

01

2013 - Maio

# Revista de Defesa da Concorrência

PUBLICAÇÃO OFICIAL



## **A segunda década da Rede Internacional da Concorrência: os desafios da promoção da convergência na diversidade**

Paulo Burnier da Silveira<sup>1</sup>  
Giovanna Bakaj Rezende Oliveira<sup>2</sup>

### **RESUMO:**

A Rede Internacional da Concorrência (*International Competition Network – ICN*) foi criada em 2001 e entra na sua segunda década de vida. Inicialmente fundada por 14 autoridades da concorrência, a organização internacional conta hoje com 126 autoridades da concorrência e enfrenta desafios diferentes – ou, pelo menos, adicionais – daqueles identificados quando da sua concepção. Em particular, destaca-se o desafio da diversidade de seus atuais membros, compostos por autoridades de concorrência em fases muito distintas de história, desenvolvimento e capacidade de atuação na esfera da defesa da concorrência. Este artigo discorre sobre esta nova fase da ICN, abordando tanto os seus novos desafios como também o papel de relevo desempenhado pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC).

Palavras-chaves: rede internacional da concorrência, internacionalização de direitos, convergência de regras e práticas, *soft law*.

### **ABSTRACT:**

The International Competition Network (ICN) was created in 2001 and enters its second decade. Initially composed by 14 competition authorities, it is nowadays composed of 126 members and it faces different – or at least additional – challenges compared to those of its early years. In particular, the diversity of its members is an important challenge since the membership is composed of authorities in various moments of history, development and enforcement of competition policies. This article analyzes ICN's new phase, addressing both its new challenges as well as Brazil's active role within the organization.

Key words: international competition network, internationalization of laws, convergence of rules and practices, *soft law*.

---

<sup>1</sup>Doutor em Direito Internacional pelas Universidades de Paris-2 e de São Paulo. Professor na Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [pburnier@gmail.com](mailto:pburnier@gmail.com).

<sup>2</sup>Graduanda em Direito pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [giovanna.bakaj@gmail.com](mailto:giovanna.bakaj@gmail.com).

SUMÁRIO: 1. Introdução 2. Origens da ICN. 3. Estrutura da ICN. 4. Conferência Anual da ICN no Rio de Janeiro. 5. Nova Política de Acordos do CADE. 6. Perspectivas futuras. 7. Referências Bibliográficas

## **1. Introdução**

A *International Competition Network (ICN)* foi criada em 2001 e entrará na sua fase *teen* em 2014, quando completará 13 anos de vida. Inicialmente fundada por 14 autoridades da concorrência<sup>3</sup>, a organização internacional conta hoje com 126 autoridades da concorrência, representativas de 111 jurisdições, e enfrenta desafios diferentes – ou, pelo menos, adicionais – daqueles identificados quando da sua concepção. Em particular, destaca-se o desafio da diversidade de seus atuais membros, compostos por autoridades de concorrência em fases muito distintas de história, desenvolvimento e capacidade de atuação na esfera da defesa da concorrência. Este artigo discorre sobre esta nova fase da ICN, abordando tanto os seus novos desafios como também o papel de relevo desempenhado pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), corado pela organização da 11ª Conferência Anual da ICN na cidade do Rio de Janeiro em abril de 2012.

## **2. Origens da ICN**

A ICN nasce no início do séc. XXI em conjuntura de intensa internacionalização econômica e jurídica. Em realidade, o fenômeno da internacionalização do Direito é um fenômeno decorrente, em grande parte, da globalização econômica e social. A intensa interação entre países, devido ao fluxo permanente de informações, de pessoas e de atividades comerciais, exige um esforço de cooperação internacional com o objetivo de compartilhar dados, trocar experiências e convergir práticas na medida do possível.

Inicialmente, um grupo de estudiosos da concorrência foi organizado pelo Comissário de Defesa da Concorrência da Comissão Européia com o objetivo de expor recomendações para a construção gradual de uma nova estrutura plurilateral para a administração da defesa da concorrência tendo como base a Organização Mundial do Comércio (OMC). No âmbito da

---

<sup>3</sup>Autoridades da concorrência representantes das seguintes jurisdições: Austrália, Canadá, União Européia, França, Alemanha, Israel, Itália, Japão, Coréia, México, África do Sul, Reino Unido, Estados Unidos e Zâmbia. Isto no momento de sua criação, em 2001.

