a boa conduta e a ausência de infrações e elabora sobre quanto o tema é controverso, pois se poderia argumentar que não é correto premiar alguém por algo que eticamente deveria ser natural do comportamento executivo. INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE Op.Cit. p.62-63.

Os tópicos abaixo propõem alguns dos incentivos possíveis a otimizar melhor compliance na área concorrencial os quais se mostram como vetores para a construção e, especialmente, execução efetiva de programas de compliance concorrencial.

2.1. Reputação

Numa sociedade em que os *stakeholders* ganham mais poder de barganha em relações sociais e empresariais, pois que muitas vezes detêm o poder de informação e da disseminação da informação, as empresas passam a enxergar o valor da reputação de forma diferenciada. Os fatores ESG marcam a nova onda de sustentabilidade e se mostram como elementos não financeiros que motivam investimentos e desinvestimentos, influenciando a pauta de estratégias empresariais. Tais fatores evidenciam como a reputação passa a afetar relações fundamentais para a geração de riquezas, causando danos relevantes e ameaçando bons resultados e sua longevidade²⁵.

A reputação se mostra um dos elementos de incentivo de compliance nas organizações, na medida em que a publicidade de condutas consideradas ilícitas ou antiéticas cria uma reação e correção de mercado que afeta a imagem da empresa²⁶ e, conseqüentemente, suas finanças e seu *market value*²⁷. Estudo feito na Alemanha com empresas listadas em bolsa daquele mercado mostrou dados relativos aos anos de 1998 e 2008 sobre condutas de violação de normas antitruste e sua relação com as perdas de caráter

²⁵ STEINBERG, Richard M.. *Governance, Risk Management and Compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2011, p 24

²⁶ LANGEVOORT, Daniel C. Cultures of compliance. *American Criminal Law Review*. Georgetown University, Law Centre, v. 54, 2017, p. 933-977. Disponível em: <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2812&context=facpub>, p. 944. "An ideal culture of compliance would be one that accepts public responsibility to lessen the net social costs of its activities—the harms from legal wrongdoing— even if a private calculus of likely consequences suggests that there is money to be made by cautious cheating."

²⁷ RILEY, Anne and SOKOL, D. Daniel, *Rethinking Compliance* (August 25, 2014). 3 J. of Antitrust Enforcement 31 (2015); University of Florida Levin College of Law Research Paper No. 16-3. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2475959> p. 24

reputacional. O estudo demonstrou que, em inúmeros casos, o valor financeiro de perda de valor de mercado pela crise reputacional foi mais relevante do que a perda financeira direta pela violação da lei²⁸.

2.2. Identificação e gestão de riscos concorrenciais

Uma oportunidade de contrato associativo pode importar risco concorrencial, mas também outros de natureza ética e relacionados a práticas corruptas. Sugere-se, portanto, que o *compliance* concorrencial esteja associado a outros elementos de integridade a garantir uma melhor avaliação do risco²⁹. A conformidade à legislação concorrencial encerra complexidades que merecem cuidado no momento de mapeamento e tratamentos dos riscos de tal natureza, o que depende, por vezes, de consultoria especializada no auxílio à equipe de *compliance*³⁰ e um olhar com lente de aumento sobre a forma de comunicar e treinar executivos e tomadores de decisões mais expostos a situações de risco concorrencial³¹.

A gestão de riscos ocorre de maneira continuada; destarte, a revisão periódica é elemento fundamental do êxito de programas de *compliance* concorrencial³². Melhor gestão de riscos proporciona verificação mais ágil de situações que possam importar desvios. Adequado treinamento não apenas para demonstrar as consequências negativas de desvios, mas também para criar uma percepção de ética e conformidade com a sensação de pertencimento que refreia o desvio pelo desejo de manter reconhecimento no

²⁸ STIJN VAN DEN BROEK ET AL., Reputational Penalties to Firms in Antitrust Investigations, 8 J. COMPETITION L. & ECON. 231 (2012). In SOKOL rethinking compliance p. 26

²⁹ CADE guia p.43

³⁰ FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo Prata de. O *compliance* concorrencial no Brasil: desafios e perspectivas decorrentes da relação entre heterorregulação e autorregulação. In: CARVALHOSA, Modesto; KUYEN, Fernando (coord.) *Op'cit.* p. 369.

