



**MANUAL DE  
PRÁTICAS  
CONCORRENCIAIS**

## VISÃO E VALORES

### NOSSA VISÃO

Sermos reconhecidos como a empresa líder do mercado de vidro plano, que oferece produtos, serviços e soluções inovadores.

### NOSSOS VALORES

Nossas ações são orientadas pelo foco do cliente, zelamos pela segurança e condições de trabalho de nossos colaboradores, buscamos continuamente a excelência operacional e tecnológica, adotamos princípios de sustentabilidade e criamos valor para os nossos acionistas.

## ÍNDICE

I. Introdução	4
II. Programa de cumprimento das diretrizes sobre concorrência	4
A. Política e procedimentos	5
B. Treinamentos	5
C. Auditorias de verificação de cumprimento	6
III. Consequências das violações	6
IV. Importância da consultoria legal	7
V. Diretrizes sobre concorrência – proibições básicas	8
A. Relações com concorrentes	8
B. Relações com clientes	15
C. Relações com fornecedores	21
VI. Propriedade intelectual	22
VII. Eventos do cliente ou fornecedor	22
VIII. Solicitações governamentais de informações ou investigações	23
IX. Criando e redigindo documentos	23
X. Conclusão	26
Anexo 1	27

# I INTRODUÇÃO

Este Manual tem por objetivo apresentar os princípios gerais do direito da concorrência, bem como os procedimentos a serem seguidos para que os mesmos sejam respeitados.

A Cebrace se preocupa com a adequação das práticas da empresa às leis brasileiras, em diversas áreas. Isso inclui uma particular atenção à defesa da concorrência, que no Brasil está espelhada na Lei n. 8.884/94.

Uma violação à lei concorrencial brasileira pode trazer sérios prejuízos a uma empresa e a seus colaboradores. A Lei n. 8.884/94 prevê altas multas a serem pagas pelas empresas, além de valores também expressivos a serem desembolsados pelas pessoas físicas (colaboradores) que praticarem infrações. Por exemplo, entendem as autoridades brasileiras que as multas devidas pela prática de infrações e devidas pelo colaborador (pessoa física) não podem ser suportadas pela sua empregadora. Ainda, algumas infrações previstas na lei, como o cartel, são crimes, podendo ser os colaboradores e administradores presos.

Este trabalho busca fornecer breves noções sobre a defesa da concorrência no Brasil e no Mundo. E também elucidar determinados procedimentos conduzidos pelas autoridades concorrenciais brasileiras e o que fazer caso eles ocorram na Cebrace.

Lembre-se que este Manual não é exaustivo. Em caso de dúvida sobre este documento ou qualquer outra pergunta relacionada a este assunto, por favor, consulte o Jurídico.

# II PROGRAMA DE CUMPRIMENTO DAS DIRETRIZES SOBRE CONCORRÊNCIA

Este Manual oferece uma visão geral das leis de concorrência e uma orientação generalista sobre a forma de conduzir negócios satisfazendo todos os requisitos das leis de concorrência. Em torno de 107 jurisdições têm suas próprias leis de concorrência e muitas leis promulgadas por vários países têm as mesmas proibições efetivas. As diferenças básicas de cultura, circunstâncias econômicas, sistemas políticos e história dos países são refletidos na lei de concorrência de cada país individualmente.

É essencial que os negócios da Cebrace sejam conduzidos em estrito cumprimento das leis de concorrência. Essa é a razão do Programa de Compliance Concorrencial da Cebrace.

A falha no cumprimento do referido Programa faz com que a Cebrace desperdice tempo e fique sujeita ao potencial custo elevado de investigação regulatória e processo, além de danos à sua reputação. Quaisquer colaboradores que, intencional-

mente, infringirem ou permitirem que um subordinado infrinja as leis de concorrência estarão sujeitos à medida disciplinar, inclusive demissão. Da mesma forma, qualquer colaborador que deixe de agir em conformidade com o programa de cumprimento previsto neste Manual ficará sujeito à medida disciplinar.

Veja como o Programa da Cebrace está estruturado.

## A. Política e Procedimentos

Conjunto de regras que deve orientar os negócios da Cebrace e as condutas dos seus colaboradores. O objetivo deste conjunto de regras é assegurar a proteção da livre concorrência por meio de diversos aspectos:

- garantia de uma atuação idônea da empresa junto aos seus concorrentes;
- perpetuação da vida da empresa no mercado e, dessa forma, garantir os empregos de seus colaboradores;
- promoção da ética nos relacionamentos internos (colaboradores, diretoria, terceirizados) e externos (clientes, fornecedores, comunidade);
- manutenção da livre concorrência e da liberdade de iniciativa;
- promoção da economia de mercado; e,
- defesa dos consumidores.

## B. Treinamentos

Por exercer as funções de dirigente, gerente, chefia, supervisor, colaborador e/ou agente da Cebrace, você tem funções que podem colocá-lo em contato com concorrentes, clientes ou fornecedores, razão pela qual deve fazer o treinamento de cumprimento das leis de concorrência. A Diretoria, em conjunto com o Jurídico, revisa periodicamente a lista das pessoas envolvidas com o tema, de forma a mantê-los atualizados através de treinamentos específicos.

Por ter realizado o treinamento, você está recebendo este Manual com conteúdo orientativo.

**ATENÇÃO: nem o treinamento, nem este Manual visam torná-lo um especialista. A existência deles não deve dispensá-**

-lo de consultar o Jurídico. Pelo contrário, a ideia é que eles facilitem o seu trabalho de forma a identificar as situações de risco para as quais um parecer jurídico se faz necessário.

### C. Auditorias de verificação de cumprimento

Além do treinamento, serão conduzidas atividades de auditoria para garantir cumprimento da Política e dos Procedimentos ligados às Diretrizes de Concorrência.

As auditorias, realizadas pela Diretoria, pelo Jurídico ou por terceiros, poderão ser regulares e/ou não anunciadas e abrangerão, entre outros, os seguintes temas: modificação de preço; política de desconto; atos praticados por colaboradores encarregados de preços da linha de frente.

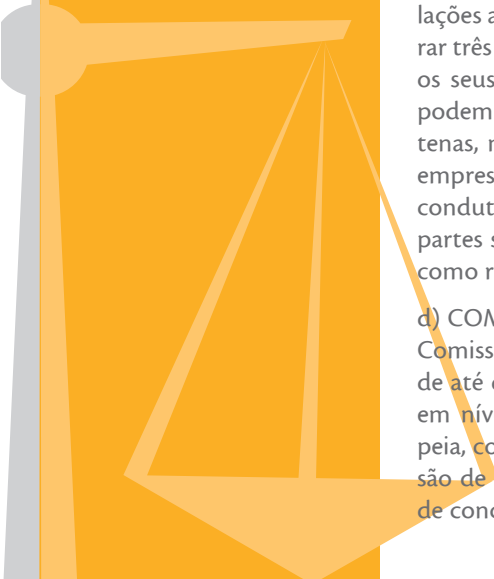
As auditorias têm por objetivo:

1. servir como um passo afirmativo para detectar possíveis comportamentos anticoncorrenciais (por exemplo: a fixação de preços);
2. testar o nível de compreensão das leis antitruste pelos colaboradores encarregados de preços; e;
3. avaliar o cumprimento, pelos colaboradores, das diretrizes previstas neste Manual.

