Conselho
Administrativo
de Defesa
Econômica

cade

3390

ATO DE CONCENTRAÇÃO nº 08012.004423/2009-18

Requerentes: Perdigão S.A. e Sadia S.A.

Advogados: Paulo de Tarso Ramos Ribeiro, Barbara Rosenberg e outros.

Relator: Conselheiro **Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo**.

EMENTA: Ato de Concentração. Procedimento Ordinário. Incorporação de ações da Sadia S.A. pela Perdigão S.A.. BRF Brasil Foods S.A. Subsunção ao artigo 54, §3°, da Lei n° 8.884/1994 em função da participação de mercado resultante e faturamento das requerentes. Tempestividade. APRO. Parecer SEAE pela aprovação com restrições. Parecer ProCADE pela aprovação com restrições ou reprovação. Indústria de alimentos refrigerados. Sobreposições horizontais. Aquisição e abate de frangos, perus, suínos e bovinos. Fornecimento de carnes *in natura* e processados (kit festas, lasanhas e pratos prontos, pizzas congeladas, hambúrgueres, kibes e almôndegas, empanados, mortadela, salsicha, salame, frios especiais, frios saudáveis, presunto, apresuntado e afiambrado, lingüiça frescal, lingüiça defumada e paio, bacon, patês cárneos e margarinas). Poder de compra. Monopsônio na aquisição de frangos e suínos. Concentração elevada na oferta de carne *in natura* de perus. Duopólio. Entrada não efetiva. Ausência capacidade ociosa. Rivalidade não efetiva. Probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de carne *in natura* de perus. Concentrações elevadas na oferta de processados. Escala Mínima Viável. Oportunidades de Vendas. Lucratividade da entrada. Histórico de entradas. Entrada não efetiva. Rivalidade não efetiva. Necessidade de integração da cadeia produtiva. Economias de escala, escopo e custos irrecuperáveis. Dificuldades de acesso aos canais de distribuição e de venda. Supermercados e marcas próprias. Ausência de poder compensatório. Poder de portfólio. Produtos diferenciados. Marcas. Preponderância das marcas Requerentes. Rivalidade direta entre marcas Sadia e Perdigão. Análise de preços e quantidades vendidas. Análises econométricas. Elasticidades. UPP. Simulação. Demanda residual. Probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de processados. Efeitos anticompetitivos graves. Eficiências insuficientes. *Failing firm* não aplicável. Análise de remédios. Proposta TCD insuficiente. Reprovação da operação.

VOTO*
(Versão Pública)

* O presente voto contou com a colaboração de Eduardo Frade Rodrigues, Kenys Menezes Machado e, nos termos da Resolução CADE nº 53/2009, dos Drs. Eduardo Pontual Ribeiro e Victor Gomes e Silva. A todos eles, este Relator presta seus sinceros agradecimentos.

3391

Sumário

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 7
2. DA OPERAÇÃO 7
3. DO ANDAMENTO DO ATO DE CONCENTRAÇÃO 9
3.1 Do andamento na SEAE e SDE 9
3.2 Do andamento no CADE 9
3.3 Do parecer da ProCADE 15
4. DA INDÚSTRIA OBJETO DA OPERAÇÃO 19
4.1 Da cadeia produtiva de carne de aves (frangos e perus) 20
4.2 Da cadeia produtiva de carne suína 24
4.3 Da cadeia produtiva de carne bovina 26
4.4 Da cadeia de processados 27
4.5 Os clientes 28
5. DO CONTROLE DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO PELO CADE 29
6. DOS MERCADOS RELEVANTES 31
6.1 Identificação dos produtos ofertados e das sobreposições entre as atividades dos grupos requerentes 32
6.2 Das propostas de mercados relevantes da SEAE e das Requerentes 34
6.2.1 Oferta de produtos 36
6.2.2 Demanda por produtos (compra de insumos) 40
6.3 Critérios utilizados para a definição dos mercados relevantes 42
6.3.1 Produtos diferenciados 42
6.3.2 Análise econométrica 47
6.3.3 Análise qualitativa 48
6.4 Análise econométrica dos mercados relevantes 51
6.4.1 Das Notas apresentadas pelas Requerentes 51
6.4.2 Delimitação dos mercados relevantes a partir das elasticidades dos produtos 57
6.5 Definição dos mercados relevantes da operação 62
6.5.1 Aquisição de animais para o abate 62
6.5.1.1 Dimensão produto 62
6.5.1.2 Dimensão geográfica 64
6.5.2 Carnes in natura: de bovinos, de suínos, de frangos e de perus 74
6.5.3 Kit festas (de aves e de suínos) 79
6.5.4 Lasanhas e pratos prontos 84
6.5.5 Pizzas congeladas 86
6.5.6 Hambúrgueres, kibes e almôndegas 89
6.5.7 Empanados de frango 93
6.5.8 Mortadela, salsicha, salame, frios especiais, frios saudáveis, presunto, apresuntado, afiambrado, lingüiça frescal, lingüiça defumada, paio, bacon e patês cárneos 96
6.5.8.1 Mortadela 97
6.5.8.2 Salsicha 99
6.5.8.3 Presunto 100
6.5.8.4 Apresuntado 101
6.5.8.5 Afiambrado 102
6.5.8.6 Salame 103
6.5.8.7 Frios especiais 104

Fls. 3392

6.5.8.8 Frios saudáveis 105
6.5.8.9 Patês 107
6.5.8.10 Lingüiça defumada 108
6.5.8.11 Paio 109
6.5.8.12 Lingüiça frescal 110
6.5.8.13 Bacon 112
6.5.9 Margarinas 113
6.6 Conclusão sobre os mercados relevantes **116**
7. DA POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO **120**
7.1 Participações de mercado das Requerentes na aquisição de animais para abate **120**
7.2 Participações de mercado das Requerentes na oferta de carnes *in natura* .. **123**
7.2.1 Participação de mercado das Requerentes na oferta de carne in natura de perus 123
7.3 Participações de mercado das Requerentes na oferta de processados **128**
8. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE COMPRA: AQUISIÇÃO DE ANIMAIS PARA O ABATE **130**
8.1 Considerações iniciais sobre poder de compra **130**
8.2 Argumentos da SEAE e das Requerentes **133**
8.3 Concorrência nos mercados de aquisição de aves e suínos para abate **134**
8.4 Poder de monopsônio: da ausência de nexo de causalidade **136**
8.5 Conclusão sobre a probabilidade de exercício de poder de monopsônio na aquisição de animais para o abate **139**
9. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO NA OFERTA DE CARNE *IN NATURA* DE PERU **140**
9.1 Da entrada no mercado de oferta de carne *in natura* de perus **141**
9.1.1 Probabilidade da entrada 142
9.1.2 Suficiência da entrada 143
9.1.3 Tempestividade da entrada 144
9.1.4 Histórico de entradas 146
9.1.5 Conclusões sobre as barreiras à entrada no mercado de carnes in natura de perus 146
9.2 Da rivalidade no mercado de oferta de carne in natura de perus **147**
9.3 Conclusão quanto à probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de carne *in natura* de perus **148**
10. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO NA OFERTA DE PROCESSADOS **148**
10.1 Probabilidade, tempestividade e suficiência da entrada nos mercados de processados **150**
10.1.1 Probabilidade da entrada 151
10.1.1.1 Da comparação entre EMVs versus OVs calculadas com base no crescimento do mercado 153
10.1.1.2 Da desconsideração da comparação entre EMVs versus OVs calculadas com base no desvio da demanda 157
10.1.1.3 Lucratividade da entrada 160
10.1.2 Tempestividade da entrada 162
10.1.3 Suficiência da entrada 163
10.1.3.1 Histórico de entradas 164

Aot

3395

10.1.3.2 Da comparação entre capacidade ociosa do mercado versus OVs ... 168
10.1.4 Conclusões preliminares quanto à probabilidade, tempestividade e suficiência da entrada nos mercados de processados ... 172
10.2 Rivalidade a partir da análise de capacidade ociosa ... 174
10.3 Integração da cadeia produtiva ... 178
10.3.1 Da possibilidade de atuação não integrada com criadores ... 180
10.3.2 Da possibilidade de atuação por meio da aquisição não integrada de carne in natura ... 185
10.3.3 Observações sobre o segmento de bovinos ... 187
10.4 Economias de escala, de escopo e custos irrecuperáveis ... 189
10.4.1 Custos irrecuperáveis ... 190
10.4.2 Economias de escala e de escopo ... 191
10.5 Dificuldades de acesso aos canais de distribuição e de venda ... 193
10.5.1 Canais auto-serviço e tradicionais ... 194
10.5.2 Das barreiras relacionadas às redes de distribuição ... 197
10.5.2.1 Importância da rede de distribuição ... 197
10.5.2.2 Da magnitude dos canais de distribuição de Sadia e Perdigão ... 199
10.5.2.3 Terceirização do transporte ... 203
10.5.2.4 Terceirização dos centros de distribuição ... 207
10.5.2.5 Atacadistas ... 209
10.5.2.6 Utilização da logística de varejistas de grande porte ... 211
10.5.3 Das barreiras de acesso aos canais de venda ... 212
10.5.4 Conclusões sobre as barreiras à entrada e dificuldades de rivalidade relacionadas aos canais de distribuição e de venda ... 215
10.6 Poder compensatório, supermercados e marcas próprias como entrantes e rivais potenciais ... 217
10.7 Poder de portfólio ... 219
10.7.1 Vantagens junto aos varejistas e canais de venda ... 221
10.7.2 Estratégias de preços e vendas ... 223
10.7.3 Vantagens na distribuição ... 225
10.7.4 Vantagens de exposição e marketing ... 226
10.7.5 Do poder de portfólio das Requerentes e do seu incremento ... 226
10.8 Produtos diferenciados ... 231
10.9 Marca ... 236
10.9.1 Das marcas como barreiras à entrada e fatores de rivalidade ... 236
10.9.2 Importância da marca com base na opinião de concorrentes e clientes ... 239
10.9.3 Aferição do valor da marca a partir da comparação entre produtos com marca e produtos sem marca ... 242
10.9.4 Comparação entre rentabilidade da marca e investimento em marketing 245
10.9.5 Investimentos em marketing ... 247
10.9.6 Análise qualitativa das principais opções de marca dos consumidores ... 251
10.9.7 Conclusões e evidências adicionais da força da marca das Requerentes . 256
10.10 Análise de rivalidade a partir da evolução de preços e quantidades vendidas ... 258
10.10.1 Considerações iniciais ... 258
10.10.2 Instabilidade dos shares ... 259
10.10.3 Preço real médio ... 260
10.10.4 Elasticidades-preços próprias da demanda ... 261

3394

10.10.5 Análise de participações de mercado, preços e quantidades vendidas (por mercado e por marca) ... 262
10.10.5.1 Lasanhas e pratos prontos ... 262
10.10.5.2 Pizzas congeladas ... 264
10.10.5.3 Hambúrgueres ... 266
10.10.5.4 Kibes e almôndegas ... 269
10.10.5.5 Empanados de frango ... 271
10.10.5.6 Presunto, apresuntado e afiambrado ... 273
10.10.5.7 Mortadela ... 276
10.10.5.8 Salame ... 279
10.10.5.9 Frios saudáveis ... 281
10.10.5.10 Salsicha ... 283
10.10.5.11 Lingüiça defumada e paio ... 286
10.10.5.12 Margarinas ... 288
10.10.5.13 Kit festas aves ... 291
10.10.5.14 Kit festas suínos ... 292
10.10.6 Conclusão ... 292
10.11 Análise econométrica ... **295**
10.11.1 Pressão por aumento de preços (UPP) ... 295
10.11.1.1 Dos testes de UPP efetuados em pareceres das Requerentes ... 296
10.11.1.2 Do teste de UPP efetuado neste voto ... 297
10.11.2 Elasticidades-preços próprias da demanda ... 300
10.11.3 Elasticidades cruzadas ... 300
10.11.4 Simulação ... 303
10.11.4.1 Das simulações efetuadas em pareceres das Requerentes ... 303
10.11.4.2 Da simulação efetuada neste voto ... 305
10.11.5 Demanda residual ... 306
10.12 Conclusões sobre a probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de processados ... **309**
10.12.1 Comentários específicos sobre o mercado de margarinas ... 315
11. DA ANÁLISE DE EFICIÊNCIAS ... **316**
11.1 Dos requisitos para a consideração de eficiências ... **316**
11.2 Da contabilização das eficiências ... **319**
11.2.1 Do entendimento da SEAE ... 320
11.2.2 Da consideração de eficiências pelo FTC ... 320
11.2.3 Reduções de custo fixo e de custo variável ... 322
11.2.4 Contabilização das eficiências alegadas pela McKinsey ... 323
11.2.5 Das eficiências sobre o mercado interno de processados alegadamente decorrentes da maior exportação de carne in natura ... 335
11.3 Análise das eficiências a partir dos testes de UPP e simulação ... **338**
11.4 Consideração de outros argumentos de justificação do ato ... **340**
11.4.1 Aumento das exportações ... 340
11.4.2 Questões financeiras ... 345
11.5 Conclusão quanto às eficiências ... **349**
12. DOS REMÉDIOS ... **351**
12.1 Das restrições propostas pela SEAE, pela ProCADE e pelas Requerentes **351**
12.1.1 Das restrições sugeridas pela SEAE ... 351

12.1.2 Das restrições sugeridas pela ProCADE *352*
12.1.3 Das restrições sugeridas pelas Requerentes em proposta de TCD *353*
12.2 Da consideração de eventuais remédios para a operação **356**
12.2.1 Dos mercados afetados e não afetados pela operação *356*
12.2.2 Da consideração de eventuais remédios no mercado de carne in natura de peru *358*
12.2.3 Da consideração de eventuais remédios nos mercados de processados ... *360*
12.2.3.1 Capacidade produtiva *360*
12.2.3.2 Acesso a insumos de origem animal *363*
12.2.3.3 Acesso a canais de distribuição *365*
12.2.3.4 Marcas *367*
12.2.4 Da consideração de eventuais remédios no mercado de margarina *373*
12.2.5 Conclusões quanto aos remédios considerados *374*
13. CONCLUSÃO **376**
ANEXO 1 ..... **382**
ANEXO 2 ..... **404**
ANEXO 3 ..... **412**
ANEXO 4 ..... **415**
ANEXO 5 ..... **426**
ANEXO 6 ..... **441**

3396

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1. Trata-se da incorporação de ações da Sadia S.A. ("Sadia") pela Perdigão S.A. ("Perdigão"), que passará a ser sua controladora, gerando a companhia hoje denominada BRF Brasil Foods S.A..

2. **Conheço** do ato de concentração, nos termos do art. 54, § 3º, da Lei nº 8.884/94, em razão do faturamento dos grupos requerentes, superior a R$ 400 milhões, e das participações de mercado resultantes superiores a 20%.

3. O "Acordo de Associação" (fls. 32 e ss., autos confidenciais) que deu origem à operação foi firmado em 19.05.2009 e notificado ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC em 09.06.2009, dentro do prazo legal de 15 (quinze) dias úteis, sendo o ato de concentração, portanto, **tempestivo,** conforme atestado no parecer da Procuradoria-Geral do CADE – ProCADE (fls. 3177/3214).

4. A taxa processual foi recolhida, conforme demonstra comprovante juntado à fl. 68 dos autos.

2. DA OPERAÇÃO

5. A Perdigão é uma sociedade de origem brasileira, integrante do Grupo Perdigão. Seus acionistas estão apresentados no quadro abaixo, com suas respectivas participações societárias:

Quadro 1 – Acionistas da Perdigão – 2008

Acionistas	%
Caixa Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil	14,16
Fundação Petrobrás de Seguridade Social – Petros	12,04
Fundo Bird	7,26
Fundo Sistel de Seguridade Social	4
Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social – Valia	3,72
FPRV1 Sabiá FIM Previdenciário	1,1
Administradores	0,16
Tesouraria	0,21
Outros	57,35
Total	100

Fonte: SEAE, com base em informações das Requerentes.

6. O Grupo Perdigão atua, por meio de suas subsidiárias,[1] na produção, comercialização e exportação de carnes *in natura*, processados de carnes bovina, suína e de aves, segmentos de vegetais congelados, lácteos, margarinas e outros alimentos prontos para consumo, como pratos prontos, pizzas e outros. O faturamento do Grupo

[1] O Grupo Perdigão possui participação direta ou indireta nas seguintes empresas com atividades no Brasil: Perdigão S.A.; PDF Participações Ltda; PSA Participações Ltda; Perdigão Trading S.A.; Sino dos Alpes Alimentos Ltda.; Up Alimentos Ltda.; Avipal S.A. Construtora e Incorporadora; Avipal S.A. Alimentos; Avipal Nordeste S.A.; Avipal Centro-Oeste S.A.; e no Mercosul: Estabelecimientos Levino Zaccardi y Cia S.A.. (Argentina).
Nos últimos três anos, o Grupo Perdigão promoveu operações no Brasil e no Mercosul. Essas operações estão relacionadas no item I.10 do Anexo I da Resolução do CADE n.º 15/98.

Perdigão no Brasil, em 2008, foi de **(CONFIDENCIAL)**, e no mundo, de **(CONFIDENCIAL)**.

7. A Sadia é uma sociedade brasileira pertencente ao Grupo Sadia. Seus acionistas são os seguintes:

Quadro 2 – Acionistas da Sadia – 2009

Acionistas	%
OLD Participações Ltda.	3,92
Sunflower Participações S.A.	5,31
Demais Membros do Acordo de Acionistas	14,16
PREVI - Caixa de Prev. Func. Bco. Brasil	7,33
Ações em Tesouraria	1,47
Outros	67,81
Total	100

Fonte: SEAE, com base em informações das Requerentes.

8. O Grupo[2] também atua no setor alimentício, com as mesmas atividades que a Perdigão, com algumas exceções. O faturamento do Grupo Sadia no Brasil, em 2008, foi de **(CONFIDENCIAL)**, e no mundo, de **(CONFIDENCIAL)**.

9. A operação em tela compreende três etapas, segundo informado pelas Requerentes (fl. 18):

(i) *1ª etapa (reorganização societária da Sadia)*: Na primeira etapa, acionistas detentores de no mínimo 51% do capital votante da Sadia migram para uma sociedade denominada HFF Participações S.A. ("HFF"), tornando essa empresa acionista controladora da Sadia.[3]

(ii) 2ª etapa (incorporação de ações da HFF pela Perdigão): Feita a reorganização societária da Sadia, a Perdigão incorpora as ações de emissão da HFF, que se torna sua subsidiária integral, fazendo com que a Perdigão, por conseqüência, passe a ser a controladora indireta da Sadia. Nessa etapa a Perdigão, altera a sua denominação social para BRF Brasil Foods S.A. ("BRF"). Adicionalmente, a BRF pode, a seu critério, incorporar a HFF, o que fará com que passe a ser controladora direta Sadia.

(iii) 3ª etapa (incorporação de ações da Sadia): Concluída a segunda etapa, a BRF, já na qualidade de controladora direta ou indireta da Sadia, realizará a incorporação das

[2] O Grupo Sadia detém participação superior a 5% na composição social das seguintes empresas atuantes no Brasil e no Mercosul: Concórdia Holding Financeira S.A. (Brasil); Concórdia S.A. Corretora de Valores Mobiliários, Câmbio e Commodities (Brasil); Sadia Industrial Ltda. (nova denominação de Rezende Óleo Ltda) (Brasil); Rezende Marketing & Comunicações Ltda. (Brasil); Big Foods Indústria de Produtos Alimentícios Ltda. (Brasil); Baumhardt Comércio e Participações Ltda. (Brasil); Excelsior Alimentos S.A. (Brasil); Sadia International Ltd. (Ilhas Cayman); Sadia Alimentos S.A. (Argentina); Sadia Chile S.A. (Chile); Sadia Uruguay S.A. (Uruguai). Nos últimos três anos, o Grupo Sadia promoveu operações no Brasil e no Mercosul. Essas operações estão relacionadas no item 1.10 do Anexo I da Resolução do CADE n.º 15/98.