³¹ PAHA, Johannes. *Competition law compliance programmes and interdisciplinary approach*. Suíça: Springer International Publishing Switzerland, 2016, p. 19.

³² LAMY, Eduardo. *Compliance: aspectos polêmicos e atuais*. Belo Horizonte: Casa do Direito, 2018, p. 66.

ambiente corporativo ético mostra-se vetorial para o alcance de compliance efetivo na área concorrencial³³.

2.3. *Enforcement público e privado*

Sob o ponto de vista de *enforcement* governamental, é notável o incremento institucional trazido com a Lei nº 12.529/2011 no Brasil. A atuação do CADE na melhoria do aparato investigatório e, particularmente, na aplicação de remédios como os acordos de leniência e termos de cessação de conduta (TCC) foram cruciais para a inclusão de novos elementos no mapa de riscos das empresas. Com efeito, a existência de tais remédios estimula empresas a adotarem programas de compliance concorrencial pois possibilitam uma detecção mais rápida de problemas e a viabilização de uma abordagem junto à autoridade da concorrência, conduta fundamental para uma negociação eficaz em acordos dessa natureza.

A somar e auxiliar esse tipo de *enforcement* que, nada obstante sua evolução, ainda é insuficiente, tem-se o *enforcement* originado pela implementação e execução de políticas internas das próprias organizações empresariais, criando o que se referênciamos na doutrina como *soft law*. Um código de conduta e um regulamento de compliance na área concorrencial seriam formas de *soft law*, cuja execução continuada seria capaz de melhorar os índices de compliance e adequação comportamental de gestores, na medida em que a empresa passa a atuar de maneira autorregulada com controles internos que garantam *enforcement* das políticas implementadas³⁴. Como

³³ SOKOL, Daniel D. Policing the firm. *Notre Dame Law Review*, v. 89, n. 2, 2014, p. 840. Through more effective use of moral shaming (to which effective motivational antitrust compliance training provides enormous aid), norms can be changed within companies and society at large. This can be done through changing incentives, such as highlighting the ethical value of compliance, negative media exposure (externally), or holding management accountable internally for wrongdoing.

³⁴ Ibid. p. 492-494

exemplos, podemos citar a existência de gatilhos de cumprimento com vieses positivos³⁵ (premiações financeiras e de reconhecimento moral) ou negativos (desligamento da organização). Segundo SOKOL, trata-se de uma forma de privatizar o *enforcement* através dos incentivos internos de cumprimento, atribuindo às empresas e, logo, aos seus tomadores de decisões, um papel mais ativo através de políticas internas para a autorregulação³⁶.

2.4. Multas severas e descontos pecuniários

A previsão de multas mais altas também representa um inconteste inibidor de conduta desviada, com a ressalva sobre a sugestão de integração a um sistema de incentivos combinados. Verifica-se que multas mais altas não determinam, por si só, a diminuição de condutas anticompetitivas³⁷. Para retratar essa afirmação, no Brasil, o CADE recebe apenas 8% das multas que aplica, ou seja, a despeito das multas terem sido majoradas, o percentual de recolhimento ainda é muito baixo³⁸.