Essas auditorias incluirão, dentre outras coisas, entrevistas com colaboradores, bem como a revisão dos seguintes documentos: conteúdo de e-mails, computadores pessoais e notebooks, correspondência com clientes, relatórios de campo e arquivos da área de vendas, arquivos e documentos guardados em armários, literatura de vendas e documentos relacionados a preço. Os colaboradores da área de vendas devem esperar, a qualquer tempo, ter de responder a perguntas sobre o motivo de um item em uma folha de proposta estar em um determinado nível e o motivo de um cliente em potencial não ter recebido proposta.

Sanções civis severas e, em alguns casos, criminais, poderão ser impostas à Cebrace e ao colaborador responsável que autorizar ou participar de violação das leis de concorrência. A título de exemplo:

- a) AMÉRICA DO SUL E OUTRAS REGIÕES: implementaram ou tornaram mais rigorosas as suas leis de concorrência, que



impõem sanções semelhantes no caso de violação. Há uma cooperação cada vez maior entre os países nas investigações governamentais sobre conduta anticoncorrencial. O Brasil é um exemplo claro dessa evolução, haja vista ser considerado pelas autoridades internacionais como modelo no combate a cartéis.

b) JAPÃO: o negócio suspeito de violação da Lei antimonopólio poderá estar sujeito à inspeção imediata pela Comissão de Práticas Comerciais Justas do Japão. Podem ser aplicáveis sanções civis e criminais de até dez por cento do faturamento da empresa e sobretaxas de até cinquenta por cento no caso de reincidência. As sanções criminais corporativas podem chegar até 500 milhões de ienes, pena de prisão da pessoa física de até 3 anos e multa de até 5 milhões de ienes.

c) ESTADOS UNIDOS: as violações das leis de concorrência podem levar à imposição de multas de até centenas de milhões de dólares, bem como pena de prisão da pessoa física por até 10 anos. Partes privadas alegando terem sido afetadas por violações antitruste podem ajuizar ações de indenização e recuperar três vezes o valor de seus prejuízos financeiros efetivos, mais os seus custos e honorários de advogado. As ações privadas podem ser ajuizadas como ações de classe em nome de centenas, milhares ou mesmo milhões de autores individuais. As empresas também podem ser consideradas responsáveis por conduta ilegal de outras partes de uma conspiração, quer as partes sejam ou não relacionadas à empresa. Isto é conhecido como responsabilidade solidária.

d) COMUNIDADE EUROPEIA: as violações relevantes da lei da Comissão Europeia, por exemplo, podem resultar em multas de até dez por cento das vendas anuais de Grupo Empresarial em nível mundial. Alguns estados membros da União Europeia, como o Reino Unido e a França, permitem a pena de prisão de pessoas físicas que infringem, intencionalmente, as leis de concorrência.

Como explicitado no Item II, letra “B”, se você se dedicar a qualquer conduta ou prática que exija cumprimento das leis de concorrência, você deve se orientar por este Manual. Caso as dúvidas persistam, é seu dever buscar orientação do Jurídico. Você deve manter todo o contato inicial com o Jurídico de forma oral e não escrita. Este informará sobre a necessidade de qualquer informação escrita. Caso você tenha dúvidas com respeito ao programa de cumprimento ou não consiga contatar

#### IV IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA LEGAL

## V DIRETRIZES SOBRE CONCORRÊNCIA: PROIBIÇÕES BÁSICAS

o Jurídico, contate diretamente um dos membros da Diretoria. Nenhum colaborador está autorizado a praticar qualquer ato que possa infringir as leis de concorrência. As leis de concorrência de vários países podem precisar ser consideradas antes de assumir qualquer transação ou conduta que seja abrangida por este Manual.

Estas diretrizes representam a opinião da Cebrace e devem ser consideradas de forma séria. Algumas atividades que não são proibidas diretamente podem ser legais em alguns países e ilegais em outros. Os detalhes da situação em questão também podem determinar se certa atividade é legal, ilegal ou limítrofe. Você deve buscar orientação do Jurídico se houver qualquer dúvida quanto à legalidade de sua conduta.

### A. Relações com Concorrentes

#### 1. Condutas Proibidas

O conluio ou qualquer entendimento, plano, arranjo ou acordo (oral ou escrito) com um concorrente, que envolva os assuntos abaixo é absolutamente proibido.

(i) **Preço e outros termos de venda.** Você não pode manter quaisquer discussões, comunicações, entendimento, plano, arranjo ou acordo (expresso ou tácito) com qualquer representante de um concorrente com referência a preços, métodos e políticas de determinação de preços, modificações de preço, concorrências ou propostas em um contrato particular, abatimentos, descontos, promoções, reduções, royalties, termos ou condições de venda, custos, lucros, entregas, distribuição/transporte, ou qualquer outro assunto referente a preços ou que afete preços ou qualquer elemento de preço. Por exemplo:

- 1) Você não pode concordar com termos padrão ou com a base para estabelecer encargos (por exemplo, sobretaxa de energia);
- 2) Você não deve discutir quaisquer elementos de possível estratégia comercial futura da Cebrace com um concorrente.

A Cebrace sempre determinará, de forma independente e unilateral, os preços e termos de venda dos seus próprios produtos e serviços, considerando a própria avaliação de seus custos e das condições de mercado. Você deve assegurar-se que quaisquer propostas apresentadas pela Cebrace sejam preparadas





e enviadas independentemente das propostas de quaisquer outros concorrentes, de forma a garantir que o processo de ofertas permaneça competitivo, aberto e livre de suspeitas.

Você pode considerar os preços do concorrente ao determinar os preços da Cebrace, porém, você somente deve obter os preços do concorrente de listas de preços publicadas, de clientes ou de outras fontes – NUNCA do próprio concorrente. Você deve documentar a fonte de todas as informações competitivas de preço que você obtiver.

**(ii) Troca de Informações.** Você não pode trocar informações com um concorrente sobre qualquer dos assuntos mencionados no item (i), uma vez que a troca de tais informações pode levar a um acordo ilegal. Lembre-se que embora você queira saber tanto quanto possível sobre seus concorrentes, a fim de ser competitivo no mercado, as informações não podem ser obtidas em discussões com seus concorrentes. Deve haver informação sobre o mercado, obtida por meio dos negócios rotineiros e de fontes disponíveis ao público.