OMC estabeleceu-se, também, um grupo de estudos da interação entre política comercial e política da concorrência. Esses grupos, contudo, não tiveram sucesso e essas discussões acabaram sendo deixadas de lado na OMC<sup>4</sup>.

A Professora Eleanor Fox explicou que a posição inicial da Comissão Europeia consistia na priorização de estudos relacionados a restrições verticais e abuso de posição dominante, além da preferência pelo estabelecimento do fórum antitruste no âmbito da OMC. Em contraste, os Estados Unidos da América (EUA) visavam a concentração em cartéis e estabelecimento de um fórum sobre concorrência no âmbito da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>5</sup>.

A ICN aparece como alternativa a este impasse, como uma proposta de convergência global de regras e práticas em matéria de defesa da concorrência, através de uma estrutura plurilateral que não poderia ser criada no âmbito de nenhuma outra organização existente. Foi, contudo, desenvolvida por um pequeno número de pessoas que ocupavam cargos de destaque e possuíam visão de uma futura administração do antitruste internacional. Por uma lado, e em contraste à OMC, permite o desenvolvimento da chamada *soft law* de modo que os membros – autoridades da concorrência – podem adaptar as indicações de *best practices* a seus contextos. Por outro lado, a ICN permite também a dedicação exclusiva a temas relacionados à defesa da concorrência, já que suas atividades se resumem a questões concorrenciais *full time*, deixando a parte interação entre políticas públicas a outros fóruns internacionais como a OCDE e a própria OMC.

### 3. Estrutura da ICN

Trata-se de uma rede internacional virtual entre as autoridades de concorrência do mundo, que funciona como uma plataforma de discussões e convergências de regras e práticas em matéria de defesa da concorrência. A direção da organização é atribuída a uma Coordenação-Geral (“*Steering Group*”) formado por 15 a 21 membros, sendo liderada por um *head of agency* – atualmente, este posto é exercido pelo Sr. Eduardo Perez Motta, presidente

---

<sup>4</sup>JANOW, Merit E.. « Observations on two multilateral venues: the International Competition Network (ICN) and the WTO ». *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*. Barry E. Hawk (dir.). Nova Iorque : Juris Publishing, 2002. pp. 49-50.

<sup>5</sup>JENNY, Frédéric. « The International Competition Network and the OECD Competition Committee: Differences, Similarities and Complementarities ». *The International Competition Network at Ten. Origins, Accomplishments and Aspirations*. Paul Lugard (dir.). Cambridge: Intersentia, 2011. pp. 93-104.

da *Comisión Federal de Competencia*, o “CADE mexicano”. O Steering Group é atualmente constituído pelas autoridades abaixo indicadas:

---

#### **ELECTED STEERING GROUP MEMBERS**

1. Australian Competition and Consumer Commission
2. Barbados Fair Trading Commission
3. Brazilian Administrative Council for Economic Defense
4. Competition Bureau Canada
5. European Commission DG Competition
6. French Autorité de la concurrence
7. German Bundeskartellamt
8. Japan Fair Trade Commission
9. Italian Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato
10. Korea Fair Trade Commission
11. Mexico Federal Competition Commission
12. Netherlands Competition Authority
13. Russian Federal Antimonopoly Service
14. Turkish Competition Authority
15. South African Competition Commission
16. United Kingdom Office of Fair Trading
17. United States Department of Justice
18. United States Federal Trade Commission

---

*Fonte: Secretariado da ICN*

---

#### **EX-OFFICIO MEMBERS**

19. Brazilian Secretariat of Economic Monitoring
20. Morocco Conseil de la Concurrence
21. Polish Office of Competition and Consumer Protection

---

*Fonte: Secretariado da ICN*

Enquanto o primeiro grupo (*elected steering group members*) é eleito para tal função, o segundo grupo (*ex-officio members*) integra o *Steering Group* a título *ex-officio* por sediarem a Conferência Anual da ICN, sendo incluídos neste grupo o último, atual e futuro *hosts*. No caso do Brasil, o CADE integra o *Steering Group* na qualidade de membro eleito,

enquanto a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) do Ministério da Fazenda integra até abril de 2013 na qualidade *ex-officio* de *former host*, quando cederá seu posto à Autoridade polonesa como último *host* do principal evento da ICN. Esclarece-se que a extinta Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça também integrava este grupo, juntamente com a SEAE.