Ainda nesse contexto e com maior adesão ao objeto do presente artigo, outro tema que gera grande debate na doutrina é o referente à concessão de descontos no valor das multas aplicadas caso a empresa tenha programa de compliance concorrencial em vigor. De um lado, vozes ecoam

³⁵ Para uma visão mais ampla desses pontos de vista ler WILS, Wouter P. Antitrust compliance programmes & optimal antitrust enforcement. *Journal of Antitrust Enforcement*, Oxford, v. 01, n. 01, p. 01-35, abr. 2013 e GERADIN, Damien. Antitrust compliance programmes and optimal antitrust enforcement: a reply to Wouter Wils. *Journal Of Antitrust Enforcement*, Oxford, v. 01, n. 02, p. 325-346, 22 maio 2013

³⁶ RILEY, Anne and SOKOL, D. Daniel. Op. Cit. p. 29

³⁷ Nesse sentido estudo da OCDE que demonstra tendência de aumento de multas aplicadas e diversos pontos que explicam racionalização de condutas que levariam à conclusão que a violação traria mais benefícios do que a conformidade. OECD. *Promoting compliance with competition law*. June 1, 2011. OECD Competition Policy Roundtables, 2011. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>.

³⁸ CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. CADE em Números. Disponível em: <http://cadenumeros.cade.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Painel%2FCADE%20em%20N%C3%BAmeros.qvw&host=QVS%40srv004q6774&anonymous=true>. Acesso em: 24 fev. 2021.

no sentido de que a concessão de descontos formaria uma espécie de "caução" para o descumprimento de normas, contrariando a própria essência dos programas de compliance (prevenção de ilícitos), o que enfraqueceria, ao fim e ao cabo, o programa que seria premiado. De outro lado, a concessão de descontos é justificada como uma ferramenta de motivação ao cumprimento, já que a redução pecuniária apenas se dá na hipótese de comprovação de que o programa é efetivo; afinal, programas de compliance não são indevassáveis, estando sujeitos a desvios e violações, o que não necessariamente desvirtua seu êxito e o comprometimento da empresa.³⁹

No que pertine aos incentivos e sob a ótica de sua convergência para a efetividade de um programa de compliance concorrencial⁴⁰, o estudo elaborado para este artigo conclui pela necessidade da combinação de incentivos positivos (premiações de diversas naturezas) e negativos (*enforcement* público e medidas disciplinares internas) voltados à educação dos agentes corporativos internos e o desenvolvimento de uma cultura de compliance⁴¹. Uma razoável combinação de incentivos pode, realmente, determinar um impulso satisfatório e voltado ao comprometimento e à preocupação com as consequências concorrenciais das ações pretendidas pela organização, pois o *mindset* do tomador de decisão já estaria com princípios éticos e de *accountability* devidamente firmados (e monitorados).

³⁹ Contra a concessão de descontos, a Comissão da União Europeia é enfática. Pela concessão de descontos, exemplo importante é da autoridade britânica, Competition and Markets Authority - CMA.

⁴⁰ A ressalva se justifica porque igualmente se pode pensar no incentivo para o descumprimento tal como remunerações de altos executivos atrelados a números de alta performance e crescimento de resultados. Nesse sentido, "For other firms, the social norms may work towards non-compliance for many of the same reasons. When individuals are rewarded for unlawful behavior, when monitoring by compliance staff is not strong, or where country-level norms push toward cartel behavior, these norms reinforce cartel behavior". ABRANTES-METZ, Rosa M. and SOKOL, D. Daniel. *Op. cit.* p.4.

⁴¹ WALLER, Spencer Weber, *Corporate Governance and Competition Policy*. George Mason Law Review, Vol. 18, No. 4, 2011. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1681673> p. 881 Better incentives can be created for both good governance and effective compliance policies through individual director liability when reasonable steps are not taken to implement and monitor compliance programs that have a reasonable likelihood of deterring, detecting, and reporting hard-core activity.