**(iii) Alocação de cliente; Divisão de Mercados; Limites de Produção.** Você não pode ter nenhuma discussão, comunicação, entendimento, plano, arranjo ou acordo com qualquer concorrente sobre: (a) alocar clientes; (b) dividir vendas; (c) alocar produtos ou serviços; (d) não concorrer em certos territórios ou áreas geográficas; (e) restringir ou alocar exportações ou importações; ou (f) controlar ou limitar a capacidade, produção, qualidade ou pesquisa.

Mesmo num acordo tácito de que certos clientes, produtos ou fregueses de certas áreas “pertencentes” a certos concorrentes, há infração da lei de concorrência.

Podem haver casos em que haja bons motivos para um vendedor escolher, unilateralmente, não operar em uma determinada área ou oferecer um produto em particular, como por exemplo, se o número de clientes em potencial for muito baixo ou se a área proposta não se classificar em outras áreas de operação. Em tais circunstâncias, a decisão de não vender em uma área será inquestionável se for baseada em considerações comerciais adequadas e objetivas, e se não houver comunicação, conluio ou cooperação com os concorrentes envolvidos.

**(iv) Recusas Conjuntas em Negociar.** Você não pode ter nenhuma discussão, comunicação, entendimento, plano, arranjo ou acordo com qualquer concorrente para limitar negócios ou deixar de fazer negócios com um cliente ou fornecedor em



particular.

Mesmo discussões ou comunicações inocentes com concorrentes sobre qualquer dos tópicos acima são perigosas, muito embora você não pretenda, especificamente, ter um acordo. Você deve buscar orientação do Jurídico se tiver preocupações nesse sentido. Lembre-se que a lei de concorrência ainda será aplicável, mesmo se você se encontrar com os concorrentes em um ambiente informal ou social.

Por esta razão, a Cebrace tem uma política de tolerância zero, que proíbe contato não autorizado com concorrente, inclusive reuniões informais ou eventos sociais e jantares após as reuniões. Continue lendo este Manual para obter diretrizes adicionais.

## 2. Outras Questões sobre Conduta a Considerar

**(i) Contato com Concorrentes.** As violações da lei de concorrência e antitruste frequentemente têm início nos contatos com concorrentes. Os Órgãos de Defesa da Concorrência podem presumir violação da lei de concorrência no caso de contatos entre concorrentes e seu comportamento posterior, mesmo quando o objetivo do contato é inocente. A política da Cebrace exige que:

- Você nunca se encontre a sós com um concorrente;
- Todo e qualquer contato com concorrentes deve ser documentado. Se e quando assim solicitado, tal documentação deve ser enviada ao Jurídico;
- Você obtenha autorização escrita da Diretoria para se encontrar com qualquer concorrente. A documentação de encontros autorizados deve ser enviada ao Jurídico;
- Você nunca se encontre com um concorrente, informalmente ou em ambiente social, inclusive em jantares após reuniões ou outros eventos, tais como jogos de golfe;
- Se você tiver poderes para negociar ou fixar o preço de venda da sua empresa ou outros termos e condições de venda, deve evitar quaisquer discussões referentes a preço ou termos de venda com um concorrente;
- Você não pode discutir as modificações de preços da Cebrace com concorrentes nem discutir as modificações que eles propõem para seus preços. Isto inclui até o fato de qualquer aumento ou redução estar sendo contemplada, ou a provável data do aumento ou redução;
- Você não deve discutir nenhum assunto confidencial para o

negócio da Cebrace com qualquer concorrente. Isto é aplicável independentemente da forma em que tal comunicação é feita – ligações telefônicas, conversas, reuniões formais ou informais, correspondência ou e-mails;

- Se a conversa com um concorrente passar a envolver assuntos que possam constituir violação de lei, os colaboradores devem imediatamente trocar de assunto ou sair da reunião com registro claro e preciso da sua não concordância com a referida conduta. O incidente deve ser prontamente reportado ao Jurídico para preservar a prova de que os colaboradores da Cebrace não participaram de nenhuma atividade ilegal. A mera presença de uma pessoa em uma reunião em que haja conversa ilegal, mesmo se a pessoa discordar, pode ser suficiente para incluí-la como parte de uma pretensa conspiração.

Assim, cautela em qualquer discussão com concorrentes. Cuidado para que um tema aparentemente amplo e inofensivo não se torne o caminho para uma discussão específica sobre um tópico inaceitável dentro da política da Cebrace. Também é essencial que não haja objetivo anticoncorrencial por trás de qualquer discussão e, que nenhuma discussão com concorrentes seja usada para incrementar quaisquer objetivos ou efeitos anticoncorreciais.

**(ii) Associações de Classe e Sindicatos.** Embora as associações de classe e sindicatos tenham muitas funções legítimas (por exemplo, promoção da indústria, relações governamentais), elas também criam riscos, uma vez que envolvem contatos com concorrentes. Considerando que a conduta ilegal frequentemente surge com respeito a atividades destas entidades que seriam, de outra forma, legais, as autoridades das leis de concorrência fiscalizam rigorosamente tais organizações.

Quando representantes de negócios concorrentes participam de discussões em reuniões formais e informais, os tópicos algumas vezes incluem preço, produção, lucros e custos. Uma reunião na associação de classe e/ou sindicato seguida de um modelo semelhante em fixação de preço ou outro ato competitivo pode fornecer prova circunstancial de violação da lei de concorrência. Essa prática é proibida.

Nesse sentido, a política da Cebrace é limitar a participação em associações de classe e sindicatos apenas àquelas que tenham um benefício atual e legítimo. A Cebrace proíbe qualquer pessoa física que ocupe função de venda de participar ou se afiliar a uma associação de classe e/ou sindicato em seu nome.

Ademais, os colaboradores que ocupem qualquer função que negocie fixação de preços com clientes ficam proibidos de participar de qualquer destas entidades.

Qualquer colaborador que participe de uma associação de classe e/ou sindicato ou queira a uma destas se afiliar deverá ter a autorização escrita da Diretoria. Qualquer solicitação será analisada pelo Jurídico com rigor especial e somente será aprovada se a não participação for prejudicial ao Negócio.

A autorização para participação em eventos na associação de classe e/ou sindicato deverão, obrigatoriamente, seguir as regras estabelecidas no Procedimento Administrativo divulgado pelo Jurídico.