[3] Segundo as Requerentes: "Ainda no âmbito da reorganização societária da Sadia, a alienação da totalidade das ações de emissão da Concórdia Holding Financeira S.A. detidas pela Sadia constituiu uma das condições para a eficácia do Acordo de Associação, na medida em que Perdigão colocou como condição de negócio que o segmento financeiro da Sadia não fizesse parte da associação. Nesse sentido, foi constituída uma sociedade por alguns dos acionistas da HFF, denominada HFIN Participações S.A., com o propósito específico de adquirir a Concórdia Holding Financeira S.A. da Sadia."

3398

ações da Sadia que remanescerem em poder do público, momento em que a Sadia passa a ser sua subsidiária integral.

10. É essa a operação que ora se submete à análise deste Conselho.

3. DO ANDAMENTO DO ATO DE CONCENTRAÇÃO

3.1 Do andamento na SEAE e SDE

11. A transação em apreço foi notificada ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC em 09.06.2009, sobrevindo, primeiramente, a análise da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda – SEAE, nos termos da Lei nº 8.884/94. Durante o período de permanência na Secretaria, foram efetuadas diversas diligências, como o envio de ofícios a concorrentes, grandes clientes, fornecedores e associações atuantes nas diferentes cadeias da indústria objeto da transação, além de indagações às próprias Requerentes, com vistas a colher dados e informações necessárias para a correta análise do caso. As próprias Requerentes, por sua vez, também juntaram aos autos uma série de manifestações e pareceres, com o objetivo de subsidiar o seu pleito.

12. O parecer da SEAE sobre o ato de concentração foi exarado pouco mais de 1 (um) ano depois, em 29.06.2010, dentro do prazo líquido de 30 (trinta) dias cominado pelo art. 54, § 6º, da Lei nº 8.884/94[4]. Em suma, a SEAE entendeu que a operação em tela teria o condão de gerar efeitos concorrenciais negativos severos ao mercado e aos consumidores, e, desse modo, recomendou que a aprovação do ato de concentração fosse condicionada à adoção de um conjunto de restrições, tanto de natureza estrutural (como a alienação de ativos) quanto de natureza comportamental[5].

13. Seguindo o trâmite da Lei, os autos seguiram para a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça – SDE, que, em 30.06.2010, emitiu despacho adotando os termos e sugestões do parecer da SEAE, sendo os autos, então, encaminhados ao CADE, para análise final, em 01.07.2010.

3.2 Do andamento no CADE

14. No CADE, foi concedida vista às Requerentes, concorrentes e associações que se manifestaram nos autos para que se pronunciassem sobre os termos do parecer da SEAE. As Requerentes (fls. 500/513), posteriormente, contestaram o fato de alguns dados e informações apresentados por terceiros no decorrer da instrução da SEAE terem sido mantidos confidenciais, assim como trechos do próprio parecer da Secretaria. Em atenção ao pedido das Requerentes, a Procuradoria-Geral do CADE – ProCADE, atendendo à determinação deste Relator (fl. 813), manifestou-se sobre as confidencialidades concedidas nos autos até então (fls. 925/944; retificação às fls. 965/967), de forma minuciosa e completa, sugerindo a abertura de diversas informações e a manutenção da confidencialidade de algumas, nos termos específicos dos dispositivos do Regimento Interno do CADE e da Portaria SEAE nº 46 que tratam da matéria.

---

[4] Considerando que o encaminhamento de ofícios solicitando esclarecimentos ou documentos necessários ao exame do processo suspendem o prazo de análise, nos termos do art. 54, § 8º, da Lei nº 8.884/94.

[5] As alternativas de restrições sugeridas pela SEAE serão discutidas adiante neste Voto, na seção 12.

15. Após ouvidas as Requerentes sobre os termos do parecer da ProCADE, foi exarado o Despacho nº 27/2010/CEJR (fls. 1064/1075), pelo qual acatou-se os fundamentos do parecer da Procuradoria e procedeu-se à abertura da quase totalidade das informações e dados de terceiros até então mantidos confidenciais, assim como de dados do parecer da SEAE, concedendo-se, outrossim, prazo adicional para que as Requerentes se manifestassem sobre o parecer da Secretaria e sobre as manifestações de terceiros constantes dos autos.[6] Isonomicamente, também foi determinada a apresentação de versões públicas de diversas manifestações das próprias Requerentes que, até então, também tinham sido mantidas em confidencialidade.[7]

16. Feito esse saneamento inicial, durante o período de análise do ato de concentração no CADE, também foi feita uma série de diligências junto a inúmeros concorrentes, clientes, associações e às próprias Requerentes, com o fim de obter dados e informações imprescindíveis para o exame do processo, conforme se denota dos ofícios juntados ao longo dos autos. Vale ressaltar que, por um lado, a efetivação de tais diligências teve, de modo geral, o objetivo de complementar e verificar dados obtidos na fase de instrução, assim como de levantar informações que, no juízo do Relator, eram importantes para o seu convencimento sobre os efeitos da operação. Por outro lado, é importante frisar que uma parte substancial dessas diligências complementares surgiu como uma resposta: (i) de um lado, às críticas das Requerentes às conclusões da SEAE e, mais, à suposta ausência de manifestação da SEAE sobre vários de seus argumentos, conforme se denota das inúmeras manifestações das Requerentes nos autos a esse respeito;[8] e (ii) de outro lado, ao número substancial de manifestações e pareceres juntados aos autos pelas Requerentes, que, por óbvio, demandaram o exame e resposta deste Conselho.

17. É certo que, em certa medida, o tempo de análise devotado ao presente procedimento decorreu da indubitável complexidade e magnitude do presente caso, que envolve as duas principais concorrentes de um número fora do comum de mercados, distribuídos ao longo de praticamente todas as cadeias de uma imensa indústria. Decorreu o tempo de análise, também, do próprio trâmite processual estabelecido pela Lei, que hoje obriga o exame da operação por ao menos três entes distintos (SEAE, SDE e CADE). Não obstante, é essencial frisar que, em grande medida, o tempo de análise desta operação decorreu da condução do processo pelas próprias Requerentes.

18. De início, cabe destacar que, idealmente, todas ou grande parte das informações necessárias à análise do caso, ao menos no que toca aos dados referentes às Requerentes da operação, deveriam ser fornecidas já no momento da notificação do ato de concentração ao SBDC, conforme o cronograma de informações demandado pelo Anexo I da Resolução CADE nº 15/1998. Obviamente, em casos complexos, como o presente, é presumível que informações complementares, ou informações de outros agentes, tenham que ser coletadas.

---

[6] Para um exame das informações que foram ou não abertas, dos fundamentos utilizados na decisão para a abertura ou não das confidencialidades e dos fundamentos da decisão que comprovaram o amplo atendimento ao contraditório das Requerentes, ver a íntegra do Despacho 27/2010/CEJR (fls. 1064/1075) e do parecer da ProCADE (fls. 925/944; retificação às fls. 965/967).

[7] Ao final, o parecer da ProCADE sobre o presente ato de concentração (fls. 3177/3214) foi no sentido do completo atendimento ao devido processo legal no que se refere a esses procedimentos.

[8] Praticamente todas as manifestações e pareceres juntados pelas Requerentes após o parecer da SEAE, de algum modo, teceram crítica às conclusões da Secretaria. De modo mais específico, cabe mencionar, por exemplo, a Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509, autos confidenciais).

Visto

3400

19. Contudo, a maneira como as partes de um ato de concentração apresentam seus dados iniciais, e o presente não foge a essa regra, obriga que o órgão antitruste busque ou confirme praticamente todas as informações necessárias para a análise do caso. Em grande medida, isso ocorre porque, de um lado, no momento da notificação as partes simplesmente não são capazes de apresentar todos os dados solicitados. De outro lado, as Requerentes, buscando ressaltar apenas aqueles dados e teses que sejam favoráveis à completa aprovação de seu pleito, tendem a disponibilizar apenas aqueles cenários que atendam a esse objetivo. Em suma, procura-se demonstrar um cenário de completa ausência de problemas anticompetitivos, que, sabidamente, não corresponde à realidade, obrigando a autoridade pública a se utilizar de todos os recursos disponíveis para desvendar o real quadro a ser analisado. A título de exemplo, a resposta das Requerentes ao mencionado Anexo I, no momento da notificação do ato, não apresentou uma proposta de mercado relevante, pleiteando a ulterior apresentação de "propostas de definição" (fl. 24); afirmou que "os mercados de atuação das Requerentes apresentam barreiras moderadas à entrada" (fl. 27); e ponderou que "a rivalidade nos segmentos de atuação das Requerentes, inclusive de natureza regional, é acirrada em qualidade, propaganda e preço" (fl. 29). Trata-se de um quadro irreal e, por óbvio, diferente daquele que o exame do SBDC acabou por demonstrar ao final da análise.

20. A fim de ilustrar as dificuldades e o tempo que essa instrução adicional implica, vale mencionar que, dos 11 meses e 7 dias que este ato de concentração esteve no CADE, até o seu julgamento, aproximadamente 10 meses e 13 dias foram preenchidos com prazos de ofícios enviados por este Conselheiro às Requerentes e terceiros, a fim de obter dados e manifestações necessários ao exame do caso, dados esses que deveriam ter sido apresentados desde o início. Os prazos de resposta aos ofícios encaminhados apenas às Requerentes, em específico, somados, tomaram um período de aproximadamente 313 dias, ou seja, 10 meses e 13 dias[9] – em outras palavras, a totalidade do tempo de análise devotado ao encaminhamento de ofícios foi preenchido pelas próprias Requerentes.[10]

21. Ao longo do processo, foram protocoladas pelas Requerentes cerca de 63 manifestações[11], em mais de 1581 páginas, e **19 pareceres**, que juntos somaram mais 1270 páginas aos autos (totalizando aproximadamente 82 peças e cerca de 2851 páginas apresentadas apenas pelas Requerentes). Vários dos pareceres trataram dos mesmos temas (por exemplo, cerca de 10 pareceres de algum modo abordaram mercados relevantes[12], ao menos 4 abordaram barreiras à entrada[13], pelo menos 6

---

[9] 214 dias de prazo cominados para resposta + 99 dias referentes a pedidos de dilação solicitados pelas Requerentes.

[10] Embora tenham sido encaminhados, concomitantemente, diversos ofícios a terceiros (concorrentes, associações, clientes etc), foi, efetivamente, necessário todo esse prazo para os ofícios enviados às Requerentes.

[11] Cerca de 31 na SEAE e 32 no CADE.

[12] Quais sejam: (i) "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais); (ii) "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais); (iii) "Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" (fl. 340/380, autos confidenciais); (iv) "Comparações entre os Preços dos Produtos Constantes da Linha Festa e os Preços dos Cortes *In Natura*" (fls. 721/739, autos confidenciais); (v) "Metodologias Utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" (fls. 1346/1380, autos confidenciais); (vi) "Novos Resultados: Entrada e Simulação" (fls. 1402/1467, autos confidenciais); e (vii) "Esclarecimentos Metodológicos – Dúvidas dos Técnicos da SEAE" (fls. 1624/1637, autos confidenciais); (viii) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais); (ix) "Análise do Parecer da

trataram de rivalidade[14], 5 trataram de eficiências[15] e assim por diante), e a quase totalidade deles não surgiu de requisições da SEAE ou do CADE, sendo apresentados espontaneamente ao longo da instrução. Vale frisar, aliás, que alguns foram juntados aos autos já com o caso em análise avançada no CADE, quase 6 meses após o parecer da SEAE.[16]

SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais); e (x) "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900, autos confidenciais). Vale mencionar que, na Nota Técnica "Respostas às manifestações das empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia" (fls. 1527-1581), as Requerentes também apresentam argumentos pontuais relacionados à definição de mercados relevantes (em especial, o de pizzas).

[13] Quais sejam: (i) "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fls. 586/645, autos confidenciais); (ii) "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661-741, autos confidenciais); (iii) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353-509, autos confidenciais); e (iv) "Novos Resultados: entrada e simulação" (fls. 1402-1467, autos confidenciais). A Nota Técnica "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 534/632, autos confidenciais) também tratou do tema de modo relevante, assim como a Nota "Poder de Monopsônio" (fls. 1588/1620, autos confidenciais), com foco no poder de compra.

[14] Quais sejam: (i) "Análise da Efetividade da Rivalidade nos Mercados Relevantes Associados ao Ato de Concentração entre as Empresas Sadia e Perdigão" (fls. 1074/1177, autos confidenciais); (ii) "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661-741, autos confidenciais); (iii) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353-509, autos confidenciais); (iv) Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão (fls. 744/805, autos confidenciais); (v) "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900, autos confidenciais); e (vi) Simulação da fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custos marginal (fls. 569/717, autos confidenciais). A Nota Técnica "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 534/632, autos confidenciais) também tratou do tema de modo relevante, assim como a Nota "Poder de Monopsônio" (fls. 1588/1620, autos confidenciais), com foco no poder de compra.

[15] Quais sejam: (i) "Simulação da fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custo marginal" (fls. 569/717, autos confidenciais); (ii) "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão", que traz como anexo o "Relatório de identificação de sinergias e eficiência operacional, elaborado pela McKinsey Consultoria" (fls. 821/1069, autos confidenciais); (iii) "Influência das exportações de carne in natura sobre a oferta de processados no Brasil" (753/820, autos confidenciais); (iv) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509); e (v) "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (744/805, autos confidenciais).

[16] Os pareceres "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661-741, autos confidenciais), Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão (fls. 744/805, autos confidenciais) e "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900, autos confidenciais).

Vale mencionar, outrossim, que, por exemplo, em sua manifestação (fls. 3273/3341) de resposta ao parecer da ProCADE, as Requerentes, muito mais do que comentar os argumentos da Procuradoria, juntaram aos autos, no âmbito de sua petição, argumentos e estudos novos, como exercícios de elasticidades e simulação. Isso foi feito em 24.05.2011, ou seja, quase 11 (onze) meses após o parecer da SEAE.

ABr

3402

22. Embora tais pareceres e manifestações possam, por vezes, trazer informações úteis para o exame do caso – informações essas, não obstante, que deveriam preferencialmente ser apresentadas no momento da notificação do ato, e não ao longo do curso processual, e mesmo diversos meses após a prolação do parecer da SEAE, e que, a princípio, deveriam ser solicitadas pelo Relator – é certo que, cada vez que as Requerentes trazem aos autos, sem qualquer solicitação, novos pareceres, o órgão tem o ônus de parar, examiná-los e incorporá-los à sua argumentação, seja acolhendo-os ou rechaçando-os. Tal ônus é bastante extenso quando se considera os 19 pareceres apresentados, com um total de 1270 páginas de teses e dados a serem verificados, além das demais manifestações.

23. No total, a SEAE e este Conselho, em maior parte a pedido das partes, também realizaram cerca de **41 audiências** com as Requerentes (**19 delas com este Relator**),[17] demonstrando o tempo e a abertura do SBDC para atender e dialogar com as partes. A esse respeito, aliás, essas mesmas partes demonstraram ou um desconhecimento dos autos ou uma tentativa infrutífera de forçar uma pretensa questão de ampla defesa no caso, ao afirmarem, de modo gritantemente equivocado, em petição de fls. 3273/3341 (respondendo ao parecer da ProCADE), que a sua "oportunidade de *falar* durante a instrução por meio de 'inúmeras' audiências realizadas com os membros do CADE (...) não condiz com a realidade". Afirmaram as Requerentes que só "tiveram 4 (quatro) audiências de instrução sobre o mérito da operação exclusivamente com o i. Conselheiro-Relator" e "uma única audiência com a ProCADE". Como acaba de ser visto, tal afirmação é absolutamente inverídica.

24. Feita essa observação, outro dado demonstra cabalmente a participação incisiva das Requerentes no tempo de curso do presente procedimento. Em resposta a ofícios da SEAE e do CADE, esses sim solicitando dados e informações específicas às empresas objeto da operação, os diversos pedidos de dilação do prazo de resposta por parte das Requerentes totalizaram nada menos que 214 dias.[18] Ou seja, dos pouco mais

---

[17] (i) Audiências com a SEAE: 7 (sete) – 7/10/2009 (fl.598- autos públicos SEAE); out/dez/2009 (fl. 852- autos públicos SEAE); 23/03/2010 (fl. 2294-autos públicos SEAE); 05/05/2010 (fl. 2602- autos públicos SEAE); 27/04/2010 (fl.2810 –autos públicos SEAE); 7/06/2010 (fl.2963- autos públicos SEAE); 24/06/2010 (fl.3321 – autos públicos SEAE); (ii) Audiências com o Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo: 6 (seis) – 18/06/2009 (fl. 289- autos públicos CADE); 01/07/2009 (fl.316– autos CADE); 24/06/2009 (fl.290-autos CADE); 13/08/2009 (fl. 343- autos CADE); 27/08/2009 (fl. 352- autos CADE); 2/09/2009 (fl. 353- autos CADE); (iii) Audiências com o Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo: 19 (dezenove) – 23/07/2010 (fl.497– autos CADE públicos); 27/07/2010 (fl.514- autos CADE públicos); 17/11/2010 (fl. 2114-autos CADE públicos); 10/02/2011 (fl. 2817-autos CADE públicos); 03/12/2010 (fl.2413-autos CADE públicos); 12/01/2011 (fl.2456-autos CADE públicos); 16/03/2011 (fl.3047-autos CADE públicos); 28/04/2011 (fl.3166-autos CADE públicos); 01/03/2010 (fl. 542– autos CADE cópia); 03/11/2009 (fl. 431-autos CADE cópia); 23/11/2009(fl.439-autos CADE cópia); 11/12/2009 (fl.441- autos CADE cópia); 14/01/2010 (fl. 446-autos CADE cópia), 24/03/2010 (fl.163 – autos APRO), 6/05/2011 (fl. 1237 – autos confidenciais); 11/05/2011 (fl. 1327-autos confidenciais); 20/05/2011 (fl. 1363-autos confidenciais); 27/05/2011 (fl.1364 –autos confidenciais); 02/06/2011 (fl.1366 –autos confidenciais) (iv) Audiências com outros Conselheiros, ProCADE e outros: 9 (nove) – 23/09/2009 (fl. 355– autos CADE cópia); 14/01/2010 (fl.445 –autos CADE cópia), 03/05/2011(fl.3168– autos CADE públicos); 05/05/2011 (fl.3169 – autos CADE públicos); 12/05/2011 (fl. 3220-autos CADE públicos); 12/05/2011 (fl.3221-autos CADE públicos); 24/05/2011(fl. 3272-autos CADE públicos); 30/05/2011(fl.3343-autos CADE públicos); 31/05/2011 (fl.3350-autos CADE públicos).

[18] Pedidos de dilação: (i) Sadia (fl. 560) – Ofício 09187/2009/SEAE; e Perdigão (fl. 562) – Ofício 9211/2009/SEAE; (ii) Perdigão (fl. 875) – Ofícios 10173 e 10352/2009; (iii) Sadia (fl. 1218) – Ofícios 10174/2009 e 10361/2009; e Perdigão (fl. 1220) – Ofícios 10173 e 10352/2009; (iv) Sadia (fl. 2279) – Ofícios 6864 e 6997/2010; e Perdigão (fl. 2287) – Ofícios 6863 e 6996/2010; (v) Perdigão (fl. 2292) – Ofícios 6863 e 6996/2010; e Sadia (fl. 2310, reiterado à fl. 2503) – Ofícios 6864 e 6997/2010; (vi) Sadia

de 2 anos e 1 mês de duração da análise deste procedimento de ato de concentração (cerca de 14 meses na SEAE e 11 no CADE), **um total de 7 meses e 04 dias foram devotados a prazos adicionais de resposta solicitados pelas próprias Requerentes.**

25. Até determinado ponto, é natural que, em um processo complexo como o presente, as partes, por vezes, demandem algum tempo adicional para a coleta de dados. Também não lhes é legalmente defeso apresentar argumentos e dados que, em seu entender, possam auxiliar o acolhimento de seu pleito. Não obstante, as Requerentes devem assumir o ônus dessas escolhas. Pedir dilações para coletar mais dados e apresentar um número extenso de manifestações e pareceres, mesmo depois de decorridos meses desde o início da análise, pode (ou não) auxiliar em uma conclusão a seu favor. Contudo, deve-se estar ciente que essa conduta tem como conseqüência necessária um maior tempo de análise.