3. Panorama de compliance concorrencial no âmbito do CADE

Especificamente no tocante aos incentivos positivos, é importante destacar que o CADE, ao longo dos anos, vem expedindo Guias temáticos voltados a orientar e instruir a população sobre as normas de prevenção e repressão às infrações à ordem econômica, assim como sobre os benefícios da livre concorrência ao desenvolvimento sustentável da economia. Um deles, denominado *Guia Prático do CADE – A Defesa da Concorrência no Brasil*, expõe sobre os principais conceitos relacionados ao direito concorrencial e tem por objetivo “difundir um painel abrangente e didático” do mercado concorrencial, de maneira a estimular e “consolidar a competitividade e as oportunidades de sucesso das empresas brasileiras, tanto no mercado interno como externo, aumentando sua capacidade de gerar renda e emprego e atraindo investimentos externos devido ao ambiente concorrencial saudável”⁴². O outro, denominado *Guia Programas de Compliance*, traz diretrizes com conteúdo dirigido às temáticas concorrenciais servindo de instrumento norteador de programas de integridade que os agentes econômicos venham a implementar⁴³.

A atuação do CADE mostra destaque na homologação de remédios como TCC (Termo de Cessação de Conduta)⁴⁴ especialmente desde a publicação do referido Guia. Não se observa, contudo, jurisprudência robusta,

⁴²

http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/documentos-da-antiga-lei/guia_cade_3d_100108.pdf

⁴³ O guia reconhece expressamente que programas de *compliance* concorrencial “dependem das características particulares das organizações que irão implementá-las”. Não obstante, e buscando orientar os agentes econômicos na elaboração de seus planos, enumera alguns pontos que o próprio CADE considera sejam “características comuns a programas robustos”, tais como *comprometimento, análise de riscos, mitigação de risco e processos de revisão do programa ao longo do tempo*. http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_CADE/guia-compliance-versao-oficial.pdf.

⁴⁴ O ano de 2018 foi emblemático em razão da exposição da empresa a Odebrecht que firmou 6 dos 14 acordos firmados em âmbito de TCC naquele ano e que continham cláusulas sobre implementação de programas de compliance concorrencial. Vide processos 08700004337/2016-86, 08700004341/2016-44, 08700008159/2016-62, 08700007077/2016-09, 08700008158/2016-18, 08700005078/2016-19. Disponível em: <http://www.gov.br/cade/pt-br/centrais-de-conteudo/cade-em-numeros>.

o que se justifica pelo estágio ainda em desenvolvimento de cultura de compliance concorrencial no país. Entre 2019 e 2020, dos 33 acordos homologados em âmbito de TCC, 8 apresentaram condições de revisão ou implementação de compliance concorrencial como condição de cumprimento⁴⁵.

Os mercados digitais e os desafios regulatórios para o setor da concorrência servirão de vetores para o percurso corporativo em compliance concorrencial, pois diante do dinamismo agigantado das economias em razão de novas tecnologias e do vácuo legislativo decorrente desse cenário, as empresas estarão cada vez mais pressionadas a tomar decisões pautadas em questões éticas e sociais. Consequentemente, alguns instrumentos ganham força para o fomento de melhor conformidade, tais como advocacia da concorrência (*competition advocacy*) e política da concorrência (*competition policy*), servindo como elementos de novas construções para um ambiente de concorrência que considere novos riscos e proceda a uma alocação de recursos que priorize boas práticas.⁴⁶

4. Fundamentos de programas efetivos para compliance concorrencial

O raciocínio até aqui exposto sugere temas com variáveis e soluções muitas vezes equivocadas diante da volatilidade do mercado, das estruturas empresariais, do momento histórico e do grau de subjetividade envolvido. Ainda assim, num esforço de endereçar algumas questões-chave a despertar estudos e pesquisas mais aprofundados sobre o tema, sugerir-se-ão, em apertada síntese, algumas diretrizes:

⁴⁵ Requerimentos: 08700.003188/2018-08, 08700.004192/2018-85, 08700.002160/2020-60, 08700.002174/2020-83, 08700.002176/2020-72, 08700.004137/2017-12, 08700.004408/2017-21, 08700.004419/2017-10. Disponível em: <https://www.gov.br/cade/pt-br/centrais-de-conteudo/cade-em-numeros>.