Os colaboradores autorizados na forma estabelecida no parágrafo anterior devem estar cientes, ainda, dos seguintes pontos:

- As associações comerciais NÃO legitimam comportamento anticompetitivo;
- A declaração da intenção de cumprir a lei de concorrência não é suficiente para garantir que os procedimentos sejam efetivamente cumpridos;
- É preciso assegurar-se de que haja uma agenda oficial das reuniões, que seja seguida e, que sejam preparadas as atas que reflitam, de forma precisa, o que ocorreu na mesma;
- Se você estiver preocupado com qualquer item da agenda ou com qualquer discussão na reunião, levante essa questão para o Jurídico;
- Não se perca em discussões impróprias. O simples fato de compartilhar informações comerciais sensíveis com um concorrente pode ser suficiente para violar as leis. Portanto, nunca discuta assuntos comerciais confidenciais com concorrentes, quer dentro ou fora das reuniões oficiais da associação;
- Se forem levantadas questões que possam causar problemas de acordo com as leis de concorrência, você deve fazer objeção a tais discussões e pedir para que sua objeção seja registrada. Se a discussão continuar, você deve sair da reunião e pedir que seja anotado o motivo de sua saída na respectiva ata. Você também deve manter suas próprias notas sobre o que ocorreu e informar o Jurídico;
- Não participar de reuniões secretas com concorrentes;

- No contexto das associações de classes e sindicatos, ou mesmo em feiras e exposições comerciais, convenções de fornecedores, você pode ter de falar com concorrentes, quer lidando com negócios oficiais de uma reunião, ou mais informalmente, sobre a indústria em geral. Abaixo, seguem alguns exemplos de projetos ou tópicos para discussão que são aceitáveis e não aceitáveis em termos de concorrência. As informações são exemplificativas e não devem ser interpretadas como completas. Na dúvida, consulte o Jurídico.

#### **a) Assuntos inaceitáveis:**

- Preço ou termos de fornecimento de produtos ou clientes ou contratos chave para os quais a Cebrace esteja ou não concorrendo;
- Planos estratégicos ou de marketing da empresa, capacidade ou produção, estimativas de produção, margens ou níveis de lucros ou outras informações sensíveis para a concorrência;
- Conduta ou melhores práticas de trabalho que imponham ou possam levar à harmonização de fixação de preços, custos ou termos padrão a serem aplicados aos clientes;
- Qualquer alocação de clientes, produtos ou serviços, territórios;
- Quaisquer acordos de não concorrência ou de não apresentação de proposta;
- Quais distribuidores ou fornecedores usar ou não usar;
- Recusa de admissão de candidatos elegíveis para se juntarem à associação e/ou sindicato;
- Discussão de comportamentos perante licitações das quais a Cebrace, seus concorrentes, adquirentes ou fornecedores pretendem participar ou participarão.

#### **b) Assuntos aceitáveis:**

- Informações referentes a novos desenvolvimentos técnicos, ideias e invenções;
- Questões relacionadas ao meio ambiente;
- Nova legislação ou proposta de legislação e suas implicações legais e comerciais (sem aprofundar nas particularidades do negócio da Cebrace);
- Dados públicos;
- Dados estatísticos, pesquisa de mercado e estudos da in-



dústria, em geral, ou perspectivas e tendências econômicas em geral, desde que se refiram apenas a informações gerais e não incluam informações comerciais confidenciais ou sensíveis ou qualquer empresa ou concorrência em particular;

- Dados históricos de fixação de preço, desde que sejam agregados;
- Melhores práticas ou questões e padrões práticos com o objetivo legítimo relacionado a questões tais como meio ambiente, saúde e segurança. A discussão deve ser objeto de orientação prévia do Jurídico para confirmar que qualquer impacto sobre a concorrência seja aceitável, tendo em vista os benefícios.

**(iii) Compras e Vendas com Concorrentes.** No âmbito das discussões relativas a tais negociações, só podem ser mencionados os preços de produtos que são objeto da transação e as condições comerciais a eles aplicadas no contexto do acordo em questão. Os contatos mantidos no âmbito dos acordos de compra e venda não devem, em hipótese alguma, serem usados para troca de informações sobre preços praticados junto a terceiros, custos, capacidades de produção ou outras informações sensíveis sobre concorrentes.

Assim, deve haver uma separação das funções – a área de suprimentos deve administrar as transações de compras e a área de vendas deve administrar, estritamente, as transações de vendas e, em ambas as situações, sempre com prévia e expressa aprovação da Diretoria.

**(iv) Compartilhamento de Dados da Indústria.** O eventual compartilhamento de dados da indústria pode ser exceção à norma geral de que você não deve trocar informações comerciais com concorrentes. Não obstante, para assegurar o cumprimento das leis de concorrência, devem ser observados os seguintes pontos chave:

- Os dados enviados devem ser históricos, sem projeção para o futuro;
- Cada participante do grupo somente deve ter acesso aos seus próprios dados individuais e aos dados agregados – e não a informações referentes a outros concorrentes individualizados;
- Os dados dos demais participantes do grupo não devem ser identificáveis;
- O grupo deve ter como base de dados, pelo menos, três fontes diferentes de informação; e



- As apresentações devem ser feitas a um órgão independente (ou, em alguns casos, a um administrador da associação de classe e/ou sindicato que também não seja empregado de nenhum dos participantes); que concorde em manter todas as informações em confidencialidade e, sem recomendações ou opiniões sobre a forma de utilização do produto do trabalho realizado.

Antes de concordar em participar de qualquer grupo com este objetivo, você deve buscar e obter a aprovação do Jurídico.

**(v) Troca de Informações sobre Crédito.** É permitido dar referências de crédito dos clientes desde que sejam fornecidos dados históricos. Porém, você deve tomar cuidado em fornecer apenas as informações de fatos, sem dar opiniões de cunho pessoal.

Por exemplo:

**Em resposta à pergunta:** “Você acha que o Cliente X tem risco de crédito ruim?”

**Você pode responder:** “Nós tivemos experiência em que esse cliente nos pagou 90 dias após a data do vencimento.”

**Você não pode responder:** “Esse cliente tem risco de crédito ruim. Eu não forneceria a ele.”

O risco do segundo comentário é que dará a conotação de possível existência de um acordo tácito de que o referido cliente deve ser boicotado. Isto seria violação da lei de concorrência.

É importante lembrar ainda que os acordos entre concorrentes com respeito a termos de crédito são ilegais. Portanto, quaisquer discussões sobre termos de crédito devem estar relacionadas a práticas passadas e não a termos de crédito futuros.

## B. Relações com Clientes

### 1. Condutas Proibidas

**(i) Preço de Revenda.** A determinação dos preços de revenda consiste na celebração de um contrato entre fabricante e revendedor ou distribuidor, em que uma das cláusulas deste contrato fixa o valor de revenda do produto adquirido do fabricante. Nestas hipóteses, é importante ressaltar que a infração se dá quando a fixação dos preços ocorre em relação a todos os revendedores ou distribuidores do produto, e não

a apenas um destes, sendo, portanto, configurada a conduta apenas com a imposição em série das mesmas condições de comercialização do produto.