26. Tais observações são importantes por ao menos dois motivos: (i) de um lado, demonstram inequivocamente o respeito ao contraditório e à ampla defesa no presente procedimento;[19] poucos casos do CADE tiveram a juntada aos autos de tantos argumentos quanto o presente; as Requerentes puderam manifestar-se sobre todos os pontos envolvidos neste ato de concentração e não obstante seu elevado número e extensão, absolutamente todas as manifestações, pareceres e argumentos das Requerentes foram aqui examinados e considerados; (ii) de outro lado, resta evidente à toda prova que a duração do trâmite deste procedimento deveu-se, em grande parte, às escolhas e condução do caso pelas próprias Requerentes; nesse sentido, eventuais tentativas de demonstrar algum tipo de prejuízo às partes sob a justificativa indevida de "morosidade" por parte do SBDC devem ser afastadas de plano.

27. A preocupação deste Conselho em fazer uma análise adequada e profunda do presente procedimento foi demonstrada, de início, com a assinatura de um Acordo de Preservação da Reversibilidade da Operação – APRO entre o CADE e as Requerentes, que permitiu um exame do caso com a cautela necessária. Pelo APRO, firmado em 08.07.2009, as partes, em suma, se comprometeram a "manter autônomas e independentes as estruturas administrativas, produtivas e comerciais relacionadas às atividades desenvolvidas por Perdigão, de um lado, e Sadia, de outro", dentre outras obrigações específicas.

28. O APRO em questão, como também ocorre em outros casos, serve a uma dupla função básica. De um lado, evita a geração imediata de efeitos anticompetitivos ao mercado e aos consumidores como decorrência da operação, mantendo o *status quo* concorrencial entre as partes em um nível razoável, até que uma decisão final seja tomada pelo órgão antitruste. De outro lado, e em especial, o APRO impede que as

---

(fl. 2520) – Ofícios 6997 e 7910/2010; e Perdigão (fl. 2524) – Ofícios 6863 e 6996/2010; (vii) Perdigão (fls. 2814/15) – Ofício 7909/2010; e Sadia (fl. 2821) – Ofícios 6997, 7910 e 8316/2010; (viii) Perdigão (fl. 3249) – Ofício 9017/2010; (ix) Requerentes (fls. 840/841, CADE) – Ofício 2231/2010; (x) Requerentes (fl. 1006, CADE) – Ofício 2231/2010; (xi) Requerentes (fl. 1877, CADE) – Despacho 27/2010; (xii) Requerentes (fl. 2112) – Despacho 27/2010; (xiii) Requerentes (fl. 2473, CADE) – Ofício 3168/2010; (xiv) Requerentes – Ofício 63/2011 (fl. 925/931, confidencial, CADE), protocolado com atraso; (xv) Requerentes (fl. 2486) – Ofício 125/2011; (xv) Requerentes – Ofício 192/2011(fl. 2823); (xvi) Requerentes – Ofício 63/2011 (fl. 2824 e ss., resposta protocolada com 4 dias de atraso; (xvii) Requerentes – Ofício 219/2011 (fl. 2867); (xviii) Requerentes – Ofício 633/2011 (fl. 3156); (xix) Requerentes – Ofício 736/2011 (fl. 3170), protocolado com atraso, além da dilação; (xx) Requerentes – Ofício 939/2011 (fl. 3260), solicitados 15 dias de dilação e deferidos 7. Em suma, foram concedidos 115 dias de dilação na SEAE e 99 dias de dilação no CADE.

[19] Conforme também atestou a ProCADE em seu parecer de fls. 3177/3214.

3404

partes envolvidas na transação integrem as suas estruturas e atividades, ou se desfaçam de seus ativos (tangíveis e intangíveis), funcionários, contratos etc, para que, caso ao final o ato de concentração seja reprovado ou restringido, cada Requerente possa retornar ao seu *status quo* pré-operação sem maiores dificuldades ou custos – ou seja, garante-se a reversibilidade da operação. Nesse sentido, é certo que o APRO avençado no presente caso impediu que as Requerentes alcançassem um nível de integração tal que tornasse essa reversibilidade demasiadamente complicada ou custosa. Eventuais custos envolvidos seriam, sem dúvida, tomados por conta e risco das próprias Requerentes.

3.3 Do parecer da ProCADE

29. Em 06.04.2011, abriu-se vista dos autos à ProCADE, que exarou o seu parecer (fls. 3177/3214) em 09.05.2011.

30. A Procuradoria, de início, e após a análise do processo, posicionou-se "pela regularidade formal do procedimento, sobretudo no que concerne à obediência aos ditames do devido processo legal". Quanto ao mérito, a ProCADE entendeu que as medidas sugeridas pela SEAE não seriam "suficientes para inibir o eventual exercício abusivo de poder de mercado concentrado na BRF", e recomendou a adoção de restrições, desde que efetivamente possibilitassem a contestação das Requerentes por um terceiro concorrente e a repartição das eficiências com os consumidores. Do contrário, impor-se-ia a reprovação da operação.[20]

31. Intimadas por este Relator (fl. 3215), as Requerentes apresentaram petição (fls. 3273/3341) pela qual não apenas se manifestaram sobre o parecer da ProCADE, como também comentaram toda a instrução complementar que antecedeu o parecer e, inclusive, realizaram novos testes econométricos, em adição aos vários que já haviam feito. Tratou-se, assim, de verdadeira alegações finais, com a juntada de ainda mais argumentos.

32. Em suma, a respeito do parecer da ProCADE, afirmaram as Requerentes que a Procuradoria teria se atido "única e exclusivamente, ao Parecer da SEAE", que teria ignorado a "ampla instrução ocorrida tanto antes como após a manifestação da Secretaria" e, ademais, teria emitido sua opinião "antes mesmo da conclusão da instrução do processo pelo Conselheiro-Relator".[21] No entender das partes, tais fatores implicariam duas conseqüências: (i) "do ponto de vista processual", feririam o seu exercício "da ampla defesa e do contraditório", já que os seus argumentos não teriam sido efetivamente "considerados" por completo; as partes teriam "falado" nos autos, mas não teriam sido "ouvidas"; (ii) "no mérito", tornariam "a análise da Procuradoria incompleta, o que compromete fundamentalmente suas conclusões".

33. A esse respeito cabem apenas alguns breve comentários. Sem adentrar, neste momento, em um debate sobre se a ProCADE teria ou não considerado todos os argumentos das Requerentes, o fato é que um parecer opinativo, como é o caso do parecer da Procuradoria, não tem essa pretensão. Sabe-se que os comentários e recomendações da ProCADE sobre o caso são meramente opinativos, não possuindo

[20] Os comentários da ProCADE a esse respeito serão apresentados mais detalhadamente na seção deste voto que tratar dos possíveis remédios eventualmente aplicáveis à operação.

[21] Segundo as Requerentes, "ainda estavam pendentes de respostas dois ofícios encaminhados às Requerentes" e, mesmo após a conclusão do parecer, novos ofícios teriam sido enviados.

Aot

caráter decisório ou vinculativo. Desse modo, estando os argumentos das partes abarcados no voto do Conselheiro-Relator e no acórdão final do julgamento pelo Colegiado, não há, obviamente, que se falar em problemas de devido processo.

34. A ProCADE emite uma opinião sobre a operação, relativamente aos temas que entenda relevante se manifestar, e o Conselho os considera ou não. Em havendo eventuais argumentos não abarcados pela Procuradoria, essa "omissão", caso existente, é considerada pelo Relator em sua decisão, assim como eventuais evidências colhidas após a emissão do parecer. Não por outro motivo, em regra, a ProCADE se manifesta nos procedimentos em trâmite no CADE logo no seu início, e não ao final. No presente caso, a manifestação da Procuradoria se deu ao final, permitindo-lhe analisar a quase totalidade da instrução complementar. Embora seja um exagero extremo afirmar que *todos* os argumentos expostos pela ProCADE em seu parecer estariam comprometidos, pelo fato de sua manifestação ter se dado antes da juntada aos autos de quatro ofícios, frisa-se aqui, novamente, que esse fato será considerado pelo Relator ao examinar o parecer e proferir sua decisão final.

35. Em suma, o que se quer dizer, aqui, é que, independentemente do parecer opinativo da ProCADE (não está, neste momento, se fazendo julgamentos a seu respeito), o presente voto, como se verá, juntamente com os eventuais votos proferidos pelos demais membros deste Colegiado, analisará absolutamente todos os argumentos apresentados pelas Requerentes nestes autos, não havendo que se falar, nem mesmo remotamente, em ofensas ao devido processo legal.

36. Ainda no que tange à manifestação das Requerentes em resposta à ProCADE, entendo relevante fazer alguns comentários adicionais. Em especial, as partes argumentam que: (i) a ProCADE não teria analisado os "estudos e pareceres de cunho econômico apresentados pelas Requerentes"; (ii) "em que pese o DEE [Departamento de Estudos Econômicos] não tenha sido expressamente consultado para apresentar Parecer no caso em tela, as Requerentes entendem que qualquer análise da operação deveria obrigatoriamente dialogar com os estudos e pareceres econômicos e econométricos apresentados"; e (iii) "de forma a colaborar com a instrução, as Requerentes entendem que o DEE poderia ser consultado para apresentar Parecer no caso em tela, disponibilizando-se estes às Requerentes para conhecimento e manifestação acerca de suas conclusões".

37. Da manifestação das Requerentes a esse respeito, percebe-se que sua principal preocupação é garantir que os seus estudos econômicos sejam analisados pelo CADE no âmbito de sua decisão. Conforme se verá no decorrer deste voto, tal preocupação está inteiramente sanada, uma vez que este Relator analisou e debateu com profundidade, na presente análise, todas as notas e pareceres dessa natureza apresentados pelas Requerentes. A sua argumentação econômica e econométrica, portanto, foi detalhadamente considerada e tratada na decisão deste Conselho.

38. Quanto às menções das Requerentes ao DEE – Departamento de Estudos Econômicos do CADE, cabe, a esse respeito, apenas alguns breves comentários a título de esclarecimento, dado que as próprias Requerentes não requereram expressamente, em seu pedido final no âmbito de sua manifestação (ou em qualquer outra peça juntada aos autos), a apresentação de parecer do DEE nestes autos.[22]

[22] Parecer esse, é claro, cuja realização teria que passar pelo crivo de oportunidade e conveniência do Relator e dos demais membros do Conselho.

MJ 3406

39. O DEE foi criado pela Resolução CADE nº 53, de 16 de setembro de 2009,[23] tratando-se de uma "unidade administrativa subordinada diretamente ao Plenário do CADE".[24] Nos termos do art. 3º da referida Resolução, estão entre as atribuições do DEE:

> "Art. 3º. Compete ao DEE:
> I – Elaborar estudos e pareceres econômicos e econométricos, **por solicitação do Plenário ou de qualquer de seus membros**;
> II – **Assistir o Plenário e seus membros nas matérias que envolvam conhecimento econômico e econométrico, proferindo pareceres quando solicitado**;
> III – **Por determinação do Conselheiro-Relator, acompanhar a instrução processual de casos**;
> (...)
> XV – Outras atribuições que lhe forem designadas por qualquer membro do Plenário. (...)".

40. Um exame da Lei nº 8.884/94, do Regimento Interno do CADE e da mencionada Resolução leva a algumas conclusões bastante tranqüilas. De início, não há qualquer disposição legal ou normativa que, em qualquer caso que seja, obrigue o CADE a se valer do auxílio do DEE (departamento interno criado pelo próprio Conselho recentemente, a ele subordinado e sequer mencionado em Lei, ao contrário da ProCADE, por exemplo). Trata-se de um grupo de servidores à disposição dos Conselheiros, para situações em que estes entendam oportuno e conveniente o auxílio daqueles. Muito menos há qualquer obrigação legal ou normativa de que os servidores do DEE juntem pareceres aos autos nos casos em trâmite neste Conselho.

41. Note-se que a própria Resolução nº 53/2009 é bastante clara ao prever que o DEE acompanhará "a instrução processual de casos" quando assim for determinado pelo Conselheiro-Relator, e que a sua incumbência é "assistir o Plenário e seus membros", somente proferindo pareceres "quando solicitado".

42. Sem dúvida, o auxílio prestado aos Conselheiros pelos quadros do DEE é extremamente útil em diversas situações. Não por outro motivo, este Conselheiro se vale da assessoria dos servidores desse departamento em inúmeros dos seus casos, assim como se valeu no presente. Do mesmo modo, este e todos os demais Conselheiros utilizam-se, na análise de todos os casos sob sua relatoria, do auxílio dos seus outros assessores, que compõem o quadro de funcionários do CADE e que detêm as mais diversas expertises, úteis para o exame dos processos (advogados, economistas, administradores, engenheiros, bacharéis em relações internacionais e assim por diante). Obviamente, contudo, não se exige que a assessoria dos servidores se revista na forma de pareceres, juntados aos autos e abertos aos comentários das partes.

43. As Requerentes, em sua manifestação, citam o exemplo de três Atos de Concentração no âmbito dos quais o Conselheiro-Relator "houve por bem" solicitar um parecer do DEE e, posteriormente, abri-lo para comentários das partes, exercendo o seu juízo de conveniência e oportunidade. Cabe ressaltar, porém, que, com a possível exceção de mais alguns poucos casos, **todos os outros milhares de processos julgados pelo CADE não tiveram qualquer parecer do DEE juntado aos autos**. Trata-se do procedimento normal. Isso não significa que os servidores do DEE não tenham

[23] Trata-se, portanto, de um departamento recente (posterior, até mesmo, à notificação do presente ato de concentração).
[24] Conforme o art. 1º, § 1º, da referida Resolução nº 53/2009.

auxiliado os Conselheiros em outros casos (este próprio Conselheiro se vale da assessoria dos funcionários do departamento em uma parte razoável dos procedimentos sob sua relatoria). Significa apenas que, na maioria esmagadora dos processos, o Conselho opta por não requerer um parecer formal do departamento, conforme lhe faculta a Lei e a citada Resolução. [25]

44. Sem exceção, a natureza da análise efetuada pelo CADE (antitruste) envolve, em todos os casos, discussões econômicas. Claramente, contudo, essa mera constatação não tem sido nem é suficiente para obrigar o Conselho a demandar um parecer do DEE em todos os processos que tramitem pelo CADE. A errônea fixação de um eventual entendimento, no sentido de se exigir a manifestação formal do DEE em todos os casos do CADE envolvendo questões econômicas, implicaria reconhecer a nulidade de todos os milhares de processos pretéritos julgados por este Conselho que não contaram com pareceres do DEE, o que seria absurdo.

45. E quando, ao invés do auxílio e assessoria comuns por parte dos servidores do DEE, seria cabível a efetiva juntada aos autos de um parecer formal do departamento, com posterior vista às Requerentes? Quando, por exemplo, o Relator ou os demais membros do Plenário, exercendo seu juízo de conveniência, oportunidade e prerrogativa legal de condução do processo, entenderem que uma manifestação das partes a esse respeito será necessária ou útil para o esclarecimento de questões que o Conselho considere pendentes ou obscuras, que necessitem de dados adicionais ou sobre as quais ainda tenha dúvidas, necessitando daquela nova resposta para fixar o seu convencimento sobre a matéria a ser julgada.

46. Este Relator entendeu que esse não era, em absoluto, o caso deste ato de concentração. Como já mencionado, as Requerentes juntaram aos autos 19 (dezenove) pareceres econômicos, além de inúmeros esclarecimentos, manifestações, detalhamentos e adendos a esse respeito. Grande parte de seus estudos foram comentados pela SEAE, cujas elucidações foram, posteriormente, ampla e extensamente respondidas pelas Requerentes. Houve comentários de concorrentes aos estudos das Requerentes, comentários esses que, mais uma vez, foram também respondidos pelas partes. As mesmas Requerentes, como também já visto, devotaram inúmeras audiências apresentando, a este Conselheiro e ao restante dos membros do Conselho, as suas teses econômicas. Finalmente, este Relator encaminhou diversos ofícios às partes para, entre outros fins, esclarecer as dúvidas que tivesse a respeito de seus estudos e angariar dados que auxiliassem no seu convencimento sobre a matéria.

47. Ao final disso tudo, o entendimento deste Conselheiro sobre os argumentos econômicos apresentados pelas partes estava mais do que estabelecido. Não havia dúvidas a tirar, esclarecimentos adicionais a se fazer ou dados a se colher. Seu convencimento estava fixado, de modo tranqüilo e, por isso, a seu ver estava pronto o caso para julgamento, sendo totalmente desnecessária qualquer nova manifestação por outra parte.

48. Obviamente, o entendimento satisfatório dos estudos e argumentos das Requerentes por parte do Relator não significa concordância automática com eles. Ao

[25] A título de exemplo, cita-se, dentre outros, o AC 08012.010968/2008-82 (Requerentes: Diagnósticos da América S.A. e Maxidiagnósticos Participações Ltda.; Relator: César Costa Alves de Mattos), em que houve discussões inclusive de ordem econométrica, e no qual o Relator, tanto na primeira página do seu voto quanto oralmente, durante a sessão de julgamento, agradece "à colaboração do Departamento de Estudos Econômicos", que o "ajudou na parte quantitativa de forma bastante significativa", sem, contudo, ter juntado qualquer parecer aos autos.

34 08

contrário, pode significar, eventualmente, que o Conselho já tinha informações suficientes para fixar o seu entendimento no sentido de discordar desses argumentos. As Requerentes não podem, de modo algum, confundir o contraditório e o devido processo legal com uma decisão que, mais do que analise os fundamentos aventados, necessariamente concorde com eles, nem podem esperar que o julgador (administrativo ou judicial) trave com elas um diálogo *ad eternum* (inclusive com possíveis adiantamentos do entendimento do Conselheiro a respeito de sua tese – o que seria pré-julgamento), até que se resulte uma decisão a elas favorável.

49. Frisa-se aqui, novamente, o ponto mais importante dessa discussão recém empreendida: todos os argumentos e estudos das partes, seja de cunho jurídico ou econômico, estão contemplados neste voto e, portanto, nos fundamentos e na decisão a ser tomada pelo CADE. Nesse sentido, amplamente atendidos estão os ditames do devido processo legal.