⁴⁶ TORRES, Carlos Alexandre Dias; SANTORSULA, Christiane Bedini. A evasão fiscal como abuso do poder econômico. Enquadramento, competência do CADE e perspectivas em competition policy. IN: BAGNOLI, Vicente (Org.). *Teoria Jurídica do Mercado: uma homenagem ao Prof. Fabiano Del Masso*. São Paulo: Scortecci, 2021 p. 92.

- (i) Programas de compliance são customizados e a ideia de “*one size fits all*” é a mais distante de um programa de compliance efetivo. Isso é dizer que, a depender do tamanho da empresa, dos riscos a que se sujeita, do tipo de produto ou serviço que comercializa e do mercado – local ou global - em que atua, os fundamentos de integridade, a concepção do programa e o *enforcement* serão criados para melhor atendimento do objetivo em questão.
- (ii) Um programa de compliance, geral ou concorrencial, somente será, realmente, bem-sucedido se estiver atrelado a uma estrutura de boa governança e gestão de *compliance* que se preocupe menos em redigir e publicar inúmeras políticas e mais com comunicação, treinamento e disseminação de um comportamento organizacional lúcido, é dizer, preocupado com resultados e com a forma sustentável de atingi-los. Trata-se igualmente de um movimento de gerenciamento de poder dentro das organizações. Desvios não são resultantes apenas de mentes mal-intencionadas; podem derivar de falta de conhecimento, excesso de políticas e carência de comunicação, treinamento e monitoramento⁴⁷.
- (iii) Incentivos relacionados a estimular senso de *accountability*, pautados na compreensão de que desvios são intoleráveis. Incentivos que tratem de contrapartidas financeiras, como bonificações pelo bom comportamento são válidas, muito embora

⁴⁷ “Drivers of non-compliance include: an ambiguous commitment – or no commitment – to compliance by management, uncertainty about legal requirements, employee naiveté and/or simple error, rogue employees, arrogance, and competing interests from other compliance areas”. WEST, Jeremy K., *Promoting Compliance with Competition Law* (June 1, 2011). OECD Competition Policy Roundtables, June 2011. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2139358> p.11.

sua aplicação requeira cautela sob pena de conflitar com interesses de outros *stakeholders*⁴⁸.

- (iv) A atuação dos órgãos de defesa da concorrência na promoção da cultura de uma competição justa e equilibrada pode auxiliar em políticas públicas e ações das autoridades que envolvam mudanças comportamentais para efetiva conformidade concorrencial.

A existência de compliance concorrencial melhora a forma de pensar o risco empresarial e calibra o apetite das empresas nesse sentido. Conjuntamente com as demais ferramentas de governança, pode auxiliar na menor ocorrência de ilícitos, menos exposição e menores incidências de crises reputacionais que poderiam importar em perdas financeiras materialmente relevantes.

Programas de conformidade nessa área também podem ajudar no manejo de informações e identificação de conflitos de interesses. Em organizações com negócios pulverizados ao redor do mundo, estrutura agigantada e reentrâncias de mercado complexas, um organismo interno que tenha competências para analisar conflitos de interesses direcionados à área concorrencial pode ser de utilidade relevante no sistema de governança da empresa.

Também é importante reforçar que a prevenção é apenas um dos vieses de um programa de compliance efetivo. Haja vista que as crises invariavelmente ocorrerão, os agentes de compliance não deverão apenas auxiliar no controle de tolerância ao risco, mas também saber operar quando o evento de risco mapeado se concretiza. Planos de contingência em processos de gerenciamento de crises devem contar com executivos de compliance

⁴⁸ Nesse sentido Daniel SOKOL entende que “If employees receive bonuses based on certain profitability metrics (and particularly profitability metrics related to the performance of an individual business unit rather than the corporate group as a whole), this may encourage the employees to meet their performance-based metric by any means necessary—including engaging in anti-competitive discussions.” In RILEY, Anne and SOKOL, D. Daniel. Op. Cit. p, 42.

para controle e mitigação de perdas, direcionando ações e alinhando discursos e modelos das outras áreas da empresa para endereçamento de solução para a crise instaurada.