Se você estiver emitindo uma lista de preços recomendados ou discutindo preços de revenda recomendados com um cliente, você deve sempre deixar claro que tais preços servem apenas para orientação e não são vinculatórios para o cliente. Além disso, você não pode coagir o cliente a seguir os preços recomendados.

- **Agentes e Fixação de Preços.** Ao efetuar uma venda por meio de agente ou representante comercial, a Cebrace poderá estabelecer o preço de venda do produto. O agente (ao contrário do distribuidor) é um intermediário que procura clientes em nome da Cebrace, ao invés de comprar e revender produtos, como faz o distribuidor.
- O nível de controle é uma vantagem de se vender através de agentes e não de distribuidores. Não se esqueça, porém, que os agentes operando, por exemplo, no Brasil e na Europa, têm certos direitos, inclusive o direito a pagamento após o término de suas negociações com a Cebrace. Os vários prós e contras de negociar com agentes e distribuidores devem ser pesados e discutidos com o Jurídico.

**(ii) Cartel.** São acordos celebrados entre concorrentes que visam neutralizar a concorrência entre eles. O cartel tem como objetivo dividir o mercado de maneira uniforme e proporcionar o mesmo ganho a todos os seus participantes. Em um cartel, as empresas podem combinar não somente preços, mas também condições de pagamento, forma de pagamento, tecnologia, troca de informações sobre o produto, entre outras formas.

No setor de vidros, acordos explícitos ou tácitos entre concorrentes (ex. Pilkington e Saint Gobain, ou Cebrace e Guardian), estabelecendo condições de preço, é um exemplo de cartel. Pode-se citar, como exemplo, acordos envolvendo quotas de produção e distribuição de produtos ou, ainda, acordos envolvendo divisão territorial.

Para a identificação de um cartel, a autoridade investigadora tem procurado dois tipos de provas: a prova econômica e a prova fática.

Como prova econômica, tem-se buscado identificar no mercado uma alteração simultânea nos preços, ou ações idênticas (ex.: promoções) praticadas por concorrentes ao mesmo tem-



po, etc. Como prova fática, busca-se identificar a existência do conluio, da reunião entre as empresas, da combinação. Para tanto, as autoridades buscam, na sede das empresas, e-mails, cartas, agendas, documentos, tudo o que possa identificar um encontro de vontades entre os agentes.

As associações de classe também podem ser condenadas por auxiliarem ou instigarem a formação de cartel. Elas não podem encobrir reuniões dos associados e os assuntos discutidos devem ser amplamente divulgados.

É importante lembrar que a lei brasileira não pune somente quem pratica o cartel, mas também quem o instiga, provoca, incentiva. Assim, se a Cebrace participar de uma reunião em outro mercado que estiver praticando cartel, ela pode ser condenada por incentivar a prática do mesmo.

**(iii) Discriminação de Preço.** Em alguns países, como nos Estados Unidos, é ilegal para o vendedor discriminar preço ou termos relacionados a preços para produtos de classe e qualidade semelhante para compradores concorrentes, independente da participação de mercado do vendedor. Em outras regiões e países, a discriminação de preços somente será ilegal se o vendedor for “dominante”, conforme discutido no tópico Abuso de Posição.

Se a discriminação de preço puder ser ilegal, independentemente de o vendedor ser “dominante”, há certas circunstâncias em que a discriminação de preço é permitida. Por exemplo, se for necessário um preço mais baixo para satisfazer uma proposta da concorrência ao comprador, o vendedor poderá igualar (mas não ter preço inferior) o preço, desde que o vendedor possa verificar que a proposta da concorrência é legítima. Alternativamente, o vendedor poderá cobrar um preço menor de um distribuidor ou transformador, se o vendedor puder demonstrar que o transformador desempenha funções que o distribuidor não desempenha, e que o desconto é razoavelmente relacionado aos serviços efetivamente prestados.

De forma semelhante, pagamentos e serviços promocionais (como programas de propaganda cooperativa) devem estar disponíveis em termos proporcionalmente iguais a todos os clientes que sejam concorrentes em cada um dos segmentos de Mercado.

Devido à complexidade das leis de discriminação de preços, você não deve conceder ou autorizar um preço discriminatório a compradores concorrentes sem ter antes solicitado e obtido

a aprovação do Jurídico e da Diretoria.

**(iv) Abuso de Posição Dominante ou Monopólio Ilegal.** Certos comportamentos tornam-se ilícitos quando a empresa que os pratica tem uma posição muito forte sobre o mercado, chamada posição dominante. É importante que você esteja consciente da existência de um risco de posição dominante para um ou mais segmentos de mercado pelos quais é responsável. Haverá infração às leis de concorrência se abusar ou mantiver tal posição por conduta excludente ou predatória.

“Dominante” ou “poder de monopólio” significam ter poder de mercado suficiente para agir independentemente de qualquer concorrente no mercado, para aumentar preços ou excluir concorrentes. Cada país, através de sua legislação específica, estabelece os critérios que devem ser levados em consideração para determinação de uma “posição de domínio”. Portanto, é importante consultar o Jurídico com respeito às seguintes práticas (exemplificativas):

- Preços abaixo do custo médio variável ou marginal para eliminar um concorrente;
- Redução de preços apenas em uma área específica, para destruir a concorrência local;
- Uso de poder dominante em um mercado, para obter vantagem injusta em outro;
- Recusa injustificada de fornecimento ou negociação;
- Concessão de descontos ou abatimentos a clientes dependendo de os mesmos comprarem todas as suas necessidades, ou parte substancial destas, da Cebrace; e
- Cobrança de preços excessivos.

As seguintes situações comerciais devem ser administradas cuidadosamente, pois são, frequentemente, a causa de processos envolvendo valores altos referentes à concorrência, especialmente quando uma empresa tem uma posição “dominante” ou “posição de monopólio” no mercado. Qualquer empresa com posição “dominante” ou “posição de monopólio” em um determinado mercado tem uma responsabilidade particular de não abusar de sua posição sólida, conduzindo práticas excludentes ou predatórias, em detrimento de concorrentes atuais ou potenciais. No caso de dúvida, consulte o Jurídico para praticar qualquer ato nas seguintes áreas:

**a) Término de relacionamento com Clientes.** A decisão de terminar (mesmo que seja por razões de crédito) o relacionamento comercial com qualquer cliente da Cebrace deve ser

tomada de forma independente e unilateral. Em nenhuma hipótese você deve tomar uma decisão com base em discussões ou acordos com qualquer outro cliente ou potencial cliente ou com quaisquer pessoas que não seja colaborador da Cebrace.