O *Steering Group* tem como função principal dirigir e coordenar os trabalhos da organização. Isto inclui a composição dos grupos de trabalho que desenvolvem os projetos aprovados nas Conferências Anuais, bem como a definição das agendas prioritárias e aprovação dos documentos elaborados pelos grupos de trabalho (*Working Groups*). Devido à inexistência de um secretariado permanente, as despesas de organização e de secretariado são financiados pelas próprias autoridades da concorrência participantes e envolvidas neste processo.

Além do *Steering Group*, existem cinco *Working Groups*. Um para discussão de assuntos relacionados à advocacia da concorrência, outro para questões de efetividade de agências de concorrência, um terceiro para melhor compreensão dos cartéis, um quarto para estudo das fusões e aquisições e, por fim, o grupo de trabalho de condutas unilaterais. Ou seja, três grupos de trabalho destinados ao chamado *competition enforcement* e dois outros destinados à advocacia da concorrência e efetividade de gestão. Por sua vez, cada grupo de trabalho tem um ou vários projetos específicos a serem desenvolvidos e é composto por autoridades e especialistas convidados na qualidade de *Non-Governmental Advisors* (NGAs). Pode haver a subdivisão dos mencionados grupos em subgrupos, de acordo com a definição de subtemas dentro do tópico mais amplo. Ao fim das discussões, há a elaboração de relatórios que consolidam as conclusões e indicam em geral *best practices* sobre o assunto tratado.

As Conferências Anuais são de extrema importância às atividades da ICN, pois é quando são apresentados os resultados dos Grupos de Trabalho, além de ser o momento em que as autoridades da concorrência analisam e fazem recomendações sobre novos projetos e informam sobre os andamentos das discussões em curso. Na ocasião, são também apresentadas as recomendações aprovadas por consenso, sendo estas simples diretrizes aos membros, inexistindo propriamente uma vinculação. Trata-se de um instrumento clássico de *soft law*. As autoridades da concorrência permanecem livres em relação à aplicação das diretrizes, bem como ao prazo e cronograma de aplicação<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> LUGARD, Paul. *The ICN at Ten*. Cambridge: Intersentia, 2011, p. 10.

Abaixo segue um quadro com o histórico das Conferências Anuais da ICN:

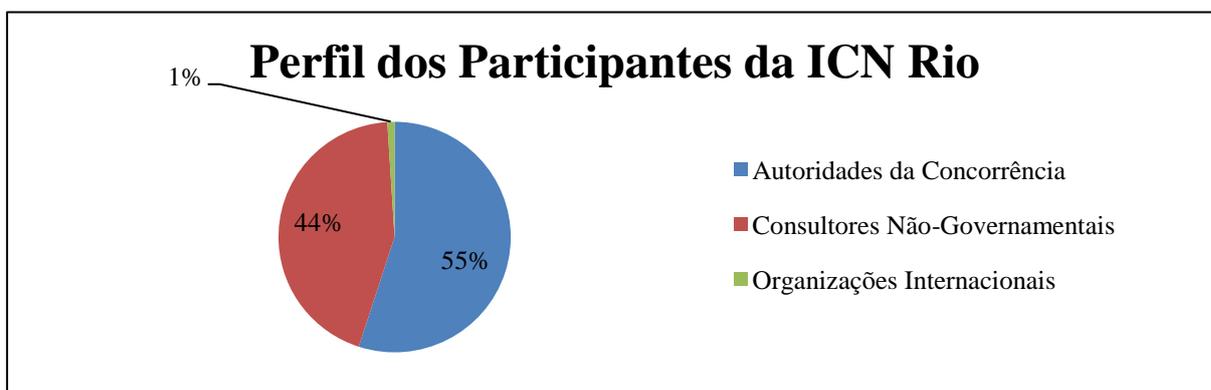
Ano	Cidade	País
2002	Nápoles	Itália
2003	Mérida	México
2004	Seoul	Coréia
2005	Bonn	Alemanha
2006	Cidade do Cabo	África do Sul
2007	Moscou	Rússia
2008	Kioto	Japão
2009	Zurique	Suíça
2010	Istambul	Turquia
2011	Haia	Holanda
2012	Rio de Janeiro	Brasil