50. Feito esse relatório, o Voto deste Relator é apresentado na data de hoje, 08.06.2011, 11 meses e uma semana após o recebimento do parecer da SEAE e dentro do prazo líquido legal de 60 dias.[26]

4. DA INDÚSTRIA OBJETO DA OPERAÇÃO

51. O presente ato de concentração ocorre, em uma perspectiva ampla, na indústria de alimentos. Nessa linha, insta salientar, desde já, que as Requerentes estão entre as principais companhias de tal setor no Brasil, conforme se depreende do quadro abaixo, que apresenta as principais empresas atuantes na indústria de alimentos e bebidas no país:

Quadro 3 – Principais Companhias de Alimentos e Bebidas no Brasil

Nome	Vendas Brutas 2005 (US$ mi)
AmBev	12,343
Cargill	5,896
Bunge Alimentos	5,324
Nestlé	3,575
Sadia	**3,559**
Perdigão	**2,510**

[26] Além dos diversos ofícios enviados por este gabinete com vistas a colher informações essenciais para a análise do caso, que suspenderam o prazo de análise, frisa-se que, no dia 06.11.2010, o prazo de análise do art. 54, § 6º, foi *interrompido*, haja vista que o fim dos mandatos do ex-Presidente Arthur Badin e do ex-Conselheiro César Mattos, cominado com o fato do Presidente Fernando de Magalhães Furlan ter-se declarado impedido no presente caso, fizeram com que o quórum de julgamento deste Ato de Concentração ficasse abaixo do mínimo legal. A interrupção do prazo de análise só se findou com a posse dos novos Conselheiros, que re-estabeleceu o quórum de julgamento do presente caso em 03.05.2011 (com a posse do Conselheiro Marcos Paulo Veríssimo). Tal posicionamento foi confirmado no parecer da ProCADE juntado a estes autos, cuja fundamentação a esse respeito não foi contestada pelas Requerentes. Tal fundamentação também é, assim, acatada neste voto. Desse modo, considerando a interrupção do prazo de análise, e a suspensão do prazo por diversos ofícios, ao final o presente ato de concentração foi levado a julgamento com um prazo líquido de 09 dias. Independentemente disso, vale frisar que, ainda que não houvesse incidindo a interrupção do prazo de análise, os diversos ofícios encaminhados por este Relator suspenderam o referido prazo (nos termos do art. 54, § 8º) diversas vezes e por longos períodos, contabilizando um prazo final de análise *líquido* de aproximadamente 24 dias, período esse bastante inferior a 60 dias, ainda que não se considerasse a interrupção do prazo.

Unilever	3,850
Friboi	1,756
Louis Dreyfus	1,656
Schincariol	1,329
Kraft Foods	1,318
Coamo	1,160
Elma Chips	973
Avipal	969

Fonte: Fl. 664 (Parecer apresentado pela Dr. Oetker – "A proposta de fusão da Sadia e Perdigão", com base em Relatório da PWC sobre o Brasil).

52. Sadia e Perdigão, em específico, atuam no setor de alimentos refrigerados da indústria. Conforme será detalhado ao longo deste voto, as atividades das Requerentes têm início já na etapa inicial da cadeia produtiva, com a criação (via contratos) de animais (aves, suínos e bovinos), passando pelo abate, produção de carnes *in natura* e industrialização de processados de carne e outros gêneros alimentícios, comercializados no Brasil ou no exterior para varejistas e, posteriormente, a consumidores finais. Trata-se de uma cadeia industrial longa e complexa, envolvendo diversos agentes compradores e fornecedores, na qual as Requerentes estão inseridas do início ao fim e na qual são as duas principais concorrentes. Tanto Sadia como Perdigão figuram entre as principais empresas exportadoras brasileiras,[27] possuindo presença líder, também, no mercado nacional, relativamente aos mercados em que atuam, com marcas reconhecidas dentre as mais valorizadas do país.[28]

53. A presente seção terá como objetivo apresentar, sucintamente, os aspectos básicos primordiais da indústria na qual esta operação se situa, desde o início da cadeia até o seu final, a fim de facilitar a compreensão da análise concorrencial a ser efetuada.

4.1 Da cadeia produtiva de carne de aves (frangos e perus)

54. A cadeia produtiva de avicultura de corte, aqui tratada, abrange tanto o processo produtivo de carne de frangos quanto de perus, ambos produtos ofertados pelas Requerentes, *in natura* ou na forma de processados. As etapas da cadeia produtiva de avicultura de corte encontram-se ilustradas na figura abaixo (fl. 3161):

[27] Em 2010, a Sadia foi a 6ª maior exportadora, e a Perdigão, a 9ª ("BRF é a terceira maior exportadora do Brasil. **Rural Centro**, 05.05.2010. Disponível em: <http://www.ruralcentro.com.br/noticias/21753/brf-e-a-terceira-maior-exportadora-do-brasil>.

[28] Conforme Relatório Anual da BRF: "As duas principais marcas da BRF (Perdigão e Sadia) estão entre mais valorizadas do Brasil, segundo avaliação da consultoria Brand Finance". (Relatório Anual Perdigão, 2009, p. 3 e 32. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>.)

Fls. 3410

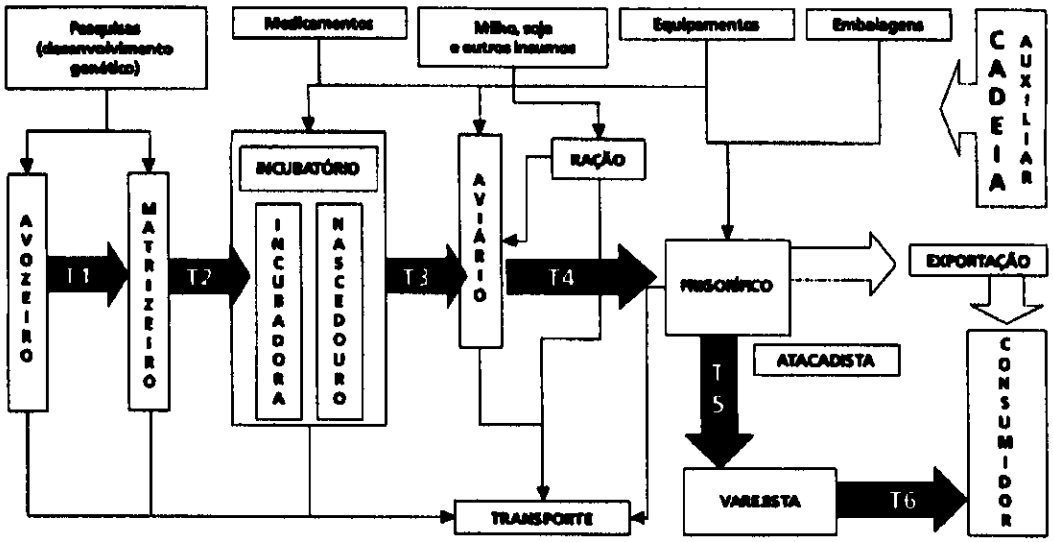


Figura 3: Cadeia produtiva da avicultura de corte
Fonte: Palva, Bueno, Sauer & Sproesser (2006); Michels & Gordin (2004) – apud Araújo et. al.(2008).

55. Cada um dos elos da cadeia produtiva principal é, sucintamente, explicado abaixo, com base em literatura[29] juntada aos autos pela SEAE (fl. 3161):

(i) Avozeiro: "é o primeiro elo da cadeia produtiva, onde ficam as galinhas avós, que são originadas a partir da importação de ovos das linhagens avós, as quais são cruzadas para produzir as matrizes que, por sua vez, vão gerar os pintos comerciais criados para o abate";

(ii) Matrizeiro: "é o segundo elo da cadeia produtiva, pertencente normalmente ao frigorífico, onde se originam os ovos";

(iii) Incubatório/Nascedouro: "é o terceiro elo da cadeia produtiva, unidades pertencentes geralmente ao frigorífico, que recebem os ovos para chocá-los e, na seqüência do processo, passam para os nascedouros, cujo objetivo é dar origem aos pintos de corte que serão encaminhados para os aviários após algumas horas de seu nascimento";

(iv) Aviário: "é o quarto elo da cadeia produtiva e corresponde a uma etapa de produção, caracterizada pelos contratos de integração entre frigoríficos e produtores rurais (integrados). É no aviário que se dá o crescimento e a engorda dos pintos, que ali chegam com algumas horas depois de nascidos e ficam até a época de abate, aos 43 dias, aproximadamente";

(v) Frigorífico: "é o quinto elo da cadeia produtiva. Também chamado de unidade industrial ou abatedouro ou empresa, é no quinto elo da cadeia produtiva, onde se origina o produto final – o frango resfriado, congelado, inteiro e em cortes/pedaços. É composto, na sua maioria, por várias seções no processo produtivo, quais sejam: recepção, atordoamento, sangria, escaldagem,

[29] ARAÚJO *et al.* Cadeia produtiva da avicultura de corte: avalia de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, set-dez./2008.

depenagem, evisceração, lavagem, pré-resfriamento, gotejamento, pré-resfriamento de miúdos, processamento de pés, classificação/cortes, embalagem, congelamento e expedição";

(vi) Varejista: "sexto elo, incluindo-se aqui as empresas de exportação. A figura do atacadista não aparece como um elo individual porque o próprio frigorífico desempenha este papel";

(vii) Consumidor final: "representado pelo mercado nacional como pelo mercado internacional".

56. Conforme se denota da figura, a operação da cadeia avícola principal também depende de uma cadeia auxiliar, que lhe dá subsídio. Trata-se de produtos ou serviços de: (i) pesquisa e desenvolvimento genético,[30] com o fim de se obter aves com alto potencial de lucratividade; essa etapa conta com poucas empresas fornecedoras no Brasil (e Sadia e Perdigão não estão entre elas, sendo compradoras desse serviço)[31]; (ii) medicamentos e vacinas necessárias à saúde das aves; (iii) rações (milho, soja e outros insumos) para a nutrição das aves; e (iv) equipamentos e embalagens necessários para a fabricação e comercialização dos produtos finais.

57. A cadeia produtiva principal de avicultura de corte tem, ao final, dois destinos: (i) o fornecimento de carne *in natura* de frangos e perus ao consumidor final (no Brasil ou no exterior); ou (ii) o processamento da carne *in natura* na forma de industrializados, para posterior fornecimento ao consumidor final.

58. Tal cadeia é fortemente marcada pela verticalização e coordenação entre os seus diferentes elos, em razão de diversas vantagens proporcionadas por esse sistema, que serão analisadas neste voto oportunamente.[32] O frigorífico (ou abatedouro), em regra, é o coordenador principal da cadeia, concentrando em seu abatedouro as compras dos animais a partir de vários criadores fornecedores, com os quais mantêm, em regra, uma relação próxima e articulada, na qual ele, o frigorífico, desempenha o papel central. Tal coordenação pode se dar, basicamente, de dois modos: (i) pela incorporação, *intra firma*, por parte dos frigoríficos, dos criadores de animais atuantes nos elos à montante da cadeia, que fornecerão as aves a serem abatidas (fl. 1272); nesse modo de verticalização, "todas as atividades se desenvolvem sob o comando da empresa integradora, com capital próprio e mão-de-obra assalariada"[33]; (ii) a coordenação

[30] Por meio de técnicas de identificação de genes e de cruzamento entre raças e linhagens de bisavós, avós e matrizes (tecnologia denominada *Marked Assisted Selection* – MAS). Ver: Embrapa. http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Ave/ProducaodeFrangodeCorte/Material-g.html. Acesso em 17/02/2011.

[31] Normalmente, os avozeiros pertencem às empresas especializadas em genética, que ofertam matrizes aos frigoríficos. A importação de aves matrizes, no Brasil, é bastante restrita, o que incentiva a importação de aves avós pelas empresas nacionais para, então, produzirem as aves matrizes pelo cruzamento, ou ainda a produção de aves avós e aves matrizes dentro do país. A relação avozeiro e frigorifico é marcada por um oligopólio concentrado, por parte dos avozeiros, uma vez que estes pertencem a poucas empresas, as quais dominam o mercado desde a pesquisa de linhagens até a postura de ovos que dão origem às matrizes. Há uma relação intrínseca entre os elos "avozeiro" e "matrizeiro" e o elo auxiliar "pesquisas e desenvolvimento genético". As principais empresas de pesquisa e desenvolvimento genético são Cobb, Aviagem, Hubbard e Hydro, estando, também, entre os principais avozeiros. (Ver AC nº 08012.007776/2008-99; Requerentes Hendrix e Cobb; Conselheiro-Relator Vinícius Marques de Carvalho).

[32] Ver, a respeito: SAAB *et al.* O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 38, 2009, p. 412-422.

[33] ARAÙJO *et al*, op. cit., p. 7.

3412

também pode se dar por meio de "sistemas de integração"[34], formalizados em contratos de fornecimento de longo prazo pelos quais diferentes criadores de aves comprometem-se a fornecer os animais, de modo exclusivo, ao frigorífico; empresas criadoras e frigoríficas, portanto, mantêm-se juridicamente separadas, relacionado-se, contudo, por um meio contratual estável.[35]

59. Mesmo nesse segundo sistema, o frigorífico desempenha um papel central, atuando como financiador dos criadores e fornecedor da genética, ração, medicamentos e outros insumos utilizados na criação dos animais, com o fim de proporcionar padronização, qualidade, rastreabilidade, manutenção sanitária dos produtos e outros benefícios tomados como necessários. Percebe-se, assim, que mesmo na vigência de um sistema de integração contratual, a coordenação e estabilidade entre criadores e frigoríficos é grande.[36] Cabe mencionar, desde logo, que tanto Sadia quanto Perdigão são verticalizadas com os criadores de aves por meio de tais "sistemas de integração" contratuais.[37]

60. Não obstante, uma alternativa residual de fornecimento para os frigoríficos são, também, criadores de frango independentes, que fornecem animais para abate no chamado mercado *spot*, sem vínculo jurídico ou contratual estável com os frigoríficos compradores. Em regra, os frigoríficos utilizam fornecedores independentes como mera fonte de complementação. Segundo estimativas constantes dos autos, o número de produtores independentes de frangos vivos, no Brasil, representa apenas cerca de 5% da produção total.[38] As Requerentes Sadia e Perdigão, eventualmente, adquirem frangos no mercado *spot*. Tais aquisições, contudo, respondem por uma parcela muito pequena do seu total de abates.[39]

61. É importante notar que, no caso de perus, em específico, não existem, no Brasil, criadores independentes, fornecendo no mercado *spot*. Como se verá em seção específica, as grandes empresas fornecedoras e processadoras de carne de perus no país – Sadia, Perdigão e Marfrig – possuem coordenação à montante com criadores de perus (*intra firma*, no caso da Marfrig, e via "sistema de integração", no caso das Requerentes).[40]

62. Existem, no Brasil, três tipos de criadores, de acordo com um sistema de inspeção de aves (e carne de aves): (i) o Sistema de Inspeção Federal ("SIF"); (ii) o Sistema de Inspeção Estadual ("SIE"); e (iii) o Sistema de Inspeção Municipal ("SIM"). As empresas habilitadas no SIF operam sob regras sanitárias que lhes permitem a venda

---

[34] Conforme os chamam as Requerentes (ver, por exemplo, Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais; e volume APRO).

[35] Nesse sistema, "o produtor recebe o pinto de um dia, responsabilizando-se pelo manejo de engorda e, quando o frango atinge a fase adulta, entrega-o para a empresa integradora (frigorífico), que abate, processa e comercializa o produto. Esse método favorece a empresa integradora, pois elimina grande parte do risco sem perder o controle em todas as etapas produtivas". Dessa forma, observa-se que, no modo em tela, as empresas permaneceram separadas, em termos de sociedade e de grupo econômico, e apenas se comprometem a se relacionar, comercialmente, durante um prazo de duração razoável. Esse modo é o que mais ocorre na região Sul do Brasil, onde a maior parte dos grandes frigoríficos está localizada. (ARAÚJO *et al*, op. cit., p. 7). Ver, também, SAAB *et al*, op. cit.

[36] Conforme ressaltam as Requerentes ao longo de todo o processo (por exemplo, Nota "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais). Ver, também: SAAB *et al*, op. cit..

[37] Nota "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais; e volume APRO.

[38] Marfrig (fls. 1266/1279).

[39] Ver detalhes a esse respeito no Despacho 36/2009/CEJR, proferido nos autos do APRO (ao tratar desse tema), e fls. 82/115, autos confidenciais.

[40] A esse respeito, dirigir-se à seção 9 e à subseção 10.3 deste voto.

interestadual e internacional de produtos, ao passo que as vendas das empresas sob o SIE/SIM, a princípio, estão restritas às fronteiras municipais ou estaduais[41]. Grandes empresas abatedouras, como é o caso de Sadia, Perdigão e seus principais concorrentes, operam com criadores certificados sob o SIF.

63. Há diversos frigoríficos no Brasil que atuam no abate de frangos para posterior produção de carnes *in natura* (para fornecimento ao consumidor final ou processamento). Dentre as principais empresas abatedouras de frangos estão Sadia, Perdigão, Pif Paf[42], Aurora, Marfrig-Seara[43], Doux e Tyson. No caso de perus, diversamente, as três únicas abatedouras de perus relevantes, como dito, são Sadia, Perdigão e Marfrig[44]: [45]

Frangos

Sadia, Perdigão, Marfrig, Seara, Tyson, Aurora, Doux Frangosul, Pif Paf Alimentos

Perus

Sadia, Perdigão, Marfrig

4.2 Da cadeia produtiva de carne suína

64. A cadeia produtiva de suinocultura está ilustrada abaixo:[46]

[41] É necessário esclarecer que tal referência de sistemas é feita nos autos relativamente a suínos (MIELE, Marcelo; WAQUIL, Paulo D.. **Dimensões Econômicas e Organizacionais da Cadeia Produtiva da Carne Suína**. Embrapa, Documentos 110, out/2006 – fl. 3084 e ss). As Requerentes, contudo, informam que tal classificação também vale para aves (ver, p. ex., Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fls. 353/509), conforme consta do site do MAPA.

[42] Rio Branco Alimentos S.A.

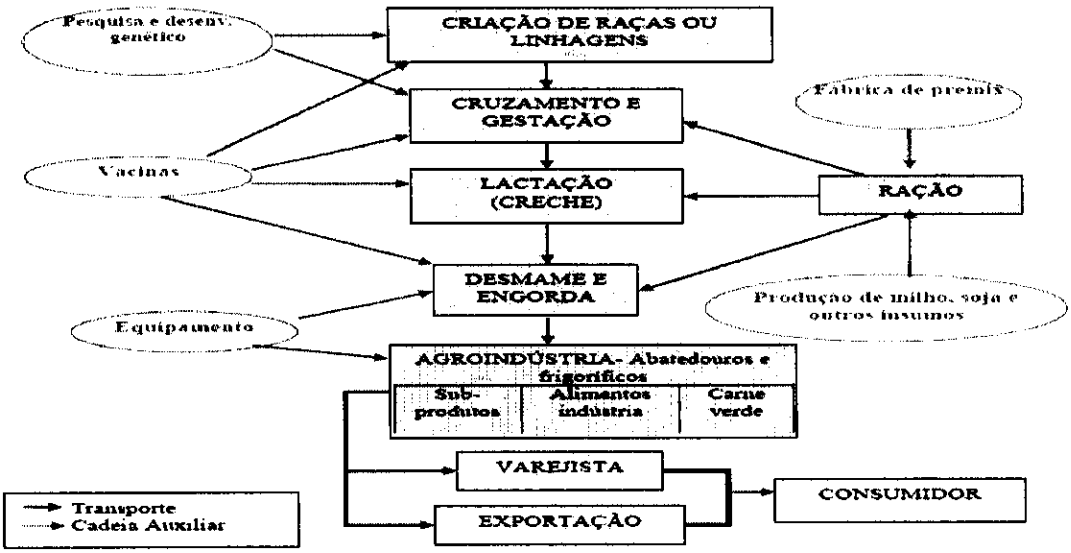
[43] A Marfrig notificou ao SBDC operação de aquisição da Seara (AC nº 08012.007955/2009-15), ainda pendente de decisão.

[44] A Marfrig passou a atuar nesse mercado após a aquisição dos negócios de criação e abate de perus da Doux Frangosul, em 2009.

[45] Parecer SEAE, Anexo II.

[46] Conforme parecer SEAE, com base em TRICHES *et. al.* A cadeia produtiva de carne suína no Estado do Rio Grande do Sul e na Serra Gaúcha. **XLIV Congresso da SOBER**, Fortaleza, 2006.