**b) Recusa no Fornecimento.** A recusa de venda consiste em recusar o fornecimento de produto ou serviço ao adquirente, distribuidor ou revendedor, dentro das condições normais de mercado.

Como “condições normais de mercado” entendem-se o pagamento de forma usualmente aceita no mercado vidros (ex.: à vista, a prazo, em algumas parcelas, com garantia, etc.) e estando este mercado em condições econômicas normais, o que não aconteceria em uma crise na qual fosse necessária a formação de estoques, por exemplo.

Cabe mencionar que a recusa de venda a um determinado cliente pode ser entendida como discriminação de adquirentes, que também pode ser considerada uma infração à ordem econômica. Se a discriminação ocorre por existência de uma exclusividade, a infração pode ser a que será mencionada no tópico (g).

**c) Recusa de negociação.** A recusa de negociação consiste na recusa em negociar ou contratar um revendedor, distribuidor, ou fornecedor, caso este não atenda às condições de celebração do negócio, que foram impostas unilateralmente pela empresa.

**d) Vendas abaixo do Custo.** As vendas abaixo do custo médio variável ou marginal podem ser proibidas em certas circunstâncias. As vendas sem lucros ou com lucros marginais também apresentam risco substancial, especialmente se o objetivo for atingir (e enfraquecer) mercados de outros fornecedores. Tais atos praticados para tirar um concorrente de um mercado em que a Cebrace tenha posição “dominante” ou “posição de monopólio” pode infringir as leis de concorrência.

**e) Preço excessivo.** Em certas circunstâncias, preços excessivos podem ser proibidos se a Cebrace tiver posição “dominante”.

**f) Práticas de preço promocionais discriminatórias.** Como regra geral, preços, descontos, abatimentos e termos de pagamento devem estar disponíveis a todos os clientes que concorram um com o outro na compra dos produtos da Cebrace em termos iguais. Colocado de forma simples, casos semelhantes devem ter tratamento semelhante. Você deve consultar o Jurídico quanto a quaisquer exceções à política da Cebrace.

Porém, clientes diferentes podem pagar preços diferentes pelo mesmo produto, desde que haja uma justificativa objetiva. Por exemplo, um cliente que adquira grande volume pode receber um desconto maior do que um cliente que adquira apenas pequenas quantidades de um produto, desde que todos os clientes recebam a oportunidade e tenham a capacidade de atingir um nível de desconto mais alto. De forma semelhante, pagamentos e serviços promocionais (ou seja, programas de propaganda cooperativa) devem estar disponíveis em termos proporcionalmente iguais a todos os clientes que sejam concorrentes na revenda de produtos da Cebrace.

Abatimentos concedidos por fidelidade do cliente com base em compras constantes da Cebrace também podem constituir abuso em alguns países, uma vez que efetivamente “vincula” o comprador para compras futuras, a fim de obter os termos favoráveis. Em alguns países, os descontos devem ser estruturados de forma objetiva, por exemplo, devem se qualificar com referência ao volume de compra efetivo e não com base em compras futuras.

Você deve revisar, antecipadamente, quaisquer modificações de suas práticas de preços promocionais com o Jurídico se as propostas contiverem elementos de seletividade ou discriminação e, em quaisquer outras circunstâncias, quando você estiver em dúvida.

**g) Imposição de Exclusividade.** O elemento essencial das cláusulas de exclusividade é a limitação à liberdade de contratar com terceiros, imposta aos fornecedores, revendedores e distribuidores. Assim, estes estão proibidos de contratar, por exemplo, concorrentes da empresa contratante, sob pena de violarem a cláusula contratual de exclusividade e, por isso, serem obrigadas a pagar multas por quebra contratual. A Cebrace estaria violando a lei se impusesse a um terceiro a exclusividade, sem justificativa econômica.

**h) Acordos com Vínculo ou Pacote.** Acordos que exijam que um cliente compre um Produto da Cebrace (“produto vinculante”) para se qualificar para a aquisição de outro produto (“produto vinculado”) podem ser proibidos se a Cebrace tiver poder de mercado substancial ou posição “dominante” no mercado. Pode haver algumas exceções se o acordo de vínculo for exigido por motivos legítimos de saúde, segurança ou compatibilidade técnica. Porém, o Jurídico deve ser consultado para verificar se a exceção é aplicável. Os clientes não podem ser forçados a comprar quaisquer produtos que não queiram

comprar a fim de poder comprar os que desejam.

Em qualquer hipótese, a adequação de qualquer razão objetiva para uma atividade em particular com respeito a um cliente específico deve ser avaliada em cada caso. Consequentemente, você deve sempre considerar os atos cuidadosamente e obter o parecer do Jurídico.

## C. Relações com Fornecedores

### 1. Questões sobre Conduta a Considerar

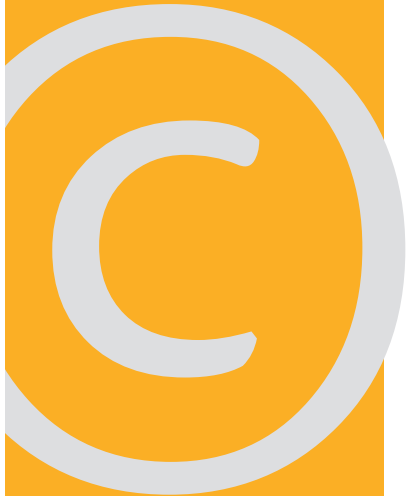
As seguintes situações comerciais devem ser administradas cuidadosamente, uma vez que podem causar processos dispendiosos relacionados à concorrência. No caso de dúvida, consulte o Jurídico ao praticar qualquer ato nas seguintes áreas:

**(i) Indução de Discriminação de Preço.** Em algumas circunstâncias, em alguns países, induzir ou receber preços, crédito ou serviços discriminatórios de um fornecedor intencionalmente constitui violação da lei de concorrência. Como há exceções, como por exemplo, acompanhar uma proposta da concorrência, você deve consultar o Jurídico antes de solicitar ou aceitar um preço que você saiba que pode ser discriminatório.

**(ii) Negociação Recíproca.** As tentativas de utilizar o poder de compra da Cebrace para obrigar um fornecedor a adquirir nossos produtos podem ser ilegais em certas circunstâncias. Você deve consultar o Jurídico antes de entrar em um acordo de negociação recíproca com um fornecedor.

**(iii) Contratos com Requisitos.** Os contratos que exigem que a Cebrace adquira todas, ou parte substancial de suas necessidades, de um fornecedor, podem ser ilegais se este ou aquela tiver uma posição “dominante” ou “posição de monopólio” no mercado. Como política, a Cebrace adquire matérias-primas, fornecimentos e outros produtos com base em preço, qualidade e serviço. Você deve consultar o Jurídico antes de celebrar acordo com requisitos.