*Fonte: Secretariado da ICN*

Em 2012, o Brasil foi o *host* da Conferência Anual em um momento de significativas transformações no Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência com a aprovação da Lei 12.529, em 30 de novembro de 2011. Em 2013, a Conferência Anual será em Varsóvia, na Polônia. Em seguida, em 2014, o evento será em Marrocos, respeitando assim um princípio de diversidade geográfica, caro e sempre presente nas atividades da ICN.

#### **4. Balanço da 11ª Conferência Anual na Cidade do Rio de Janeiro**

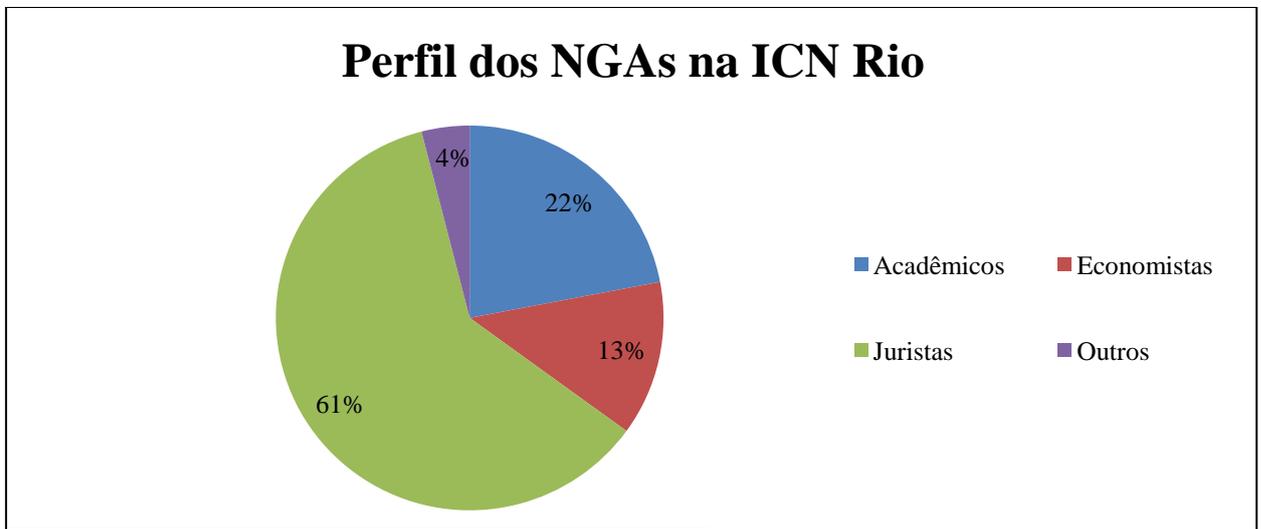
A 11ª Conferência Anual da ICN ocorreu na Cidade do Rio de Janeiro de 17 a 20 de abril no Hotel Royal Tulip (antigo Intercontinental) em São Conrado. O número de inscrições foi de 532, sendo que 489 dos inscritos compareceram ao evento. Os participantes são divididos em três principais categorias: representantes de autoridades da concorrência e de governo; (ii) representantes não-governamentais; e (iii) representantes de organizações internacionais. No evento brasileiro, esta proporção ficou da seguinte maneira:



*Fonte: Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)*

Verifica-se uma fatia maior de Consultores Não-Governamentais (“NGAs”) quando comparados a edições anteriores da Conferência Anual da ICN. No ano anterior, na Cidade de Haia na Holanda, a proporção havia sido na ordem de 60% de representantes de autoridades da concorrência (e governo). Dentre os possíveis motivos desta mudança, identifica-se o cenário de austeridade dos governos no mundo, sobretudo os governos europeus. A título ilustrativo, cita-se o da delegação alemã, a qual enviou apenas dois representantes do *Bundeskartellamt*: o presidente e a responsável pela área internacional da instituição.