3414



65. Como se observa, a cadeia produtiva de suínos apresenta características bastante semelhantes às da avicultura de corte, de modo que as explanações sobre a cadeia de aves amoldam-se, aqui, adequadamente, em grande parte. Tal como no caso da avicultura, a suinocultura é abastecida por uma cadeia auxiliar de: (i) pesquisa e desenvolvimento genético, por meio de empresas fornecedoras de raças e linhagens;[47] (ii) medicamentos e vacinas; (iii) rações; e (iv) equipamentos. A cadeia principal conta com criadores, que fornecem os suínos aos abatedouros para: (i) posterior fornecimento de carne *in natura* diretamente aos varejistas (e consumidores finais), no Brasil ou no exterior; ou (ii) posterior processamento para a oferta de processados.[48]

66. Como a cadeia de aves, a de suínos também é caracterizada por forte verticalização e coordenação entre os diferentes elos, por meio de: (i) incorporação, *intra firma*, de criadores pelos abatedouros; ou (ii) "sistemas de integração", formalizados em contratos estáveis exclusivos e de longo prazo entre criadores de suínos e o frigorífico, nos quais este último também opera como financiador dos criadores e fornecedor da genética, ração, medicamentos e outros insumos.[49] A suinocultura também conta com um mercado *spot*, formado por criadores independentes, que fornecem aos grandes abatedouros de forma complementar.

67. Assim como no caso dos frangos, tanto Sadia quanto Perdigão são verticalizadas com os criadores de suínos por meio de "sistemas de integração" contratuais,[50] adquirindo suínos no mercado *spot* apenas em montante bastante

[47] Segundo Triches *et. al.*, "o segmento de criação de raças ou linhagens compreende as atividades [elos] realizadas por empresas de pesquisa e de melhoramento genético, que são responsáveis pelo aprimoramento de raças ou de linhagens mais produtivas e menos suscetíveis a doenças". Essas empresas, segundo o autor, são geralmente de nacionalidade estrangeira, localizada em países desenvolvidos (TRICHES *et al*, op. cit.). As principais empresas atuantes nesse mercado são Agroceres-PIC, Génétiporc, Topigs, Dan Bred, Pen Ar Lan. (Parecer SEAE, p. 35)

[48] Também na produção de suínos vigoram os sistemas de inspeção federal (SIF), estadual (SIE) e municipal (SIM), sendo as grandes empresas relacionadas com criadores certificados pelo SIF.

[49] Ver Nota "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais; e volume APRO.

[50] Nota "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais; e volume APRO.

minoritário de sua produção (embora, no caso de suínos, as aquisições por parte das Requerentes junto a independentes sejam um pouco maiores que no caso de aves). [51]

68. Existem inúmeros abatedouros de suínos no Brasil. Pode-se citar entre os principais: Sadia, Perdigão, Marfrig-Seara, Aurora, Frimesa e Doux:[52]

Suínos

4.3 Da cadeia produtiva de carne bovina

69. A cadeia produtiva de carne bovina, especialmente no que se refere ao modo de atuação das Requerentes, possui características distintas das cadeias de aves e suínos.

70. Cabe destacar, primeiramente, que a cadeia produtiva de bovinos apresenta grau baixo de integração e verticalização entre os agentes, em comparação com a suinocultura e a avicultura. Os frigoríficos de carne bovina se abastecem, em grande medida, no mercado *spot*, adquirindo, em geral, animais de intermediários especializados, muito embora nos últimos anos tenham surgido maiores sinais de integração.[53]

71. Ao contrário de sua atuação na cadeia de aves e suínos, verticalizada por meio de "sistemas de integração", a operação de Sadia e Perdigão na aquisição de insumos bovinos se dá, primordialmente, por meio da compra direta de carne *in natura* bovina, para revenda e, em especial, utilização na produção de processados. As Requerentes, portanto, não são coordenadas com criadores nem abatem, em regra, bovinos (fl. 629). Os frigoríficos envolvidos com carne bovina mais relevantes no Brasil são empresas como JBS-Bertin[54], Marfrig, Independência, Minerva e Mataboi, dentre outras.[55]

Bovinos

[51] Ver detalhes a esse respeito no Despacho 36/2009/CEJR, proferido nos autos do APRO, e fls. 82/115, autos confidenciais.
[52] Parecer SEAE, Anexo II.
[53] Ver, a esse respeito, SAAB *et al*, op. cit.
[54] Deve-se frisar que a JBS e a Bertin notificaram a união de suas atividades ao SBDC, por meio do Ato de Concentração nº 08012.008074/2009-11, ainda pendente de decisão.
[55] Parecer SEAE. Anexo II.

CADE / MJ Fls. 3416

4.4 Da cadeia de processados

72. Como dito, a carne oriunda do abate das diferentes espécies animais pode ser ofertada, ao mercado nacional e internacional, diretamente na forma de carne *in natura*, havendo empresas que se concentram, primordialmente, nessa forma de comercialização. A carne oriunda do abate, porém, também pode ser utilizada para o processamento de alimentos industrializados, como empanados de frango, hambúrgueres, kibes, almôndegas, salsichas, mortadelas, salames, presuntos, frios diversos, lingüiças e outros.

73. Adicionalmente, há processados comercializados na indústria de alimentos refrigerados que, de maneira geral, não têm como insumo carnes de aves, suínos ou bovinos. É o caso, por exemplo, de pratos prontos congelados, vegetais congelados, lasanhas e pizzas congeladas, tortas, lanches prontos, margarinas, lácteos e outros.

74. Sadia e Perdigão, detentoras de um extenso portfólio de marcas, possuem presença marcante nos mercados de processados, sendo as líderes na venda de praticamente todos esses produtos, conforme será visto de maneira detalhada ao longo deste voto. Outras concorrentes, porém, também participam do segmento de processados. De modo geral, as empresas de maior peso atuantes nessa indústria fornecem portfólios variados com diversos produtos, embora algumas se concentrem mais em determinados grupos.[56] Algumas das principais concorrentes atuantes na indústria de processados são: Sadia, Perdigão, Marfrig-Seara, Aurora, Doux, Pif Paf, Frimesa e JBS-Bertin,[57] dentre outros.[58] Como se percebe, todas essas principais firmas atuam, também, em uma ou mais das cadeias de abate à montante. As principais marcas dessas empresas estão ilustradas nos quadros abaixo (sem pretensões de esgotar a totalidade de marcas de cada firma).

Marcas

Sadia*

Sadia Rezende

Perdigão

Perdigão batavo Confiança

Aurora

Aurora

Doux

Doux Frangosul

Outras marcas da Sadia são: Wilson e Só Frango.

Marfrig-Seara

Marfrig SEARA Mabella Carnes DaGranja

JBS-Bertin

Bertin Friboi JBS Swift

[56] O detalhamento dos produtos produzidos por cada concorrente será efetuado em seções posteriores da análise.

[57] Parecer SEAE, Anexo II.

[58] Há vários outros concorrentes, normalmente com participações de mercado não tão significativas, ou com participação relevante em apenas um ou poucos mercados, razão pela qual não foram citados nesse momento inicial, embora farão parte da análise específica de cada mercado a ser feita neste voto. Cita-se, por exemplo, a Bunge, com participação relevante no mercado de margarina, a Marba, com participação razoável no mercado de mortadela, dentre outras.

Pif Paf

Frimesa

4.5 Os clientes

75. No Brasil, os clientes diretos de Sadia, Perdigão e suas concorrentes são, basicamente, hipermercados, supermercados, padarias e lojas de conveniência, dentre outros, que posteriormente ofertam os produtos ao consumidor final. Varejistas do canal auto-serviço, como supermercados e hipermercados, respondem pela maior parte do fornecimento.[59] Trata-se de grandes redes varejistas, como Carrefour, Pão de Açúcar, Wal-Mart, G-Barbosa e outros.[60]

Varejistas

Carrefour Walmart

76. Conforme será examinado com mais detalhes em seção específica, a distribuição dos produtos a esses clientes, segundo as Requerentes, compreende, em regra, o transporte dos produtos das unidades produtivas até centros de distribuição, para armazenagem e posterior entrega aos clientes. Trata-se de uma logística especializada em frete e armazenamento frigorificado. O transporte dos produtos da Sadia e da Perdigão, segundo informam, é feito em regime de terceirização, assim como parte da armazenagem. (fl. 595). Segundo as Requerentes, grandes varejistas também possuem centros de distribuição próprios, que por vezes recebem os produtos diretamente. Parte do fornecimento, outrossim, é efetuada a atacadistas (fls. 595/596).

77. É essa, portanto, a estrutura dessa indústria, na qual, como dito, Sadia e Perdigão têm posição relevante do início ao fim. A sua inserção em cada um desses mercados e a relação com os diferentes agentes que compõem os elos dessa cadeia deverão ser levadas em consideração na análise que seguirá, com o fim de avaliar a probabilidade de danos concorrenciais ao mercado e aos consumidores como decorrência do ato de concentração em apreço, que cria uma empresa com dimensões enormes e elevado poder de mercado na indústria de alimentos.

---

[59] Como será detalhado na subseção 10.5. Ressalta-se, contudo, que isso não implica que detenham poder compensatório, conforme será demonstrado na subseção 10.6.

[60] Ver: http://exame.abril.com.br/blogs/o-negocio-e-lista/2010/04/17/as-10-maiores-redes-de-supermercados-do-pais/.

CADE/MJ Fls. 3418

5. DO CONTROLE DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO PELO CADE

78. O art. 1º da Lei nº 8.884/94[61] define como finalidade dessa norma "a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico". A "titular dos bens jurídicos protegidos por esta Lei", conforme previsto em seu art. 1º, parágrafo único, é a "coletividade". A Lei, portanto, dá efetividade aos dispositivos constitucionais citados, com o objetivo geral de evitar que a concorrência seja limitada de modo prejudicial à sociedade.[62]

79. O controle de atos de concentração (como fusões, incorporações ou qualquer outra forma de agrupamento societário ou concentração econômica) efetuado pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC[63] consubstancia a função preventiva do Sistema na repressão de atos que possam restringir indevidamente a concorrência, em prejuízo da coletividade. É nesse sentido que o art. 54 da Lei nº 8.884/94, ao disciplinar o "controle de atos de concentração", estabelece que "Os atos, sob qualquer forma manifestados, que possam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, deverão ser submetidos à apreciação do CADE".

80. A princípio, a concentração entre empresas atuantes em um mercado não é inerentemente boa ou ruim. Atos de concentração podem surtir efeitos positivos, na forma de economias, reduções de custos e outras eficiências que, eventualmente, podem vir a incrementar o bem-estar econômico da sociedade. Por outro lado, uma concentração entre concorrentes, reconhecidamente, pode ser prejudicial à coletividade, na medida em que facilita o exercício de poder de mercado por parte dos agentes e possibilita, por exemplo, aumentos de preços.[64] Não por outra razão, a maioria dos

---

[61] Também conhecida como "Lei de Defesa da Concorrência" ou "Lei Antitruste".

[62] É assim que Massimo Motta, por exemplo, define as políticas de defesa da concorrência, ao classificá-las como "o conjunto de políticas e normas que asseguram que a concorrência no mercado não seja restringida de uma maneira que seja perniciosa à sociedade" (MOTTA, Massimo. **Competition Policy: theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2004, p. 30, tradução livre).

[63] Do qual fazem parte a SEAE, a SDE e o CADE.

[64] Conforme explanado por Motta: "uma fusão tem a probabilidade de aumentar o poder de mercado das firmas fusionadas e diminuir tanto o excedente do consumidor quanto o bem-estar econômico total". (MOTTA, op. cit., p. 233, tradução livre). Para modo a facilitar a compreensão de como um ato de concentração pode ser prejudicial, permitindo a probabilidade de exercício de poder de mercado pelas empresas, esse autor dá um exemplo simples: "Imagine que em uma dada cidade, há algumas mercearias independentes. A concorrência constringe o poder de mercado de cada loja: se uma delas tenta aumentar os preços de modo significativo, muitos dentre os seus consumidores atuais passariam a comprar em uma das outras lojas. Antevendo isso, a loja que está considerando o aumento de preços evitará fazê-lo. O seu poder de mercado, ou sua capacidade de cobrar dos consumidores um preço alto, é, assim, limitada pela presença de lojas rivais.

Esse poder de mercado, contudo, será aumentado se duas ou mais lojas se fundissem fazendo nascer uma rede de mercearias. Agora um aumento dos preços de cada produto vendido por parte das lojas fusionadas pode ser rentável, porque o número de lojas rivais é reduzido" (MOTTA, op. cit., p. 233, tradução livre).

O exercício de poder de mercado pode se dar tanto de modo unilateral, ou por parte de um grupo de agentes, coordenadamente. Segundo Motta: "Há dois casos principais que devem ser considerados ao se estudar os efeitos de fusões. Primeiro (...), o caso onde uma fusão possa permitir à firma fusionada exercer poder de mercado e aumentar preços *unilateralmente*. Segundo (...), o caso onde uma fusão possa favorecer a colusão na indústria". (MOTTA, op. cit., p. 231, tradução livre).

países, hoje, tal como o Brasil, possuem algum tipo de legislação regulando a análise de atos de concentração.[65]

81. Esse exercício de poder de mercado, segundo definido na Portaria Conjunta nº 50/2001/SEAE/SDE, que institui o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, "consiste no ato de uma empresa unilateralmente, ou de um grupo de empresas coordenadamente, aumentar os preços (ou reduzir quantidades), diminuir a qualidade ou a variedade dos produtos ou serviços, ou ainda, reduzir o ritmo de inovações com relação aos níveis que vigorariam sob condições de concorrência irrestrita, por um período razoável de tempo, com a finalidade de aumentar seus lucros"[66], em evidente prejuízo do bem-estar econômico dos consumidores. Quando esse prejuízo for superior aos incrementos de bem-estar eventualmente gerados pelo ato de concentração, cabe, nos termos da Lei, a intervenção do CADE.[67]

82. A probabilidade de que, de um ato de concentração, efetivamente decorra um exercício de poder de mercado por parte das empresas requerentes, com danos substanciais à concorrência e aos consumidores, depende de uma série de variáveis. Sem prejuízo de outras eventualmente relevantes, o Guia brasileiro,[68] tal como os das principais autoridades antitruste do mundo,[69] analisa as seguintes variáveis principais, uma vez que se verifique que a concentração gerada pela operação examinada dá às firmas uma parcela de mercado alta o suficiente:[70] (i) se as importações podem ser um remédio efetivo contra um exercício de poder de mercado no território brasileiro;[71] (ii) se a entrada de uma nova empresa no mercado poderia ser considerada um fator provável, tempestivo e suficiente para obstar o exercício de poder de mercado por parte das firmas fusionadas; e (iii) se a rivalidade oferecida pelos demais concorrentes já instalados no mercado é um óbice efetivo ao exercício de poder de mercado.[72]

83. Em não se verificando algum desses fatores, e constatando-se ser provável o exercício de poder de mercado por parte das empresas objeto do ato de concentração, com potencialidade de danos ao bem-estar coletivo, o CADE deve intervir no sentido de evitar esses efeitos, a não ser que se constate, cabalmente, que a

---

[65] MOTTA, op. cit., p. 231.

[66] Parágrafo 15 do Guia, que também classifica como poder de mercado a capacidade de uma empresa, "ao restringir as quantidades que oferta, provocar variações nos preços vigentes por um período razoável de tempo" (parágrafo 16).

[67] Conforme consta do art. 54 da Lei e do parágrafo 14 do Guia. Massimo Motta afirma que "se uma fusão aumenta as eficiências das firmas fusionadas, o efeito de rede da fusão sobre o bem-estar é ambíguo, já que o aumento do poder de mercado pode ser compensado pela diminuição de preços possivelmente gerada pelos ganhos de eficiência". (MOTTA, op. cit., p. 233, tradução livre).

[68] Conforme parágrafo 18 do Guia e seguintes.

[69] Como, por exemplo, os EUA, o Canadá e a União Européia.

[70] O arts. 20, § 3º, e 54, § 3º, da Lei nº 8.884/94, consideram que um parcela de mercado de 20% já pode presumir uma posição dominante (embora isso, por si só, não signifique que o exercício de poder de mercado seja provável). A partir disso, o Guia e a doutrina também utilizam técnicas de mensuração da concentração de mercado mais complexas, que serão vistas neste voto oportunamente.

[71] Tal fator não será de grande importância na análise do presente caso, já que as importações não desempenham um papel relevante nos mercados afetados por esta operação. As próprias Requerentes não abordaram esse tema para defenderem sua tese de aprovação do ato de concentração e consideraram o mercado relevante geográfico da maior parte dos produtos como nacional (ou menor), como será visto.

[72] O Guia também estabelece, como variável de análise, o exame de fatores que possam favorecer um exercício de poder coordenado entre as firmas fusionadas e os demais concorrentes instalados. Como será visto em seções seguintes deste voto, contudo, o exame de exercício coordenado de poder de mercado não será um fator central da presente análise, haja vista as características e condições de concorrência na indústria em questão, que não são particularmente propícias a colusão.

CADE/SDE/SEPROMU Fls. 3420

operação analisada, em razão da presença de eficiências decorrentes do ato, gera efeitos positivos ao bem-estar dos consumidores, em patamar claramente superior aos prejuízos incorridos. Ao final, portanto, se necessário, deve haver um balanço entre efeitos positivos e negativos do ato de concentração. Para a aprovação da operação, o resultado líquido desse balanço deve ser "não-negativo" à coletividade.[73]

84. De modo geral, é essa a análise a ser efetuada nas próximas seções relativamente ao ato de concentração pretendido por Sadia e Perdigão. Para tanto, deve-se, inicialmente, estabelecer o(s) mercado(s) relevantes potencialmente afetados pela operação.

6. DOS MERCADOS RELEVANTES

85. Para que se analise a probabilidade de uma ou mais firmas exercerem poder de mercado como decorrência de um ato de concentração, por exemplo, aumentando os preços dos produtos, deve-se, inicialmente, estabelecer de qual mercado (ou mercados) se está falando. Trata-se dos mercados nos quais as firmas fusionadas e seus rivais concorrem entre si, e que potencialmente podem ser afetados pela operação, ou seja, os mercados relevantes do ato de concentração.[74]

86. Para se definir os mercados relevantes afetados pelo presente Ato de Concentração, deve-se primeiramente levantar, da maneira mais segmentada possível, quais produtos são fabricados tanto por Sadia quanto por Perdigão. Claramente, se ambas produzirem um mesmo produto, elas serão concorrentes no mercado relevante desse bem, e haverá uma concentração *horizontal* no mercado no qual este produto se insere.[75] É essa identificação que se fará na subseção a seguir. Posteriormente, será

---

[73] Segundo o parágrafo 14 do Guia e conforme se infere do art. 54, § 1º, da Lei.

[74] Segundo o Guia de Análise de Atos de Concentração, o mercado relevante é definido como o menor grupo de produtos e a menor área geográfica em que uma empresa monopolista hipotética tenha condições de impor um "pequeno, porém significativo e não transitório aumento de preços". Estão em um mesmo mercado relevante, a princípio, os produtos que sejam bons substitutos entre si. De modo simples, se, no caso de um aumento "significativo e não transitório" no preço da almôndega, uma parcela relevante dos consumidores passarem a comprar kibes, isso significa, muito provavelmente, que esses dois produtos pertencem a um mesmo mercado relevante. Empresas produtoras de almôndegas concorrem com empresas produtoras de kibes (kibes *e* almôndegas é o mercado relevante em sua dimensão produto). Do ponto de vista geográfico, se, no caso de um aumento nos preços dos kibes e almôndegas por parte de um produtor situado no Estado de São Paulo, os compradores tiverem a alternativa viável de adquirir esses produtos de um fabricante no Estado do Amazonas, isso significa que esses dois Estados fazem parte do mesmo mercado relevante geográfico. Os produtores de kibes e almôndegas em São Paulo competem com os produtores no Amazonas (para mais referências sobre a definição dos mercados relevantes e do teste do "monopolista hipotético", ver os parágrafos 28 e seguintes do Guia.)
Nessa situação hipotética, se um produtor de kibes situado em São Paulo se fundir com um produtor de almôndegas localizado no Amazonas, em decorrência dessa operação a nova firma, por exemplo, tornar-se monopolista na oferta desses produtos, ela terá condições de exercer poder de mercado. Se, por outro lado, uma empresa produtora de almôndegas se fundir com uma empresa produtora de bigornas, esse ato de concentração não incrementaria o poder de mercado de uma ou de outra, já que esses dois produtos claramente constituem mercados relevantes distintos (não haveria "sobreposição horizontal" entre as atividades dessas duas empresas).