**(iv) Fornecimento Exclusivo.** Os contratos que exijam que um fornecedor forneça com exclusividade toda a sua produção ou parte substancial desta à Cebrace podem ser ilegais se aquele tiver posição “dominante” ou “posição de monopólio” no mercado. Você deve consultar o Jurídico antes de celebrar um contrato de fornecimento exclusivo.



## VI PROPRIEDADE INTELLECTUAL



## VII EVENTOS DO CLIENTE OU FORNECEDOR

ATENÇÃO: Conduta do Fornecedor.

- Você deve estar ciente de qualquer atividade de um fornecedor que possa infringir as leis de concorrência;
- Declarações indicando conhecimento antecipado e que não seja público da política de preços de seus concorrentes;
- Declarações de que uma proposta foi “cortesia”, “gratuita”, “simbólica” ou “cobertura”;
- Declaração indicando que os fornecedores discutiram preços;
- Solicitação por um fornecedor para agir como canal para passar informações da concorrência de um fornecedor a outros fornecedores;
- Algumas jurisdições podem considerar ambas as partes responsáveis se forem verificadas violações da lei de concorrência e se for determinado que o “cliente” tinha conhecimento da intenção do fornecedor de violar a referida legislação.

As leis de propriedade intelectual e as Leis de Concorrência têm um objetivo comum de promover a inovação e proteger o bem-estar do consumidor. Os direitos de patente são uma exceção da lei de concorrência em geral, pois dão um “monopólio limitado” ao proprietário da patente. Entretanto, é possível violar a lei de concorrência por abuso ou mau uso do monopólio limitado. Questões semelhantes podem surgir nas áreas de know-how, direitos autorais e marcas de comércio. As questões podem ser complexas e, portanto, não é possível oferecer orientação detalhada dentro deste Manual. Se você estiver envolvido em qualquer das referidas questões (patentes, marcas de comércio, know-how, direitos autorais) especialmente se envolver licenciamento de direitos, você deve consultar o Jurídico para assegurar-se de que está agindo em cumprimento da lei.

Os negócios dentro da Cebrace podem, algumas vezes, envolver eventos aos quais compareçam clientes ou fornecedores. Tais eventos podem ser dias de “Reconhecimento ao Cliente” ou de “Reconhecimento ao Fornecedor” ou podem ser aniversários das instalações ou saídas para as quais sejam convidados clientes ou fornecedores. Os benefícios de tais eventos podem ter um impacto positivo nas relações comerciais. Se a Cebrace

## VIII SOLICITAÇÕES GOVERNAMENTAIS DE INFORMAÇÕES OU INVESTIGAÇÕES

## IX CRIANDO E REDIGINDO DOCUMENTOS

estiver recebendo em algum evento, deve ser tomada cautela especial para garantir que as atividades não infrinjam sua política e/ou as leis de concorrência.

Os convites a Clientes ou Fornecedores devem conter um aviso de que os concorrentes do cliente ou fornecedor podem estar presentes e que estes devem assegurar-se de que sejam adequadamente cumpridas todas as políticas de cumprimento das diretrizes de concorrência da sua empresa. Os colaboradores Cebrace que organizarem o evento devem tomar bastante cuidado para que os concorrentes não sejam colocados juntos durante as atividades.

A política da Cebrace é cooperar com as autoridades governamentais na busca de informações referentes às suas operações. Ao mesmo tempo, a Cebrace tem o direito a proteções oferecidas por lei em benefício das pessoas que estejam sendo investigadas. Portanto, se um representante do governo solicitar cópias de documentos, acesso a arquivos ou a oportunidade de entrevistar ou interrogar você, ele deve ser informado que embora seja política cooperar com todas as autoridades, a questão deve ser encaminhada, inicialmente, ao Jurídico. Esse procedimento deve ser observado se a solicitação for feita por escrito (por exemplo, por meio de carta, intimação, etc.) ou em forma de visita pessoal.

Em todos os casos, deve ser solicitada a devida identificação e ser feito contato imediato por telefone com o Jurídico. Não dê nenhuma informação sem ter antes conversado com o Jurídico. Não destrua documentos e envide todos os esforços para garantir que todos os documentos sejam preservados. Não pratique nenhum ato inadequado que possa afetar a posição da Cebrace durante o interrogatório ou a investigação.

Não deve haver expectativa de confidencialidade e qualquer documento pode ser usado como prova pelas autoridades de concorrência. Mesmo e-mails excluídos e outras comunicações eletrônicas podem ser recuperados e usadas como prova. Todos os documentos devem ser redigidos com clareza e cuidadosamente, para evitar interpretação errada. Isto inclui, sem limitação, memorandos, relatórios, notas e memorandos internos, e-mails, atas ou transcrição de conferências, de reuniões e de comunicações por telefone, notebooks, jornais, diagramas, apresentações, gráficos, mapas e outros desenhos, filmes, slides e outros registros eletrônicos e impressos.

Algumas vezes, em virtude de ambiguidade ou exagero, as comunicações podem dar a impressão incorreta de que houve

contato com concorrentes com respeito a preços ou outras questões que sejam sensíveis em termos de concorrência. As impressões são baseadas no que não é dito e não no que você quis dizer, e uma escolha infeliz de palavras pode tornar suspeito um ato perfeitamente legítimo.

Seguem as diretrizes para você observar ao redigir documentos, memorandos e e-mails, apresentações orais e semelhantes:

### O que não fazer:

- Não faça seu contato inicial com o Jurídico por escrito. Você deve providenciar um encontro pessoal ou contatá-lo por telefone.
- Não use palavras que sugiram comportamento secreto ou ilegal, como “favor destruir após ler” ou “eu não deveria te dizer isso, mas” ou “isto pode não ser legal, mas...”.
- Não exagere a importância da posição competitiva da Cebrace ou nossa estratégia de marketing ou produção. Por exemplo, não use termos como “posição dominante” indicando que qualquer determinado ato “enfraquecerá a concorrência”, nem declare que somos “líderes em termos de preço”.
- Não fale em termos de “poder de mercado”, “alavancagem”, mas refira-se à Cebrace como “uma empresa líder” e não como “a empresa líder”.
- Não use “termos de guerra”, tais como “esmagar”, “bloquear” ou “derrotar a concorrência”.
- Não descreva as atividades competitivas dos concorrentes ou clientes como sendo indesejadas ou injustas. Os clientes são perdidos e não “roubados”; o corte de preço não é “antiético”, e clientes que cobram preços inferiores aos dos demais não são “dissidentes”, “cowboys” ou “irresponsáveis”.
- Não sugira que um cliente ou uma classe de clientes está recebendo tratamento especial, mediante o uso das palavras “apenas para você”.
- Não use termos que deem a ideia falsa de que você colaborou com os concorrentes, ou seja, “contrato da indústria” ou “política da indústria”.
- Não sugira que pode ter havido algum tipo de entendimento com um concorrente, como “X está seguindo nossa conduta” ou “X não está aderindo aos nossos preços”.
- Não use expressões que possam parecer irreverentes, ou como se você estivesse falando em código. Por exemplo, refira-se a um concorrente pelo nome e não como “nossos





amigos da Alemanha”. Use apenas nomes-código para se referir a projetos legítimos que sejam confidenciais.