Dentre os chamados NGAs, ou seja, os participantes que não eram representantes de qualquer autoridade da concorrência, governo ou organização internacional, o perfil registrado foi o seguinte:



*Fonte: Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)*

No que concerne ao perfil dos NGAs na Conferência Anual do Rio de Janeiro não se verifica mudança substancial em relação à proporção no evento anterior na Holanda. Apesar disto, há uma tendência – ou, pelo menos, incentivo da parte da ICN – de transformação deste perfil de modo a permitir uma maior diversidade no perfil dos NGAs, em especial uma maior participação de representantes da Academia (em geral, professores universitários da área concorrencial). Isto para fomentar uma maior diversidade e riqueza nos debates durante o evento e nas atividades desdobradas durante o ano.

Quanto à parte material do evento no Rio de Janeiro, isto é, as discussões propriamente ditas, destaca-se inicialmente o painel de abertura, no dia 18 de abril, formado pelo então presidente em exercício do CADE à época, o Sr. Olavo Chinaglia, bem como o Sr. Joaquín Almunia, vice-presidente da Comissão Européia e Comissário Europeu para a Concorrência, o Sr. Shan Ramburuth, Comissário da Comissão da Concorrência sul-africana

e, por fim, o Sr. John Fingleton, na qualidade de Presidente do *Steering Group* da ICN. Em seus discursos apresentaram, em geral, perspectivas da ICN, mas enfatizaram a necessidade cada vez maior de interação entre as autoridades para solucionar as questões concorrenciais de viés transnacionais.

Além da sessão plenária de abertura ocorreram sessões plenárias com temas que diziam respeito aos trabalhos do *Cartel Working Group*, *Advocacy Working Group*, *Mergers Working Group*, *Agency Effectiveness Working Group* e do *Steering Group Substantive Projects*. As sessões plenárias eram precedidas e sucedidas por *break-out sessions*, tais como a de introdução à ICN e a de plataformas regionais, além daquelas relacionadas aos trabalhos dos *Working Groups*.

O evento alcançou um nível recorde de satisfação: a pesquisa de opinião realizada após o evento apontou que 90,32% dos participantes ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos com a Conferência Anual como um todo, o que comprova o alto nível das discussões desenvolvidas e a atmosfera positiva de organização, logística, atendimento, etc. Ao mesmo tempo, verifica-se que o evento foi também recorde de baixo custo comparativamente aos eventos anteriores, ficando substancialmente abaixo das Conferências Anuais realizadas em Haia e, sobretudo, em Istambul.

## **5. Nova Política de Acordos do CADE**

Além de fortalecimento internacional dos membros do SBDC no exterior e perante a comunidade internacional de defesa da concorrência, uma ilustração de ganho real e material para o Brasil de ter sediado a Conferência Anual da ICN toca a nova política de acordos do CADE. Isto porque o tema de acordos (*settlements*) foi escolhido como parte do chamado *special project* da Conferência Anual. Trata-se de tema a ser escolhido exclusivamente pela(s) autoridade(s) host(s), em geral por representar um assunto estratégico em sua política de defesa da concorrência, aproveitando assim toda a expertise internacional para promover debates sobre este assunto específico. Com o Brasil não foi diferente e as discussões travadas em abril de 2012 durante o evento no Rio de Janeiro serviram para amadurecer ideias e propostas no sentido da reformulação da política brasileira de acordos em matéria de defesa da concorrência.

Assim sendo, pode-se discutir durante o evento as diferentes facetas de uma política de acordos. Primeiramente, no âmbito de condutas unilaterais em painel composto por Sr. Olavo Chinaglia, Presidente em exercício do CADE à época, pelo Sr. Carlos Emmanuel Joppert

Ragazzo, Conselheiro do CADE à época e atual Superintendente-Geral do novo CADE, e pela Conselheira do Federal Trade Commission (FTC), Sra. Edith Ramirez. Em seguida, o Conselheiro Ricardo Ruiz participou das discussões sobre acordos em matéria de fusões e aquisições. Por fim, o Secretário de Direito Econômico à época, Vinícius Carvalho, atual Presidente do novo CADE, na companhia de Eric Van Ginderachter, Diretor da Divisão de Cartéis da Comissão Europeia, lideraram as discussões sobre acordos no âmbito de cartéis.