[75] Cabe destacar que integrações "verticais" decorrentes de atos de concentração também são objeto de análise do CADE. Há relação vertical entre os agentes situados em elos distintos de uma mesma cadeia produtiva. O produtor de um dado produto possui uma relação vertical com o seu fornecedor de insumos, por exemplo. Se esse dois agentes se fundem, ocorre uma integração vertical entre eles, que pode, eventualmente, gerar efeitos anticompetitivos, como o fechamento do mercado de insumos para outros

investigado se, porventura, produtos diferentes são bons substitutos entre si, a ponto de integrarem um mesmo mercado relevante.[76]

6.1 Identificação dos produtos ofertados e das sobreposições entre as atividades dos grupos requerentes

87. Sadia e Perdigão atuam em uma ampla gama de mercados no setor de alimentos. Nos termos do que foi informado pelas Requerentes à SEAE, o quadro abaixo lista os produtos ofertados pelos dois grupos requerentes e identifica as relações horizontais entre eles.

Quadro 4 – Relações horizontais entre os grupos requerentes

Linha de produtos	SADIA	PERDIGÃO
1 - Carnes *in natura*		
1.1 Frango	X	X
1.2. Suínos	X	X
1.3. Peru	X	X
1.4. Bovino	X	X
1.5. Peixes e Frutos do Mar	X	
2. Congelados		
2.1. Congelados		
2.1.1. Pratos Prontos	X	X
2.1.2. Pizza	X	X
2.1.3. Hamburguer	X	X
2.1.4. Empanados	X	X
2.1.5. Tortas	X	
2.1.6. Lanches Prontos	X	
2.1.7. Salgadinhos		X
2.1.8. Pão de Queijo	X	X
2.1.9. Kibes	X	X
2.1.10. Almôndegas	X	X
2.1.11 – Batatas	X	X
2.1.12. Vegetais	X	X
2.1.13. Pães	X	X
2.2. Frios e embutidos		
2.2.1. Industrializados de Carne	X	X
Presunto	X	X
Apresuntado	X	X
Afiambrados	X	X
Mortadela	X	X
Salame	X	X
Salsichas	X	X
Linguiças	X	X

produtores concorrentes, dentre outros possíveis efeitos. No presente caso, como ambas as Requerentes já atuavam, de modo geral, igualmente verticalizadas em praticamente toda a cadeia industrial, de forma simétrica, não há propriamente uma integração vertical relevante entre elas a ser examinada (embora certamente haja relações verticais entre as Requerentes, isso não será concorrencialmente relevante neste caso). Não obstante, como será visto adiante, o nível de integração e verticalização da cadeia tenha grande importância para a análise deste caso.

[76] Por exemplo, será avaliado se kibes e almôndegas, dentre outros, ocupam ou não um mesmo mercado relevante.

3422 Fls.

Frios Especiais (Copa/Lombo/Parma)	X	X
Frios Saudáveis (Peito de Peru/Blanquet)	X	X
2.2.2. Bacon	X	X
2.2.3. Patês Cárneos	X	X
2.3. Margarinas	X	X
2.4. Lácteos		
2.4.1. Linha Seca		
Leites UHT		X
Sucos		X
Achocolatado Líquido (Aromatizado)		X
Molhos Prontos e Congelados		X
Doce de Leite		X
Creme de Leite		X
Leite em Pó		X
Leite condensado		X
Bebidas de Soja		X
2.4.2. Linha Refrigerada		X
Queijos	X	X
Leite Pasteurizado		X
Iogurtes e Bebidas		X
Sobremesas Lácteas		X
Alimentos a base de soja		X
Manteiga		X
Leite Fermentado		X
Creme de Leite		X
Pasteurizado/Nata		X
Petit-Suisse		X
Requeijão		X
Cream Cheese	X	
2.5. Massas frescas	X	
2.6. Sobremesas	X	
2.8. Kit Festa (Cesta Natalina vários itens)	X	X
3. Vendas Diversas		
3.1. Matérias Primas	X	X
3.2. Medicamentos e vacinas	X	X
3.3. Farelo de Soja	X	X
3.4. Animais vivos	X	X
3.5. Ovos	X	X
3.6. Rações	X	X
3.7. Farinhas e derivados de soja	X	X
3.8. Óleos vegetais	X	X
3.9. Outros	X	X

Fonte: Requerentes (Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" e Anexo 1 da notificação inicial).

88. Destaca-se, desde já, algumas conclusões preliminares.[77] Nota-se, primeiramente, que não há sobreposição no que se refere à oferta de peixes e frutos do mar, tortas, lanches prontos, salgadinhos,[78] lácteos linha seca, lácteos linha refrigerada

[77] Às quais também chegou a SEAE.

[78] Segundo informado pelas Requerentes em sua Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 111, autos confidenciais), a Sadia cessou a produção de

(com exceção de queijos), massas frescas[79] e sobremesas. Assim, a análise concorrencial referente a esses produtos será desde já descartada.

89. Com relação ao segmento de queijos, informaram as Requerentes que a atuação da Sadia nesse mercado se dá tão-somente por meio de uma *joint venture* com a Kraft Foods, iniciada em meados de 2008.[80] Conforme apurado pelo CADE quando do julgamento do AC nº 08012.005824/2008-12[81], que analisou a referida *joint venture*, a participação da Sadia (e da Kraft Foods) no mercado de queijos é bastante baixa, tratando-se, outrossim, de mercado "pulverizado e capilarizado, com presença de grande número de empresas concorrentes". Dessa forma, não é necessário analisar com profundidade, no caso, o mercado de queijos.

90. No que se refere a batatas, vegetais, pães congelados e pães de queijo, as participações das Requerentes nesses segmentos são inferiores a 20%. Assim, também não será necessário prosseguir na análise com relação a esses produtos.[82]

91. Finalmente, os produtos classificados como "vendas diversas" (matérias-primas, medicamentos e vacinas, farelo de soja, animais vivos, ovos, rações, farinhas e derivados de soja, óleos vegetais[83] e outros), segundo as Requerentes, são sub-produtos de suas atividades principais, correspondendo a uma parcela insignificante de seus faturamentos. Quando vendas de tais produtos no mercado são realizadas, as participações das Requerentes são mínimas, segundo informaram.[84] Desse modo, também não se aprofundará o exame desses segmentos.

92. Com relação a todos os demais produtos, verifica-se sobreposição entre as atividades das Requerentes, sendo necessário prosseguir na análise, a começar pela definição dos mercados relevantes.

6.2 Das propostas de mercados relevantes da SEAE e das Requerentes

93. A definição de mercados relevantes da SEAE levou em consideração, segundo ela própria, "(i) informações prestadas no requerimento inicial; (ii)

---

salgadinhos em janeiro de 2009 e a Perdigão cessou a produção de tortas e lanches prontos em julho de 2008.

[79] Ressalte-se que as Requerentes defenderam que massas frescas fariam parte do mercado relevante de pratos prontos (Nota Técnica, fl. 110, autos confidenciais). Assim, quando a definição do mercado relevante relativo a esse produto for debatida no presente Voto, o argumento das Requerentes que pugnou pela consideração das massas frescas no mercado será avaliado.

[80] Fl. 23, autos confidenciais.

[81] Conselheiro-Relator Ricardo Villas Bôas Cueva, j. 23.07.2008.

[82] Segundo as Requerentes, além de sua participação nesses mercados ser inferior a 20%, tratar-se-ia de mercados com "elevada rivalidade". Os *shares* conjuntos para batatas seriam de 10%-20%**(CONFIDENCIAL)**; para vegetais, de 10%-20%**(CONFIDENCIAL)**, para pães, 0%-10%**(CONFIDENCIAL)**; e para pães de queijo, 10%-20%**(CONFIDENCIAL)**(neste último mercado, a concorrente General Mills, por exemplo, possuiria 40% de *market share* (Nota Técnica, fl. 111, autos confidenciais).

[83] Ressalte-se que as Requerentes pugnaram pela inclusão de óleos vegetais no mercado relevante de margarinas (Nota Técnica de fls. 315/339, autos confidenciais). Assim, quando a análise do mercado relevante referente a esse produto for empreendida no presente Voto, tal argumento será avaliado.
Adicionalmente, informaram as Requerentes que as atividades da Perdigão no segmento de óleos vegetais se dá por meio do licenciamento da marca Perdigão à Bunge Alimentos, que produz e comercializa óleo por meio do pagamento de royalties pelo direito de uso da marca. A Sadia, semelhantemente, também atua somente por meio do licenciamento de sua marca a terceiros. (fl. 23, autos confidenciais).

[84] (Nota Técnica, fls. 117, autos confidenciais).

CADE / MJ Fls. 3424
CADE / MJ Fls. 3425

jurisprudência européia; (iii) proposta de mercado relevante das requerentes e (iv) respostas das empresas oficiadas." (fl. 7 do parecer).

94. As Requerentes, por sua vez, além de se manifestarem em resposta a ofícios da SEAE, apresentaram, inicialmente, para embasar as suas propostas de mercados relevantes, 7 (sete) Notas Técnicas[85], a saber: (i) "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais); (ii) "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais); (iii) "Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" (fl. 340/380, autos confidenciais); (iv) "Comparações entre os Preços dos Produtos Constantes da Linha Festa e os Preços dos Cortes *In Natura*" (fls. 721/739, autos confidenciais); (v) "Metodologias Utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" (fls. 1346/1380, autos confidenciais); (vi) "Novos Resultados: Entrada e Simulação" (fls. 1402/1467, autos confidenciais); e (vii) "Esclarecimentos Metodológicos – Dúvidas dos Técnicos da SEAE" (fls. 1624/1637, autos confidenciais). Após a prolação do parecer da SEAE, com o caso já sob a análise do CADE, as Requerentes juntaram aos autos, ainda, mais 3 (três) pareceres que, entre outros pontos, trataram do tema mercado relevante, quais sejam: (viii) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais); (ix) "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais); e (x) "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900, autos confidenciais). Ao final, portanto, foram juntados aos autos, pelas Requerentes, 10 (dez) notas ou pareceres destinados a definir os mercados relevantes da operação.[86]

95. Deve-se frisar, desde logo, uma discrepância na argumentação das Requerentes sobre os mercados relevantes no presente caso, que em certa medida confundiu o seu posicionamento a esse respeito e, em certa medida, enfraqueceu a fundamentação trazida por elas nestes autos. Trata-se do fato de, em um primeiro momento (desde a primeira nota técnica trazida aos autos até cerca de 6 meses após a prolação do parecer da SEAE), as Requerentes terem defendido uma determinada definição de mercado relevante (com mercados bastante amplos), criticando severamente o posicionamento da SEAE, que desagregou os produtos em mercados relevantes mais segmentados. Não obstante, com os autos já sob análise avançada do CADE, cerca de 6 meses após o parecer da SEAE, as Requerentes, embora sem afirmar categoricamente que haviam alterado o seu posicionamento, juntam aos autos um novo parecer[87], que sugere uma definição de mercado relevante significativamente diferente

[85] Embora algumas dessas notas e pareceres não tenham tido como objeto central debater mercados relevantes, elas, de algum modo, abordaram o tema.

[86] Vale mencionar que, na Nota Técnica "Respostas às manifestações das empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia" (fls. 1527-1581), as Requerentes também apresentam argumentos pontuais relacionados à definição de mercados relevantes (em especial, o de pizzas). Semelhantemente, em outras passagens dos autos, por meio de diferentes manifestações, o tema mercado relevante foi abordado pelas Requerentes. Todas essas peças foram analisadas por este Conselheiro-Relator.

[87] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais)

da primeira sugestão, sustentada até então (o novo parecer sugere mercados bem mais desagregados, de modo mais semelhante, embora não igual, ao parecer da SEAE).

96. Embora tal parecer afirme que essa redefinição é uma "sugestão, como uma primeira aproximação necessária para o prosseguimento deste parecer", e que "não tem a pretensão de ser uma alternativa rigorosa e definitiva" (p. 13), o fato é que ele traz ponderações relevantes, com base em dados dos autos e dos próprios testes econométricos anteriormente realizados pelas Requerentes[88], que levam a uma conclusão de mercado relevante distinta daquela antes defendida pelas partes. Além disso, é com base nessa nova definição de mercado que o parecer tece sua análise de entrada e rivalidade. Conforme afirmado pelo próprio parecerista, "faremos a seguir uma sugestão de delimitação dos mercados relevantes **que servirão como referência para toda a análise subseqüente**" (p. 11, grifamos); a "análise quantitativa de condições de entrada e rivalidade (...) **pressupõe necessariamente a delimitação prévia dos mercados relevantes**" (p. 13, grifamos). Ora, se as conclusões de rivalidade e entrada obtidas pelo parecer pautaram-se e **foram condicionadas** pela delimitação prévia dos mercados relevantes estabelecidos, então não se pode considerar os argumentos de rivalidade e entrada e, ao mesmo tempo, ignorar a "sugestão" de mercado relevante do parecer.

97. Evidenciou-se, com essa contradição entre os pareceres e notas apresentados pelas Requerentes, que as partes não estiveram inteiramente certas da definição de mercado relevante que procuraram defender. Embora tal posicionamento (ou ausência de posicionamento, no caso) torne a análise mais trabalhosa e dificulte uma resposta mais direta e objetiva à proposta (ou às propostas) de mercado relevante das Requerentes, a análise empreendida neste Voto levará em consideração, não obstante, todos os dados e argumentos trazidos pelas partes, de modo a concluir pela definição mais correta possível.

6.2.1 Oferta de produtos

98. Tendo em vista as duas propostas distintas de mercados relevantes sugeridas por notas e pareceres das Requerentes juntados aos autos, a presente análise, especialmente com relação à oferta de produtos, deverá comparar: (i) a proposta da SEAE; (ii) a *sugestão 1* das Requerentes (apresentada na Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão"[89] e nas que lhe seguiram[90]); e (iii) a *sugestão* 2 das Requerentes (apresentada no parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade"[91]).

99. Os quadros abaixo identificam, de modo comparativo, respectivamente: (i) os mercados relevantes que foram propostos pela SEAE e os mercados relevantes que foram propostos pelas Requerentes em sua *sugestão 1*; e (ii) os mercados relevantes que foram propostos pela SEAE e os mercados relevantes que foram propostos pelas

[88] Segundo o próprio parecer, o mesmo levou em consideração "fatores qualitativos" presentes nos autos e "os dados de elasticidades obtidos pela NT2 apresentada pelas Requerentes" (p. 11 do parecer)
[89] (fls. 107/309, autos confidenciais).
[90] Todas as notas até a "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais), incluindo esta.
[91] Fls. 661/743, autos confidenciais.

CADE / MJ Fls. 3426
CADE / MJ Fls. 3427

Requerentes em sua *sugestão 2*. Adicionalmente, embora a identificação e tratamento das respectivas participações de mercado das partes seja objeto específico da próxima seção, os quadros também apresentam, a título de ilustração, os *market shares* conjuntos das Requerentes em cada mercado relevante proposto, para que se perceba, desde já, ainda que de modo preliminar, o impacto da adoção de uma ou outra definição de mercado sobre os *market shares*. Destaca-se que os *market shares* expostos na tabela da sugestão 2 foram calculados pelo parecer das próprias Requerentes, não sendo necessariamente os que serão adotados neste Voto.

Quadro 5 – Comparação entre os mercados relevantes propostos pela SEAE e pela *Sugestão 1* das Requerentes, com os respectivos *market shares*

MERCADOS RELEVANTES					
		SEAE	**Share**	**Requerentes**	**Share**
Carnes in natura	Bovino	Bovinos	10%-20%	Carnes in natura	2%-10%
	Suíno	Suínos	0%-10%		
	Frango	Frangos	0%-10%		
	Peru	Perus	60%-70%		
Kit festa	Kit festa aves	Tender de frango, chester, peru temperado congelado	80%-90%		
	Kit festa suíno	Lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil c/ osso temperado, pernil s/ osso temperado, presunto tender, tender suíno	60%-70%		
Congelados	Pratos prontos congelados	Lasanhas e pratos prontos (stroganoff, comida oriental, etc)	80%-90%	Pratos prontos + massas frescas	50%-60%
		Pizzas congeladas	60%-70%	Pizzas congeladas e resfriadas	50%-60%
	Pratos semi-congelados prontos	Hambúrguer (carne bovina e carne de frango)	70%-80%	Congelados a base de carne bovina (Hambúrgueres, almondegas e kibes +	10%-20%
		Kibes e almôndegas	70%-80%		
		Empanados de frango	70%-80%	Congelados a base de carne de frango (empanados) + Peito de Frango Congelado in natura	10%-20%
Carnes processadas	Carnes processadas cozida semi-pronta	Salsicha (suíno, frango e peru)	40%-50%	Frios e Embutidos à base de Carne mecanicamente separada	50%-60%
	Carnes processadas para consumo a frio	Mortadela	50%-60%		
		Salame	50%-60%	Demais frios e embutido	50%-60%
		Frios Especiais (copa, etc)	90%-100%		
		Presunto (suíno e frango) e apresuntado	60%-70%		
	Carne processada fresca	Linguiça frescal	30%-40%		
	Carne processada curada	Linguiça defumada, paio e bacon	60%-70%		
Margarinas	Margarinas	Margarinas	50%-60%	Margarinas e óleo vegetais	10%-20%

Quadro 6 – Comparação entre os mercados relevantes propostos pela SEAE e pela *Sugestão 2* das Requerentes, com *market shares* (calculados pelas Requerentes)

Classificação Anexo I	*Mercados Relevantes SEAE*	*Mercados Relevantes, sugestão alternativa*	*Market share 2008 Sadia+Perdigão (%)*
1. Carnes *in natura***			
1.1 Frango	---	---	<20
1.2. Suíno	---		
1.3. Peru	---		
1.4 Bovino	---		
2.7 Kit festa	Kit festa aves	Kit festa	80-90 (*)
	Kit festa suínos		
2. Industrializados			
2.1 Congelados			
2.1.1 Pratos prontos	Pratos prontos	Pratos prontos	80-90
2.1.2 Pizzas	Pizzas	Pizzas	60-70
2.1.2 Hamburguer	Hambúrgueres	Hambúrgueres	70-80
2.1.9 Kibes	Kibes e Almôndegas	Kibes e Almôndegas	70-80
2.1.10 Almôndegas			
2.1.4 Empanados	Empanados	Empanados	70-80
2.2. Frios e Embutidos			
2.2.1a Presunto	Presuntos e Apresuntados	Frios	60-70 (*)
2.2.1b Apresuntados			
2.2.1c Afiambrados			
2.2.1e Salame	Salame		
2.2.1d Mortadela	Mortadela		
2.2.1h Frios especiais (copa/lombo/parma)	Frios diferenciados		
2.2.1i Frios saudáveis (peito de peru/blanquet)			
2.2.3 Patês cárneos			
2.2.1g Linguiças	Linguiças defumadas, paio e bacon	Embutidos	30-40 (*)
2.2.2 Bacon	Linguiça frescal		
2.2.1f Salsichas	Salsichas		
2.3 Margarinas	Margarinas	Margarinas	50-60

Fonte: Quadro constante do Parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade". Segundo o parecerista: "Para os mercados assinalados (*), que diferem da agregação da SEAE, foram calculadas médias ponderadas com dados do Anexo II do Parecer SEAE." *Tais market shares*, portanto, não necessariamente correspondem aos adotados neste Voto. **As carnes *in natura* não foram analisadas pelo parecer.