- Não distribua documentos mais amplos em escopo do que necessário, para reduzir o risco de terceiros obterem material que possam pretender usar contra a Cebrace.
- Não mantenha arquivos e registros velhos por tempo maior do que necessário ou exigido por lei. Você deve seguir o Procedimento Administrativo GAF/07-00.
- Não distribua documentos confidenciais que estejam sujeitos a privilégio cliente-advogado a quaisquer outras pessoas físicas, sem o consentimento do Jurídico.
- Não presuma que o contato com o Jurídico signifique aprovação para a prática de determinada conduta.

### O que fazer

- Faça a seguinte pergunta a você mesmo, se o seu documento fosse publicado na página de capa de um jornal, estaria claro que você agiu de forma ética e responsável e em cumprimento da lei de concorrência (“norma de jornal”);
- Redija de forma positiva e declare sua intenção e objetivo positivamente. Não declare sua intenção de “vencer” seus concorrentes, ao invés disso, explique de que forma você aumentará sua lucratividade;
- Tome cuidado especial ao redigir e responder e-mails, uma vez que eles são, frequentemente, usados como ferramenta de conversação;
- Crie o mínimo de documentos possível para assegurar-se de que os documentos que você prepara são precisos e acurados e não dão margem a problemas da lei de concorrência;
- Mencione a fonte sempre que for citar algum dado. Como fontes, podem ser mencionadas “informações obtidas de fontes públicas, tais como jornais e revistas especializadas, “informações coletadas a partir de comentários de clientes”.

### No caso de apresentações, gráficos e relatórios:

- **Logo e nome da Cebrace:** nenhum documento enviado pela Cebrace, seja por seus colaboradores ou diretores, deve ser elaborado sem o logo e nome da Cebrace. Preferencialmente, os documentos enviados devem respeitar as cores da empresa;
- **Nome Cebrace:** todos os documentos produzidos pela Cebrace, seus colaboradores ou diretores, devem conter o nome Cebrace em todas as suas folhas. Apenas planilhas em

Excel estão dispensadas desta prática, mas devem conter o nome Cebrace em seu título;

- **Slides Cebrace:** nenhum empregado ou Diretor da Cebrace está autorizado a modificar ou acrescentar informações em slides com fundo ou cores das sócias. Se as informações forem solicitadas pelas Sócias, elas devem ser transmitidas por e-mail ou impressas, enviadas como documentos Cebrace, para que, posteriormente, tenham seu formato modificado pelas Sócias;
- **Folhas numeradas:** todos os documentos enviados pela Cebrace, impressos ou em arquivo eletrônico, devem ter suas folhas numeradas (evita que páginas sejam acrescentadas sem que o empregado da Cebrace perceba);
- **Proibição de circulação:** todos os slides Cebrace devem conter, no seu rodapé, a frase “informação exclusiva da Cebrace. A circulação além do seu primeiro destinatário não é permitida, salvo autorização expressa da Diretoria.” Isso evita que o destinatário da mensagem transmita os slides sem autorização da empresa;

Contate o Jurídico antes de assumir qualquer compromisso escrito, se você estiver lidando com uma área sensível.

Lembre-se que documentos que contenham terminologia inapropriada e negligente podem fazer uma conduta perfeitamente legal parecer suspeita. O tempo investido em uma redação clara e com observância dessas diretrizes é parte importante de nosso esforço de cumprimento da lei de concorrência. O departamento Jurídico terá satisfação em assisti-lo e em responder a quaisquer dúvidas que você possa ter.

O objetivo deste Manual é melhorar seus conhecimentos sobre esta matéria e encorajá-lo a buscar um parecer jurídico e a sinalizar eventuais infrações toda vez que tiver uma dúvida sobre a legalidade de suas próprias práticas ou do comportamento de outros operadores do mercado. Nós não esperamos que você se torne um perito em direito da concorrência, mas queremos alertá-lo das graves consequências que uma violação do direito da concorrência pode trazer para a situação financeira da Cebrace, sua reputação e o sucesso de suas atividades futuras, bem como, em alguns casos, sua situação pessoal.

**ANEXO 1:  
CUMPRIMENTO  
DAS LEIS DE  
CONCORRÊNCIA -  
DICAS PRÁTICAS**

**O que fazer em caso de...**

descoberta ou suspeita de prática sistematicamente proibida?	Alerte assim que possível, verbalmente, o Jurídico, que o aconselhará.
descoberta ou suspeita de prática em andamento que pode ser ilícita em função das circunstâncias?	Consulte o Jurídico.
contato oral não solicitado da parte de um concorrente para abordar um tema que constitui uma prática sistematicamente proibida?	Recuse a discussão e comunique imediatamente seus superiores hierárquicos, guardando uma nota sobre a ligação telefônica.
contato não solicitado por meio eletrônico ou por escrito por parte de um concorrente para abordar um tema que constitui uma prática sistematicamente proibida?	Responda que o tema não pode ser discutido, alerte seus superiores hierárquicos, não destrua a mensagem eletrônica ou a carta.
descoberta de que uma associação de classe e/ou sindicato não oferece a você as garantias acima previstas?	Não participe de suas atividades enquanto o problema não for resolvido.
acesso a informações sensíveis relativas a uma sociedade que não é concorrente de sua própria atividade, mas que é concorrente de uma das sócias?	Abstenha-se sistematicamente de comunicar estas informações aos colaboradores do grupo envolvidos nesta atividade concorrente. Fale do problema com o Jurídico.
reclamação de um cliente reprovando seu entendimento com um concorrente?	Fale imediatamente tanto com seus superiores hierárquicos quanto com o Jurídico; não subestime o conteúdo da reclamação; mostre ao seu correspondente que você não acredita que o risco seja real, mas que sua reclamação será, no entanto, levada seriamente em consideração.
projeto de discussão com um concorrente sobre um tema que pareça lícito a você?	Não se aproxime, mesmo que informalmente, do concorrente antes de ter a atitude validada pelo Jurídico.
descoberta de que uma prática aparentemente tradicional e bastante conhecida dentro da Cebrace parece estar contrária às prescrições do presente Manual?	Não deduza a licitude de uma prática com base em seu caráter tradicional e por ser bem conhecida. Fale com seus superiores e com o Jurídico.