Priorizando os acordos em matéria de cartéis e aproveitando as ricas discussões da ICN, o CADE disponibilizou, no final de 2012, para consulta pública uma proposta de nova política de acordos em investigações de condutas anticompetitivas. Os mencionados acordos são firmados utilizando-se os Termos de Compromisso de Cessação de Prática (TCC), por meio dos quais o CADE exige que a parte cesse a conduta sob investigação, além de ser possível a arrecadação de valores que serão destinados ao Fundo de Direitos Difusos (FDD). As novas regras para o programa de negociação dos TCCs foram aprovadas pelo CADE em março de 2013.

No âmbito dos cartéis, a assinatura do acordo dependerá da colaboração da parte nas investigações. Em um processo que se encontra na fase de instrução, por exemplo, caso a parte colabore poderá haver redução na contribuição para o Fundo de Direitos Difusos. E, para que seja possível firmar o acordo, a parte deverá, obrigatoriamente, confessar a participação no cartel. Essa é uma forma para que o CADE obtenha provas para conseguir a condenação do cartel e informações sobre outros indivíduos/empresas participantes do conluio.

Os descontos na contribuição para o FDD se darão conforme patamares previamente estabelecidos e variáveis de acordo com o grau de colaboração e a ordem de adesão ao acordo. O primeiro teria um desconto de 30% a 50% da multa aplicável, o segundo de 25% a 40% e, do terceiro em diante, de até 25%. Depois do encerramento das investigações da conduta, a redução poderia ser de até 15%.

Esse novo modelo de negociação foi inspirado no modelo americano e no modelo europeu. A nova política de acordos faz parte de um incremento da política de combate a cartéis e tem o objetivo de incentivar a assinatura de acordos visando um aumento na condenação de cartéis no país. Tais acordos são essenciais para a constituição de um material probatório mais firme.

## **6. Perspectivas futuras**

A tendência de maior internacionalização do direito da concorrência parece inevitável. Nas duas últimas décadas, o número de fusões internacionais aumentou substancialmente. As companhias passaram a prestar serviços e vender produtos fora das fronteiras dos países em que se localizam as suas sedes, usualmente atuando como uma única empresa, com um controle centralizado, apesar de uma estratégia de negócio globalizada. Na mesma linha, um fenômeno parecido de internacionalização de práticas econômicas se verifica quando analisado sob a ótica de controle de condutas – cartéis e condutas unilaterais. Apesar da globalização das questões econômicas, instrumentos legais para controlar fusões e práticas anticompetitivas ainda tem abrangência restrita às esferas nacionais ou regionais.

A ICN surge em 2001 neste cenário de globalização do direito da concorrência e busca suprir a ausência de uniformidade dos instrumentos legais, permitindo que as autoridades da concorrência dialoguem com maior frequência para desenvolver uma verdadeira rede que tenha capacidade para melhor coordenar o controle de fusões transnacionais, combater cartéis internacionais, bem como práticas anticompetitivas em geral.

Passada a primeira década de vida, a ICN continua na busca destes mesmos objetivos gerais. No entanto, desafiada por uma realidade de substancial diversidade no perfil dos seus membros, o que não se verificava nos seus anos iniciais de vida. Lembre-se que se passou de 14 membros a 126 membros em praticamente uma década de vida. É um sinal de grande sucesso, considerando que a adesão é voluntária da parte das autoridades de concorrência. Mas característica também de importante mudança institucional haja vista que as necessidades de uma autoridade como o FTC americano não são as mesmas de uma autoridade recém-criada como a *Superintendencia de control del poder de mercado* equatoriana.