Fls. 3428

100. Nota-se que a definição adotada pela SEAE, de modo geral, foi mais restrita do que as propostas pelas Requerentes. Dentre as duas sugestões das Requerentes, por outro lado, a *sugestão 2* é mais restrita que a *sugestão 1*, inclusive coincidindo com a proposta da SEAE em vários pontos. Em suma:

(i) No segmento de carnes *in natura*:

(a) a SEAE adotou mercados relevantes específicos de: (i) carne *in natura* bovina; (ii) carne *in natura* suína; (iii) carne *in natura* de frango; e (iv) carne *in natura* de peru;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes entendeu que as diferentes carnes *in natura* compõem um único mercado relevante;

(c) a *sugestão 2* das Requerentes não analisou o(s) mercado(s) de carnes *in natura*.

(ii) Com relação aos segmentos de kit festas:

(a) a SEAE não apenas entendeu que se tratava de mercados distintos dos mercados de carnes *in natura*, como entendeu que se dividiam em dois mercados relevantes: (i) o mercado de kit festa de aves; e (ii) o mercado de kit festa de suínos;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes, contrariamente, defendeu que os dois segmentos de kit festas (aves e suínos) fazem parte do mercado relevante único de carnes *in natura*, juntamente com os demais tipos de carnes citados no item acima;

(c) a *sugestão 2* das Requerentes, adotando um meio termo, concordou com a SEAE na parte que situa kit festas e carnes *in natura* em mercados relevantes distintos, mas sugeriu que o kit festas de aves e kit festas de suínos compusessem um mesmo mercado relevante.

(iii) No segmento de pratos prontos congelados:

(a) a SEAE dividiu os mercados relevantes em: (i) lasanhas e pratos prontos; e (ii) pizzas congeladas;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes, por seu turno, defendeu que: (i) os produtos massas frescas e massas secas de lasanha devem ser incluídos no mercado de lasanhas e pratos prontos; e (ii) pizzas resfriadas devem ser incluídas no mercado de pizzas congeladas;[92]

(c) a *sugestão 2* das Requerentes acata a definição da SEAE.[93]

(iv) Com relação a pratos prontos semi-congelados:

(a) a SEAE dividiu os mercados relevantes em: (i) hambúrgueres; (ii) kibes e almôndegas; e (iii) empanados de frango;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes, por sua vez, entendeu que: (i) não só hambúrgueres, kibes e almôndegas integrariam o mesmo mercado, como também fariam parte desse mercado relevante cortes de carne

[92] As Requerentes produzem pizzas congeladas, mas não produzem resfriadas.

[93] O parecer juntado pelas Requerentes não faz comentários detalhados acerca desses mercados relevantes em específico. Contudo, no quadro da p. 14, onde apresenta sua "sugestão de redefinição dos mercados relevantes" (p. 13), o parecer repete a definição adotada pela SEAE.

in natura bovina; e (b) integrariam um mesmo mercado relevante, empanados de frango e peito de frango congelado *in natura*;

(c) a *sugestão 2* das Requerentes acatou a definição da SEAE.

(v) Com relação aos segmentos de carnes processadas:

(a) a SEAE adotou os seguintes mercados relevantes, constituindo sete segmentações distintas: (i) mortadela; (ii) salsicha; (iii) salame; (iv) frios especiais; (v) presunto e apresuntado; (vi) lingüiça frescal; e (vii) lingüiça defumada, paio e bacon;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes pugnou: (i) pela inclusão de mortadela e salsicha em um mesmo mercado relevante; e (ii) pela inclusão de salame, frios especiais, presunto e apresuntado, lingüiça frescal e lingüiça defumada, paio e bacon em um mesmo mercado relevante;

(c) a *sugestão 2* das Requerentes, por sua vez, sugeriu: (i) um mercado relevante de frios, composto por presunto, apresuntado, salame, mortadela e frios diferenciados (que englobam frios especiais, frios saudáveis e patês)[94]; e (ii) um mercado relevante de embutidos, composto por lingüiças defumadas, paio, bacon, lingüiça frescal e salsicha.

(vi) Finalmente, com relação a margarinas:

(a) a SEAE adotou um mercado relevante de margarinas;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes defendeu que integrariam um mesmo mercado margarinas e óleos vegetais; e

(c) a *sugestão 2* das Requerentes acompanhou a SEAE.[95]

101. Do ponto de vista geográfico, tanto a SEAE quanto as Requerentes concordaram no sentido de uma definição de mercado *nacional* para todos os produtos acima identificados.

6.2.2 Demanda por produtos (compra de insumos)

102. Vale mencionar que a SEAE também houve por bem definir mercados relevantes referentes não apenas à oferta de produtos pelas Requerentes (como os que foram mencionados acima), mas também mercados relevantes referentes à aquisição de insumos, pelas Requerentes, para a fabricação de seus produtos, a fim de possibilitar uma análise concorrencial de poder de compra.[96] Em suma, os principais insumos das Requerentes são os animais adquiridos junto aos criadores para o abate. Assim, do ponto de vista do produto, a SEAE identificou como mercados relevantes: (a) a

[94] Tal segmentação não foi aprofundada pela SEAE, mas será debatida em subseção seguinte.

[95] O parecer apresentado pelas Requerentes não faz comentários detalhados acerca do mercado de margarinas. Contudo, no quadro da p. 14, onde apresenta sua "sugestão de redefinição dos mercados relevantes" (p. 13), o parecer repete a definição adotada pela SEAE.

[96] Conforme será detalhado em seção específica, um mercado no qual as empresas compradoras de insumos sejam muito concentradas (monopsonistas), enquanto os fornecedores dos insumos não sejam, gera uma relação na qual as empresas possuem "poder de compra" sobre esses fornecedores. Embora em razão das características de grande parte das indústrias, a análise concorrencial se foque no exercício de poder de mercado das empresas como fornecedoras de produtos, há questões concorrenciais importantes relacionadas a casos em que as firmas também detêm possibilidade de exercerem poder de compra.

Fls. 3430

aquisição de suínos para abate; (b) a aquisição de frangos para abate; e (c) a aquisição de perus para abate.[97]

103. Do ponto de vista geográfico, tais mercados relevantes, segundo a SEAE, seriam estaduais. Segundo as Requerentes, porém, a dimensão territorial desses mercados seria ainda menor que um Estado da federação.[98]

104. Nota-se que a SEAE, em seu parecer, não definiu um mercado relevante de "abate de *bovinos*" ou "aquisição de *bovinos* para o abate". Essa ausência se deve, provavelmente, ao fato de as Requerentes não abaterem bovinos. De fato, segundo informado pelas partes, e conforme será examinado em outras seções, as Requerentes, em geral, possuem contratos estáveis com produtores de suínos, frangos e perus (que fazem parte de seu "sistema de integração"), mas normalmente adquirem carne *in natura* bovina de abatedouros independentes[99] (e não animais). Assim, não há que se falar na aquisição de bovinos para abate pelas Requerentes, no caso.

105. Poder-se-ia falar, porém, de um eventual "mercado de aquisição de carne *in natura* bovina" pelas Requerentes.[100] Contudo, há, nos autos, evidências de que a participação das Requerentes na compra de carne bovina é bastante baixa. Nota-se que além de sua participação na *oferta* nacional de carne *in natura* bovina ser baixa **(CONFIDENCIAL)**, segundo a SEAE, e **(CONFIDENCIAL)**, segundo as Requerentes[101]), tudo indica que sua participação na *compra* de carne bovina também o é. Segundo informado pelas Requerentes nos autos do APRO apensos a este ato de concentração, sua participação conjunta na aquisição de insumos agropecuários, incluindo carne bovina, seria de apenas **(CONFIDENCIAL)** do mercado nacional (fl. 217, autos confidenciais do APRO). Em se adotando um mercado geográfico mais restrito, como o estadual, por exemplo, só haveria sobreposição entre as compras de carne bovina pelas Requerentes no Estado do Mato Grosso[102], onde seriam responsáveis por somente **(CONFIDENCIAL)** das cabeças de bovinos abatidas, segundo informaram (fl. 268, autos confidenciais APRO). Desse modo, entendo, desde já, desnecessário aprofundar a análise concorrencial relativa a um eventual mercado de compra de bovinos para o abate ou de compra de carne *in natura* bovina.

106. Com relação a outros tipos de insumos adquiridos pelas Requerentes, que não animais para o abate, as informações e discussões travados no âmbito no APRO também já evidenciaram que a participação de mercado de Sadia e Perdigão relativamente à compra de outros insumos e serviços, como grãos, fretes, embalagens,

---

[97] Mercados também identificados pela SEAE como: "abate de suínos", "abate de frango" e "abate de peru" (fl. 27 do parecer).

[98] "Os mercados de compra de matérias-primas (animais para abate) foram definidos [pela SEAE] como "estadual" sem qualquer consideração por parte da SEAE/MF. As Requerentes demonstraram que as distâncias percorridas entre as plantas de abate e os integrados são bem reduzidas, o que faz com que a SEAE/MF esteja superestimando a dimensão destes mercados." (Ofício 1762/2010 – fls. 530/544 autos públicos CADE)

[99] Segundo as Requerentes: "Há duas modalidades principais para obtenção de carnes *in natura*: (i) abate, pelas Requerentes, de animais advindos do sistema de integração (para frangos, suínos e perus) e (ii) aquisição de animais já abatidos junto a outros abatedouros." Segundo dados das Requerentes, carne *in natura* de frangos, perus e suínos são, em regra, obtidas na primeira modalidade (embora, carne suína, principalmente, em pequenas proporções, por vezes seja adquirida de terceiros); e bovinos, em geral, são obtidos na segunda. (Ofícios 10352/2009 e 10361/2009 – fls. 1250/1258 autos públicos).

[100] Definição essa que não foi aventada pela SEAE, nem está sendo aqui adotada formalmente.

[101] Nota Técnica, fl. 111, autos confidenciais.

[102] Conforme se depreende da análise das tabelas expostas pelas Requerentes às fls.490 e 502 dos autos confidenciais.

materiais, vacinas e outros é baixa, não sendo, igualmente, necessário prolongar a análise relativa a esses segmentos.[103]

107. Vê-se que os possíveis mercados relevantes aventados na presente operação são muitos. Os argumentos da SEAE e das Requerentes, assim como manifestações de concorrentes e clientes, no sentido de corroborar uma ou outra definição, são, igualmente, extensos. Desse modo, primeiramente, a subseções seguintes tratarão de analisar, de modo geral, as Notas Técnicas de cunho econométrico apresentadas pelas Requerentes, e de inferir conclusões com base em técnicas de econometria. Feito isso, serão analisadas, uma por uma, as definições de mercados relevantes aventadas, examinando os argumentos qualitativos específicos trazidos aos autos, a fim de concluir pela melhor definição dos mercados relevantes no caso. Antes, porém, serão apresentados os critérios a serem utilizados para a definição dos mercados.

6.3 Critérios utilizados para a definição dos mercados relevantes

6.3.1 Produtos diferenciados

108. A definição de mercados relevantes é reconhecidamente[104] complexa quando as firmas envolvidas na operação ofertam produtos diferenciados[105], como ocorre no caso da indústria objeto do presente ato de concentração[106]. Muito mais do que no caso de produtos homogêneos, aferir se os produtos diferenciados ofertados em

---

[103] Conforme consignei no Despacho nº 36/2009, pelo qual se analisou pedido das Requerentes de flexibilização do APRO:

"Segundo as informações prestadas pelas Requerentes, as participações conjuntas de Sadia e Perdigão na compra da maior parte dos insumos e serviços são inferiores ou próximas a 10%. Nas duas únicas categorias nas quais sua participação é superior a 20% (tripas artificiais, 40-50%; e metioninas, 50%), as importações representam, segundo alegaram, 35% e 92% do mercado, respectivamente. No mercado mundial, suas participações nesses segmentos seriam de 6%, no caso de tripas artificiais, e de 4%, no caso de metioninas." (fls. 62/74, autos públicos do APRO)

A SEAE, por outro lado, também não aprofundou essa análise em seu parecer.

[104] Ver na literatura antitruste, por exemplo: BAKER, Jonathan B.. Product differentiation through space and time: some antitrust policy issues. **Antitrust Bulletin**, vol. 42, Spring 1997, p. 177-196; RUBINFELD, Daniel L.. Market definition with differentiated products: the Post/Nabisco cereal merger. **Antitrust Law Journal**, vol. 68, 2000, p. 163-182; SHAPIRO, Carl. Mergers with differentiated products. **Antitrust Magazine**, Spring 1996, p. 23-30; SHAPIRO, Carl. The 2010 Horizontal Merger Guidelines: from hedgehog to fox in forty years. **Antitrust Law Journal**, vol. 77, 2010, p. 701-759.

No âmbito do CADE, no mesmo sentido, ver, por exemplo: AC nº 08012.001383/2007-91 (Requerentes: Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S.A.); AC nº 08012.000298/2007-13 (Requerentes: Sucos Del Valle, Recofarma e Spal); e AC nº 08012.000212/2002-30 (Requerentes: Pepsico e Companhia Brasileira de Bebidas – Gatorade/Marathon). Conforme afirmei em Voto-Vogal nos autos do AC nº 08012.001383/2007-91: "A identificação de mercados relevantes de produtos diferenciados traz uma complexidade não-trivial à análise antitruste em casos como o presente ato de concentração. A questão crucial é saber se produtos diferenciados pertencem ao mesmo mercado relevante ou se pertencem a mercados relevantes distintos. Esse tipo de discussão já esteve presente em vários casos analisados por esse Conselho."

[105] Conforme explanado por Hovenkamp: "Um mercado é de produtos diferenciados quando diferentes vendedores ofertam variações distintas. Embora seus produtos compitam entre si em maior ou menor grau, os clientes distinguem entre eles, podem ter preferência por uma variação sobre outra e podem, portanto, estar dispostos a pagar mais por uma variação." (HOVENKAMP, Herbert. **Federal Antitrust Policy: The Law of Competition and its Practice**. Third Edition: Thomson West, 2005, p. 512, tradução livre).

[106] Segundo Shapiro, "é difícil delinear limites entre grupos alimentícios" (o que não significa, segundo o próprio autor, que haja um "um único mercado para todos os alimentos"). (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 28, tradução livre).

SDE/MJ
Fls. 3432

uma dada indústria são ou não substitutos entre si, e em que grau, é uma tarefa difícil e inerentemente sujeita a imperfeições. Justamente por terem como característica, e mais ainda, por vezes como objetivo, diferenciarem-se de seus concorrentes, os produtos, necessariamente, não possuem substitutos perfeitos. Diferentes grupos de consumidores enxergam os produtos como mais ou menos "substituíveis" por um ou outro produto, em diferentes graus, condições e preços. Nesses casos, a avaliação das relações de substituibilidade e o alcance de conclusões certeiras a partir do teste do monopolista hipotético é, de fato, complexa.[107] [108]

109. Uma definição de mercado relevante estreita, que *não* considerasse um produto B como substituto do produto A, quando houvesse um grau razoável de substituibilidade entre esses produtos, poderia ignorar a rivalidade oferecida pelo produto B diante do produto A. Por outro lado, uma definição de mercado relevante ampla, que englobasse os produtos C e D dentro de um mesmo mercado, quando não houvesse um grau razoável de substituibilidade entre eles, diluiria a observação do real poder de mercado das ofertantes desses produtos, e acabaria por, erroneamente, considerar haver rivalidade entre eles.[109] Vê-se, portanto, que a definição de mercados relevantes de produtos diferenciados envolve o risco de gerar cenários de análise que podem tanto aumentar a mensuração do poder de mercado das firmas envolvidas no ato de concentração quanto mascarar o seu real poder de mercado.[110]

---

[107] Discussões a esse respeito (produtos diferenciados) foram travadas pelas Requerentes no parecer "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900).

[108] Conforme consignado pelo Conselheiro Miguel Tebar Barrionuevo nos autos do AC nº 08012.000212/2002-30:

"Entretanto, as dificuldades para se definir os mercados relevantes em segmentos que contam com elevada diferenciação de produtos é reconhecida na literatura antitruste. Nestes mercados, os produtos ofertados pelos diferentes produtores não são substitutos perfeitos entre si. Os produtores procuram diferenciar seus produtos em relação aos seus concorrentes de forma a conquistar a preferência do consumidor devido à uma característica particular que os diferenciam de outro produto similar. (...) O objetivo visado pela diferenciação de produto é o de criar agrupamentos de consumidores dispostos a pagar um preço maior para exercer sua preferência por uma determinada marca. Como resultado da diferenciação, cada firma se depara com uma curva de demanda levemente inclinada para a esquerda (negativamente inclinada), que lhe permite cobrar um preço acima do seu custo marginal. Nestas condições, a delimitação do grau de substituição entre um e outro produto torna-se mais difícil para a autoridade antitruste, já que a depender do grau de importância conferida pelo consumidor ao exercício da sua preferência pode estar determinando uma descontinuidade na cadeia de substituição do segmento composto de produtos diferenciados. (...) Desse modo, a definição tradicional de mercado relevante, ou seja, o teste do monopolista hipotético, encontra dificuldade para sua aplicação em mercados diferenciados. Os problemas derivam da necessidade de se precisar, com base em dados econômicos confiáveis, as fronteiras dos mercados, sem perder de vista a ocorrência de concorrência localizada, dentro do espectro dos produtos diferenciados. (...)" (AC nº 08012.000212/2002-30; Requerentes: Pepsico e Companhia Brasileira de Bebidas – Gatorade/Marathon; Voto do Conselheiro Miguel Tebar Barrionuevo).

[109] Conforme explanado por Shapiro: "Contudo, qualquer tentativa de fazer uma distinção acurada entre produtos 'dentro' e 'fora' do mercado pode ser enganosa se não houver uma quebra clara na cadeia de substitutos: se produtos 'dentro' do mercado forem apenas substitutos distantes dos produtos objeto da fusão, a sua relevância pode ser exagerada pela inclusão de acordo com o que as suas participações de mercado sugeririam; e se produtos 'fora' do mercado tiverem elasticidade-cruzada significativa com os produtos objeto da fusão, a sua relevância competitiva pode ser subestimada em razão da sua exclusão." (SHAPIRO, op. cit., 1996, tradução livre).

[110] Em parecer de fls. 806/900 juntado aos autos ("Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração 08012.004423/2009-18"), as Requerentes apegam-se estritamente a essa primeira possibilidade, afirmando que a análise da SEAE possivelmente "desprezou o grau de substituição efetivamente existente entre os produtos fabricados

110. Essa exemplificação demonstra, de um lado, a dificuldade relacionada à definição de mercados relevantes de produtos diferenciados e, de outro, a necessidade de compensar essa possível complexidade de algum modo. De maneira geral, essa compensação, contrariamente ao que normalmente ocorreria em um caso envolvendo produtos muito homogêneos, envolve analisar e dar foco relevante a outros fatores de análise além do exame dos *market shares* e níveis de concentração de mercado a partir da definição dos mercados relevantes (que, não obstante, permanece sendo importante).[111] Vale lembrar, contudo, que esses exames adicionais podem tanto revelar uma amenização dos efeitos anticompetitivos decorrentes do ato quanto um agravamento dos mesmos.