Recentemente, a Divisão Antitruste do Departamento de Justiça Norte Americano (*Department of Justice* ou “DOJ”) publicou uma cartilha de avaliação de programas de compliance no âmbito de investigações criminais e, muito embora o documento tenha um recorte investigativo de caráter penal, as indagações e questionamentos que sugere aos Procuradores (*Prosecutors*) são aplicáveis para análise de aderência de compliance em diversas instâncias⁴⁹. O referido guia informativo de avaliação de programas de compliance mostra claramente quais as perguntas serão feitas pelos procuradores durante o processo de análise. Entretanto, as mesmas perguntas podem ser feitas pelos executivos responsáveis por compliance justamente para aumentar a habilidade de aferição de vulnerabilidades, a renovação de programas, monitoramento e *enforcement*. Abaixo, sugere-se algumas questões para firmar o argumento lançado:

(a) Quando o programa de compliance concorrencial foi implementado? (b) Com que periodicidade é atualizado? (c) Qual é o formato do programa de compliance? Escrito? (d) Quem é responsável por integrar as políticas e procedimentos antitruste às melhores práticas da empresa? (e) A empresa aloca recursos de compliance suficientes a educar os colaboradores sobre leis antitruste? (f) Os riscos são analisados com métricas que determinem maiores potencialidades antitruste?⁵⁰

⁴⁹ US Department of Justice – Antitrust Division. *Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*. Julho 2019 Disponível em: https://www.ebglaw.com/content/uploads/2019/07/Antitrust-Byte-190725-369115_0.pdf. Interessante o destaque para as considerações da agência ao entender que “Although an antitrust compliance program may not prevent every violation, an effective compliance program should be able to detect and address potential antitrust violations. Moreover, effective antitrust compliance programs prevent, detect, and address antitrust violations, they also further remedial efforts and help foster corporate and individual accountability by facilitating a corporation’s prompt self-reporting and timely and thorough cooperation in the Antitrust Division’s investigations”. p.2.

⁵⁰ Ibid. p.4-8

Há diversas outras questões sugeridas aos Procuradores na área de treinamento e recrutamento, circulação de informações, riscos e canais de denúncia. Os executivos tomadores de decisão não precisam ter todas as respostas, mas certamente devem fazer muitas perguntas. As subjetividades que perpassam o tema dão a noção de equivocidade das respostas propostas ao mesmo tempo em que fazem concluir que cada vez mais perguntas devem ser feitas.

Análise da Advocacy Working Group aponta o desenvolvimento de programas de compliance concorrencial ao redor do mundo, destacando tema crucial para aumento de sua implementação: o apoio a pequenas e médias empresas para compreensão e execução de programas de compliance concorrencial.⁵¹ Não é a complexidade do programa que o fará exitoso, mas sua proporcionalidade em relação à empresa.

5. Conclusão

Com base em todo o estudo, mesmo que desenvolvido em espaço exíguo, as ideias de melhores práticas de governança, otimização de mecanismos de *enforcement* do Estado e melhor entendimento da forma de atuação das empresas em concorrência são os elementos cruciais a determinar uma mudança na forma de interação da iniciativa privada com o Poder Público e a forma de atuação no mercado internacionalizado.

Nesse sentido, uma das formas de instrumentalizar proteção de risco é garantir melhor compliance e, na medida em que uma empresa tenha maior exposição com relação a práticas concorrenciais e domínio de mercado, maiores serão as chances de que maior compliance nessa seara esteja diretamente ligado a programas e políticas que olhem diretamente às peculiaridades inerentes ao exercício da concorrência. A existência de um programa para fomentar compliance na área concorrencial não é garantia de

⁵¹ ADVOCACY WORKING GROUP. Report in Competition Compliance. 2021. Disponível: <https://icn2021budapest.hu/site/assets/docs/pdf/AWG-Report-on-Competition-Compliance.pdf>

proteção ao risco, mas sua antecipação e, sobretudo, uma melhor preparação no evento de concretização do risco.