Constata-se hoje que os membros da ICN têm diferentes níveis de maturidade, contando com autoridades antigas e pequenas (Israel, por exemplo), antigas e grandes (ambas dos EUA, por exemplo), jovens e pequenas (Equador, por exemplo), jovens e grandes (Paquistão, por exemplo). Além disto, os países se encontram em distintos momentos de desenvolvimento econômico e social. Seria apropriado a um país pequeno e subdesenvolvido – oriundo, por exemplo, da região Caribenha – investir recursos financeiros e humanos na implementação de uma política de defesa da concorrência? Optando pela criação de uma autoridade de concorrência, qual seria o melhor arranjo institucional: independência ou subordinação ao Poder Executivo? E o mandato do Presidente e dos membros de eventual Tribunal especializado: 2 anos, 5 anos, 10 anos, vitalício? Apesar de não existir uma resposta

única a estas perguntas, essas questões parecem ser essenciais na indicação de caminhos e de soluções.

De acordo com a própria ICN, a missão de organização na próxima década consiste em encorajar a disseminação de quatro principais objetivos. Inicialmente, promover a disseminação da experiência da concorrência e *best practices*. Em segundo lugar, formular propostas para convergência de procedimentos por meio de uma estrutura e agenda voltada a resultados. Em terceiro lugar, apoiar advocacia pela concorrência. E, por fim, facilitar a cooperação internacional.

Convergência se torna uma palavra chave: convergência de práticas, procedimentos, regras e abordagens. Mas como convergir em cenário de diversidade? Cabe a cada membro identificar em quais pontos a convergência é desejável, possível ou, até mesmo, necessária. Cabe também a cada membro analisar a possibilidade de ajustar as recomendações e melhores práticas sugeridas pela ICN. Por seu turno, cabe à ICN advogar em favor das suas atividades e materiais produzidos. Ou seja, provar a sua utilidade aos seus membros e auxiliá-los na sua implementação quando desta forma optarem.

Isto representa um grande desafio para o atual momento da ICN, que entra na sua adolescência com um novo rosto, muito mais plural do que quando ainda engatinhava entre autoridades de concorrência bem posicionadas e desenvolvidas. Ou seja, trata-se do desafio de promover a convergência de regras e práticas em respeito às diversidades. Isto não nos parece contraditório, tampouco implicar necessariamente em restrição da diversidade. Trata-se apenas de um novo desafio, dentre alguns superados e outros que certamente surgirão. Em realidade, parece-nos razoável, para não dizer desejável, que as leis de defesa da concorrência integrem um bojo maior de políticas públicas de um país, servindo assim de instrumento para a implementação de estratégias mais amplas que dizem respeito ao desenvolvimento, emprego e crescimento econômico de uma nação.

## **7. Referência Bibliográfica**

FINGLETON, John. The International Competition Network: Chair's update. *Competition & Antitrust Review – 2011*. Colchester: Euromoney Yearbooks, 2011.

FOX, Eleanor. Linked-In: Antitrust and the Virtues of a Virtual Network. *The International Competition Network at Ten. Origins, Accomplishments and Aspirations*. Paul Lugard (dir.). Cambridge: Intersentia, 2011.

INTERNATIONAL COMPETITION NETWORK. ICN: The ICN'S vision for its second decade [Internet]. 2011. Disponível em: <<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc755.pdf>>. Acesso em: 23 jan.2013.

INTERNATIONAL COMPETITION NETWORK. ICN: Current Working Groups [Internet]. International Competition Network. Disponível em: <<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/working-groups/current.aspx>>. Acesso em: 25 jan. 2013

JANOW, Merit E.. Observations on two multilateral venues: the International Competition Network (ICN) and the WTO. *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*. Barry E. Hawk (dir.). Nova Iorque: Juris Publishing, 2002.

JENNY, Frédéric. The International Competition Network and the OECD Competition Committee: Differences, Similarities and Complementarities. *The International Competition Network at Ten. Origins, Accomplishments and Aspirations*. Paul Lugard (dir.). Cambridge: Intersentia, 2011.

KALBFLEISCH, Pieter. From Ditchley Park to The Hague – A Journey Worthwhile. *The International Competition Network at Ten. Origins, Accomplishments and Aspirations*. Paul Lugard (dir.). Cambridge: Intersentia, 2011.

LUGARD, Paul. The ICN at Ten. Origins, Accomplishments and Aspirations: an Introduction. Paul Lugard (dir.). Cambridge: Intersentia, 2011.

MOTTA, Eduardo Pérez. My roadmap as ICN Chair. ICN [Internet]. Disponível em: <<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc792.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2013.