Considerando os dados e elementos trazidos para este trabalho, nota-se a falta de conteúdo empírico que proporcione um estudo mais apurado sobre a efetividade dos programas de compliance concorrencial implementados em razão dos TCC mencionados em linhas anteriores. Considerando a incipiência da matéria, entende-se que com o cumprimento integral dos programas ao longo do período de vigência dos acordos e a verificação de conformidade das empresas envolvidas, poder-se-á retomar uma análise que permita diagnóstico de falhas de acertos de maneira mais precisa. Logo, trata-se de um tema que merece ser acompanhado com proximidade. Ademais, verificou-se que diversas empresas de grande porte e atuantes em vários mercados relevantes incluem cláusulas esparsas sobre temas concorrenciais ao longo do código de conduta, o que pode demonstrar insuficiente considerando o grau de exposição dessas empresas.

Crises são inevitáveis e a forma como as empresas se comportam diante delas não só influenciam a contenção de perdas, mas também sua longevidade de mercado. Logo, sob qualquer aspecto que retenha a atenção, a concorrência é atividade que sempre convidará atenção e será objeto de estudo e instrumentos regulatórios e/ou protetivos. Mudança comportamental que abranja melhor compreensão sobre as afetações da concorrência e sua integração na estrutura ética organizacional promoverá um avanço necessário e relevante do tema.

Referências Bibliográficas

ABRANTES-METZ, Rosa M.; SOKOL, D. Daniel. *Antitrust Corporate Governance and Compliance* (April 8, 2013). Oxford Handbook of International Antitrust Economics, Roger D. Blair and D. Daniel Sokol (eds.). Oxford University Press, Forthcoming; Minnesota Legal Studies Research Paper n. 13-18. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2246564>.

ADVOCACY WORKING GROUP. Report in Competition Compliance. 2021. Disponível em: <https://icn2021budapest.hu/site/assets/docs/pdf/AWG-Report-on-Competition-Compliance.pdf>.

ALUCHNA, M.; ROSZKOWSKA-MENKES, M. *Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Governance at the Company Level. Towards a Conceptual Model. Engineering Economics*. [S. l.], 2019, v. 30, n. 3, p. 349–361. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137616224&lang=pt-br&site=ehost-live>.

ASSI, Marcos. *Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter eficiência nos negócios*. São Paulo: Saint Paul, 2013.

BAGNOLI, Vicente. A efetividade do compliance concorrencial para o combate à corrupção. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (org.). *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters, 2018.

BAGNOLI, Vicente. Compliance Concorrencial. In: NOHARA, Irene Patrícia; ALMEIDA, Luiz Eduardo de (coord.). *Coleção Compliance*, v. X. São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2021.

BÔAS FILHO, Orlando Villas. A Governança em suas múltiplas formas de expressão: o delineamento conceitual de um fenômeno complexo. *Revista de Estudos Institucionais*, Rio de Janeiro, 2016, v. 2, n. 2, p.673-698.

CADE em Números. Disponível em: <http://cadenumeros.cade.gov.br/QvA-JAXZfc/opedoc.htm?document=Painel%2FCADE%20em%20N%C3%BAmeros.qvw&host=QVS%40srv004q6774&anonymous=true>. Acesso em: 24 fev. 2021.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. *Guia Programas de Compliance, Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção de programas de compliance concorrencial*. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-apresenta-proposta-de-guia-sobre-programas-de-compliance-concorrencial/guia-compliance-versao-preliminar.pdf>.

CANDELORO, Ana Paula P.; BENEVIDES, Marilza M. (org.). *Governança Corporativa em Foco: Inovações e tendências para sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Saint Paul, 2016.

CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. *Business Ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2010.

DINIZ, Eduardo Saad. *Ética negocial e compliance entre a educação executiva e interpretação judicial*. São Paulo: RT, 2019.

DOWNS, George; JONES, Michael. Reputation, Compliance, and International Law. *Journal of Legal Studies*, 2002.

FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo Prata de. O compliance concorrencial no Brasil: desafios e perspectivas decorrentes da relação entre heterorregulação e autorregulação. In: CARVALHOSA, Modesto; KUYEN, Fernando (coord.). *Compliance no direito empresarial. Coleção Compliance*, v. 4. São Paulo: RT, 2020.

GERADIN, Damien. Antitrust compliance programmes and optimal anti-trust enforcement: a reply to Wouter Wils. *Journal of Antitrust Enforcement*. Oxford, v. 1, n. 2, 22 maio 2013, p. 325-346.

HOOGHIEMSTRA, R.; VAN EES, H. Uniformity as Response to Soft Law: Evidence from Compliance and Non-compliance with the Dutch Corporate Governance Code. *Regulation and Governance*. [S. l.], v. 5, n. 4. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

ICC. *The ICC Antitrust Compliance Toolkit*, 2013. p.19. Disponível em: <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf>.

LANGEVOORT, Daniel C. *Cultures of compliance*. *American Criminal Law Review*. Georgetown University, Law Centre, v. 54, 2017, p. 933-977. Disponível em: <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2812&context=facpub>.

OECD. *Promoting compliance with competition law*. June 1, 2011. OECD Competition Policy Roundtables, 2011.

PAHA, Johannes. *Competition law compliance programmes and interdisciplinary approach*. Suíça: Springer International Publishing Switzerland, 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. [S. l.], v. 89, n. 1/2. 2011. Disponível: <http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=56698455&lang=pt-r&site=ehost-live>.

RILEY, Anne; SOKOL, D. Daniel, *Rethinking Compliance* (August 25, 2014). 3 J. of Antitrust Enforcement 31 (2015); University of Florida Levin College of Law Research Paper n. 16-3. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2475959>.

SAAVEDRA, Giovani A. *Panorama do Compliance no Brasil: Avanços e Novidades*. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (org.). *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters, 2018.

SCHAPIRO, Mario G.; MARINHO, Sarah M. Matos. *Compliance Concorrencial: Cooperação Regulatória na Defesa da Concorrência*. São Paulo: Almedina, 2019.

SOKOL, Daniel D. Policing the firm. *Notre Dame Law Review*, v. 89, n. 2, 2014.

STEINBERG, Richard M. *Governance, Risk Management and Compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2011.

TORRES, Carlos Alexandre Dias; SANTORSULA, Christiane Bedini. A evasão fiscal como abuso do poder econômico. Enquadramento, competência do CADE e perspectivas em competition policy. In: BAGNOLI, Vicente (org.). *Teoria Jurídica do Mercado: uma homenagem ao Prof. Fabiano Del Masso*. São Paulo: Scortecci, 2021.

US Department of Justice – Antitrust Division. *Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*. Jul. 2019. Disponível em: https://www.ebglaw.com/content/uploads/2019/07/Antitrust-Byte-190725-369115_0.pdf.

VAN DEN BROEK, Stijn et al. Reputational Penalties to Firms in Antitrust Investigations, 8 J. *Competition L. & Econ.*, 231, 2012.

WALLER, Spencer Weber. *Corporate Governance and Competition Policy*. George Mason Law Review, vol. 18, n. 4, 2011. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1681673>.

WEST, Jeremy K., *Promoting Compliance with Competition Law* (June 1, 2011). OECD Competition Policy Roundtables, June 2011. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2139358>.

WILS, Wouter P. Antitrust compliance programmes & optimal antitrust enforcement. *Journal of Antitrust Enforcement*, Oxford, v. 1, n. 1, p. 1-35, abr. 2013.