111. Em suma, as conclusões sobre os efeitos competitivos da operação devem advir não apenas da observação das participações de mercado das empresas envolvidas e da mensuração de índices de concentração nos mercados relevantes definidos, como o HHI ("Índice de Herfindahl-Hirschman"). O exame da operação deve contemplar, especialmente, para onde se *desviaria a demanda* no caso de um aumento de preços dos produtos das firmas como decorrência do ato de concentração. Se os produtos da firma A forem a primeira opção dos consumidores, e essa empresa adquire a firma B, cujos produtos são a segunda opção dos consumidores, os incentivos para aumentos de preços em decorrência da operação serão maiores, na medida em que a firma que absorveria a maior parte do desvio da demanda (B) foi incorporada pela firma A. Isso será verdade ainda que haja outras empresas até mesmo com *market shares* relevantes naquele mercado. Se, por outro lado, houvesse no mercado outras empresas que fossem consideradas entre as primeiras opções dos consumidores no caso de um desvio de demanda, os efeitos anticompetitivos tenderiam a ser menores. Tal análise nem sempre requer, necessariamente, uma definição estrita e perfeita dos mercados relevantes. Pelo contrário, embora a definição dos mercados relevantes permaneça sendo necessária, na medida em que dá um norte inicial para a análise e indica, ainda que preliminarmente, os mercados potencialmente afetados pela operação, o exame de produtos diferenciados tal como descrito, e defendido pela doutrina, leva a análise de rivalidade para outros fatores além das medidas de concentração de *market shares*. A literatura a esse respeito é sedimentada.[112]

---

pelas Requerentes e outros produtos de consumo considerados bons substitutos pelos consumidores" (p. 8). Para tanto, utilizam como base de argumentação justamente o fato de a definição de mercados relevantes de produtos diferenciados partir de "inferências ambíguas ou inconclusivas" e que "a diferenciação de produtos pode levar a uma definição de mercado relevante de produto equivocadamente estreita, indicando uma participação de mercado elevada, sem que isto signifique capacidade efetiva de exercício de poder de mercado." (p. 9).

O parecer ignorou, contudo, que, por outro lado, a diferenciação de produtos também pode levar a uma definição de mercado relevante equivocadamente ampla, indicando uma participação de mercado erroneamente baixa, quando na verdade há efetiva probabilidade de exercício de poder de mercado. A diferenciação de produtos, portanto, não pode ser sempre e necessariamente vista como um argumento para ampliar as definições de mercado relevante. Ela às vezes justifica exatamente o contrário. A análise de cada caso concreto deve indicar o caminho correto.

[111] Segundo Rubinfeld: "Eu sugerirei neste ensaio que a definição de mercados deve ter um papel significativo na análise dos efeitos competitivos de fusões, mas que o Guia é de difícil aplicação quando os produtos são altamente diferenciados. Adicionalmente, eu acredito que a definição de mercados deve ter um papel mais limitado quando o foco da análise da fusão envolver efeitos unilaterais." (RUBINFELD, op. cit., p. 165, tradução livre).

[112] A literatura é vasta no sentido de que o foco da análise de mercados de produtos diferenciados é o desvio de demanda, conforme recém descrito, mantendo-se, não obstante, a relevância da análise, em conjunto, com participações de mercado.

FOLHA 3434

112. Tais ponderações não serão diferentes no presente caso, que será examinado da forma mais adequada para esse tipo de operação. De início, e conforme será observado com maior detalhamento nas próximas subseções, cabe notar que a definição mais ou menos ampla de mercados relevantes na presente análise não terá, para grande parte dos produtos, impactos relevantes sobre a mensuração dos *market shares* das Requerentes, com exceção, especialmente, daqueles cujas sugestões de mercados relevantes foram mais exageradamente super-dimensionadas pelas Requerentes, sendo descartadas de modo mais óbvio. Vê-se que, para uma parte relevante dos mercados definidos, uma maior ou menor consideração de possíveis substitutos dentro ou fora das fronteiras de mercado delineadas não altera de modo substancial as participações de mercado das Requerentes. Em alguns casos, aliás, a maior segmentação dos mercados foi favorável às Requerentes, como se verá oportunamente. Desse modo, e, sua maioria, a eventual inclusão ou exclusão de produtos de alguns mercados relevantes não faz diferença crucial para as conclusões do voto. Esse tipo de cenário, ora verificado, ocorre comumente em operações envolvendo produtos diferenciados. Na maior parte das vezes, a inclusão ou exclusão de um produto

---

Segundo Baker: "ao examinar os efeitos competitivos de uma transação como uma fusão, a primeira questão deve ser, se a concorrência entre os produtos das firmas envolvidas decresce e os preços do produto aumentam, para onde os compradores vão? Essa questão é crítica porque auxilia a identificar situações nas quais a concorrência localizada entre os produtos das firmas envolvidas na fusão mantém os preços baixos e portanto identificar os produtos sobre os quais as firmas terão incentivos fortes para aumentar os preços em decorrência da fusão. Quer dizer que, se uma firma ofertando um produto A adquire um produto B, o seu incentivo para aumentar o preço de A será mais significativo quanto maior o número de compradores do produto A reagirem a um aumento de preços desviando para B. (...) Mas suponha também que seja difícil traçar linhas em torno de um mercado, porque a gama de produtos diferenciados é ampla e descosturada. Se nós pudermos demonstrar o dano, deve haver um mercado em algum lugar. Exatamente onde as fronteiras do mercado estão pode não ser muito importante, porém. Assim como pode não importar muito se o mercado onde o dano ocorre é grande ou pequeno. Tudo o que deve importar para a doutrina é que o mercado contém as transações ou as partes que estão causando ou sofrendo o dano ao consumidor." (BAKER, op. cit., p. 2, tradução livre).

Semelhantemente, Shapiro afirma que: "Houve um consenso nas audiências de que o novo Guia deveriam refletir o movimento contra a abordagem passo a passo descrita no Guia de 1992 para uma abordagem mais integrada que não necessariamente começa com definição de mercados ou baseia previsões de efeitos competitivos primordialmente em concentrações de mercado. (...) 'Evidências de efeitos competitivos podem instruir a definição de mercados, assim como a definição de mercados pode ser instrutiva no que se refere a efeitos competitivos'. (...) O Guia de 2010 não relaciona explicitamente graus de desvio de demanda a participações de mercado. (...) O Guia afirma: 'Uma elevação unilateral de preços substancial pós-fusão para um produto anteriormente vendido por uma das firmas objeto da fusão normalmente requer que uma fração significativa dos consumidores adquirindo aquele produto vejam produtos anteriormente vendidos pela outra firma objeto da fusão como a sua próxima opção de escolha.'" (SHAPIRO, op. cit., 2010, p. 707 e 718).

Ainda segundo esse autor: "E, para analisar efeitos unilaterais de modo mais preciso, é altamente desejável ir além de medidas de concentração da indústria e olhar diretamente a extensão da concorrência entre as marcas que estão se fundindo. (...) Uma vez que os mercados sejam definidos, usando a abordagem do Guia permanece a questão de como utilizar as participações de mercado das firmas em mercados de produtos diferenciados. Conforme o Guia ressalta, os números de participação de mercado devem ser interpretados em conjunto com evidências sobre a proximidade das marcas que estão se fundindo. Se as marcas objeto da fusão forem próximas, o Grau de Desvio será provavelmente alto, e qualquer nível de concentração de mercado será mais problemático. O inverso será verdade, se as marcas forem distantes. (...) (...) Central à análise são os Graus de Desvio entre as duas marcas objeto da fusão, que medem a fração de consumidores de cada marca que consideram a marca adquirida a sua segunda opção." (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 23, 28 e 29, tradução livre).

limite do mercado relevante não gera conseqüências relevantes para a análise, salvo situações específicas.[113]

113. Não obstante essa conclusão preliminar, este Voto, em obediência à melhor técnica para a análise de casos dessa natureza, dará a devida importância à definição de mercados relevantes, observação de *market shares* e mensuração de índices de concentração de mercado, fatores importantes de análise, mas também avançará no exame das variáveis adicionais que condicionam a avaliação de operações envolvendo produtos diferenciados. Nesse sentido, fará parte primordial da análise investigar o comportamento dos eventuais desvios de demanda porventura decorrentes do ato de concentração, levando em consideração fatores não necessariamente atinentes à análise de *market shares*, como barreiras à entrada e questões diversas de rivalidade a serem oportunamente discutidas e, em especial, o exame de proximidade (ou não proximidade) das marcas envolvidas na operação e de suas concorrentes, e sua colocação como opções do consumidor.[114] Conforme recomendado pela doutrina, investigar se as marcas envolvidas na fusão figuram ou não entre as opções primordiais de desvio da demanda é crucial para a mensuração dos efeitos concorrenciais da operação.[115] Vale frisar que tal investigação pode tanto favorecer quanto desfavorecer o pleito das Requerentes, a depender das conclusões a que chegar no caso concreto.[116]

114. Em suma, a definição dos mercados relevantes e a análise de participações de mercado e níveis de concentração permanecem sendo etapas

---

[113] Conforme ressaltado por Rubinfeld: "Para compreender uma análise de efeitos unilaterais é necessário determinar o conjunto de produtos que estão suficientemente em grande proximidade aos produtos em questão de modo a gerar um efeito unilateral significativo de modo concebível. Mas a real delineação desses produtos dentro do mercado, daqueles fora do mercado, não é vital. Na grande maioria das situações, os produtos sob debate com relação à questão da inclusão têm a probabilidade de, na melhor das hipóteses, serem levemente substituíveis com os produtos em questão. É improvável que a sua exclusão crie qualquer viés significativo, e a sua inclusão apenas terá conseqüências se as limitações de dados forem proeminentes." (RUBINFELD, op. cit., p. 181, tradução livre, grifamos).

[114] A esse respeito, vale notar, desde já, que conforme a análise de rivalidade a ser empreendida demonstrará, as marcas das Requerentes estão entre as principais em todos os mercados de processados analisados. Assim, ainda que os mercados relevantes fossem definidos de modo mais largo ou mais estreito, as conclusões quanto a esse aspecto não se alterariam substancialmente. Não obstante, o exame de rivalidade a ser empreendido, com base nas premissas aqui estabelecidas, levará em consideração eventuais distorções que as definições de mercado relevante possam provocar, embora, como já ressaltado, dificilmente isso poderia ser um problema relevante no presente caso.

Também conforme será visto com mais vagar ao final deste voto, se for o caso, observa-se que, de modo geral, as principais marcas das Requerentes estão presentes em quase todos os seus produtos. Assim, um eventual remédio aplicado para compensar potenciais implicações anticompetitivas da operação também surtiria efeitos, muito provavelmente, sobre os mercados relevantes em seu conjunto. Também nesse sentido, portanto, uma maior ou menor segmentação das definições dos mercados relevantes seria relativamente indiferente para a análise, ainda que de modo parcial.

[115] Conforme Shapiro: "Uma vez que os mercados sejam definidos, usando a abordagem do Guia permanece a questão de como utilizar as participações de mercado das firmas em mercados de produtos diferenciados. Conforme o Guia ressalta, os números de participação de mercado devem ser interpretados em conjunto com evidências sobre a proximidade das marcas que estão se fundindo. Se as marcas objeto da fusão forem próximas, o Grau de Desvio será provavelmente alto, e qualquer nível de concentração de mercado será mais problemático. O inverso será verdade, se as marcas forem distantes. (...)

(...) Central à análise são os Graus de Desvio entre as duas marcas objeto da fusão, que medem a fração de consumidores de cada marca que consideram a marca adquirida a sua segunda opção." (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 28 e 29, tradução livre).

[116] Se a investigação demonstrar que as marcas das Requerentes são, efetivamente, as principais opções dos consumidores no caso de um desvio de demanda, em um grau significativo, o resultado possivelmente seria no sentido de alta probabilidade de efeitos anticompetitivos. O inverso, é claro, levaria a conclusão oposta.

CADE / MJ
Fls. 3436

necessárias e de importância significativa para o exame da operação, na medida em que dá um norte ao início da análise (indicando relações de substituibilidade e rivalidade mais ou menos prováveis entre os produtos) e acusa o grau de concentração dos mercados analisados, fator esse relevante para qualquer análise concorrencial, conforme ressaltado pela doutrina a esse respeito.[117] Não obstante, essas etapas serão significativamente complementadas e sopesadas pelos exames de entrada e rivalidade especificamente direcionados a mercados de produtos diferenciados, segundo aqui já esboçado e conforme será detalhado oportunamente no desenrolar da análise.

115. Dito isso, a definição dos mercados relevantes no presente caso será feita da maneira mais precisa e acurada possível, com base nas informações, dados e argumentos juntados aos autos por diferentes fontes e outros que puderam ser coletados por este Relator.

6.3.2 Análise econométrica

116. Serão examinadas, adiante, as Notas das Requerentes que realizaram testes econométricos com o fim de auxiliar a delimitação dos mercados relevantes da operação. Técnicas de econometria podem ser instrumentos úteis para a definição de mercados relevantes, especialmente como complemento a análises qualitativas, e serão aqui utilizadas. Isso não significa, porém, que os resultados encontrados pelas Requerentes, por meio dos testes por elas efetuados, estejam corretos. Como se verá, alguns dos argumentos apresentados pelas Requerentes serão aproveitados, enquanto outros serão rechaçados, pelas razões a serem apresentadas. Em especial, a partir dos dados fornecidos pelas Requerentes nessas Notas, e utilizando-se hipóteses e técnicas mais adequadas e realistas, será possível fazer estimativas que auxiliarão nas definições dos mercados relevantes utilizados no presente voto.

[117] A relevância da definição dos mercados relevantes e do exame de níveis de concentração, mesmo para produtos diferenciados, é confirmada pela doutrina. Segundo Shapiro, os métodos de análise de operações envolvendo produtos diferenciados "não substituem os passos padrão de definição de mercados e mensuração de *market shares* e concentração", embora possam suplementar esses passos. Ainda, segundo o autor: "Conforme o Guia ressalta, os números de participação de mercado devem ser interpretados em conjunto com evidências sobre a proximidade das marcas que estão se fundindo." (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 23 e 28, tradução livre).
Em outro artigo, Shapiro, ainda a esse respeito, assim se manifesta: "Assim, como a raposa, o Guia de 2010 abraça múltiplos métodos. Mas isso certamente *não* quer dizer que ele rejeita o uso de concentrações de mercado para prever efeitos competitivos, como pode ser visto nas Seções 2.1.3 e 5. O Guia de 2010 reconhece que níveis e alterações na concentração de mercado são mais comprovativos em certos casos do que em outros. (...) A afirmação de que 'a análise de fusões não consiste em uma aplicação uniforme de uma metodologia única' certamente também *não* quer dizer que o DOJ irá dispensar a identificação da linha de comércio e seção relevante do país quando for à Justiça para contestar uma fusão. Ao contrário, isso quer dizer que previsões sobre efeitos competitivos podem contar com outras evidências além de *market shares* e concentração de mercado. Por essa razão, o Guia revisado afirma na Seção 4: 'A mensuração de participações de mercado e concentração de mercado não é um fim em si mesmo, mas é útil na medida em que ilumina os efeitos competitivos prováveis da operação'". (SHAPIRO, op. cit., 2010, p. 708-709, tradução livre).
O fato de as Requerentes terem apresentado 10 (dez) pareceres destinados a debater o tema de mercados relevantes é um forte indicativo de elas concordam com essa conclusão, muito embora um de seus últimos pareceres juntado aos autos (fls. 806/900) comente as dificuldades e as especificidades da definição de mercados relevantes de produtos diferenciados, tal como acaba de ser feito neste Voto.

6.3.3 Análise qualitativa

117. De modo conjunto às análises e argumentos econométricos utilizados para a definição dos mercados relevantes, as definições dos mercados também serão fortemente ponderadas pelas evidências qualitativas constantes dos autos. Embora investigações econométricas sejam ferramentas úteis para a definição de mercados relevantes (mais em alguns casos, menos em outros), a utilização de evidências qualitativas é essencial para uma análise correta. Boas análises econométricas dependem de diversos fatores, como disponibilidade ampla de dados, qualidade das informações e da técnica utilizada, fixação de hipóteses e premissas corretas e suficientes e diversos outros fatores e escolhas cruciais.[118] Contradições demasiadamente extensas com dados qualitativos comprometem de modo relevante a confiabilidade das eventuais conclusões econométricas. Tais modelos, reconhecidamente, só devem ser considerados significativamente quando, além de confiáveis, forem consistentes com os dados qualitativos colhidos.[119] Nesse sentido, o exame de informações qualitativas é considerado imprescindível para uma definição correta de mercados relevantes.[120]

118. A análise qualitativa dos mercados relevantes neste caso pautou-se grandemente nas manifestações dos principais concorrentes e grandes clientes das Requerentes nos diversos mercados examinados. Mais do que ninguém, esses agentes conhecem e estudam as características de cada produto e mercado, desde a sua fabricação até a venda ao consumidor final. Por tal razão, são as partes mais adequadas para fornecerem informações sobre a substituibilidade entre os produtos, tanto sob a ótica de sua fabricação quanto pela ótica dos consumidores que atendem.[121]

119. A ausência de uma uniformidade absoluta entre as manifestações dos agentes oficiados (mais acentuada em alguns produtos, menos acentuada em outros) é em grande parte decorrente do já mencionado fato de a operação tratar, de modo geral, de produtos diferenciados. Como dito, é natural que diferentes agentes tenham impressões relativamente distintas da substituibilidade entre os produtos considerados. Não obstante, foi possível, de modo geral, encontrar padrões suficientes nas respostas de modo a se chegar a conclusões plausíveis sobre a segmentação dos mercados relevantes. A esse respeito, frisa-se que todas as manifestações de todos os agentes oficiados foram consideradas neste voto, conforme será visto nas próximas subseções.

---

[118] "Há muitas escolhas cruciais a serem feitas quando se constrói, estima e simula modelos econométricos." (RUBINFELD, op. cit., p. 181, tradução livre).
"Embora os econometristas sonhem com esse tipo de análise 'hight-tech, na realidade os dados raramente estão disponíveis para fazer esse tipo de análise de simulação amplamente desenvolvida com segurança." (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 25, tradução livre).

[119] "Na verdade, as Agências levam em real consideração esses modelos apenas quando eles são confiáveis e consistentes com outras evidências. O Guia enfatiza que as Agências utilizam evidências qualitativas e quantitativas conjuntamente." (SHAPIRO, op. cit., 2010, p. 732, tradução livre).

[120] "Embora haja muito a ser aprendido com o caso, uma lição substancial é a importância de fundir a evidência econométrica técnica com outras evidências quantitativas de mercado, e mais significativamente com materiais qualitativos, incluindo documentos e depoimentos testemunhais. Há muitas escolhas cruciais a serem feitas quando se constrói, estima e simula modelos econométricos. Essas escolhas só podem ser avaliadas no contexto maior do caso específico. Com materiais econométricos e qualitativos relacionados, o todo é certamente maior que a soma das partes." (RUBINFELD, op. cit., p. 181, tradução livre).

[121] "A definição de mercados é em última análise 'uma questão de realidade de negócio – uma questão de como o mercado é percebido por aqueles que nele competem por lucros'". (Judge Kimba Wood, *State of New York* v. *Kraft Gen. Food, Inc.*, 926 F. Supp, 321 (S.D.N.Y 1995), tradução livre).

Fls. 3438

120. É importante dizer que a análise que as Requerentes fizeram das respostas das empresas oficiadas foi, em certa medida, enviesada.[122] Ao fazer conclusões sobre os mercados relevantes a partir do exame das respostas aos ofícios desses agentes, nota-se que as Requerentes foram mais enfáticas no sentido de ressaltar aquelas respostas que poderiam favorecer a sua sugestão de mercado relevante, omitindo aquelas respostas que prejudicariam a sua tese.[123] O presente Voto, ao contrário, cuidou de considerar integralmente todas as respostas, de modo a chegar à real opinião dos agentes sobre a definição dos mercados relevantes. Conforme será visto a seguir, para cada linha de produtos cogitáveis a determinar dado mercado relevante, a presente análise, com a maior transparência possível, enumerou todas as respostas a favor ou contra uma substituibilidade entre os produtos, tanto pelo lado da oferta quanto pelo lado da demanda.

121. Obviamente, nos casos em que houve um grande número de agentes opinando em determinado sentido, enquanto apenas poucos ou nenhum opinaram em sentido inverso, a conclusão pôde pender claramente para as respostas majoritárias. Nos casos em que as respostas foram equilibradas, ou seja, em que houve um número próximo de agentes opinando tanto em um sentido quanto em outro, procurou-se qualificar a decisão por uma ou outra definição com fatores mais detalhados. Em outras palavras, o critério majoritário foi utilizado, mas com coerência e discernimento.

122. Nesse sentido, a observação da possibilidade de substituição entre os produtos sob a ótica do consumidor foi especialmente relevante.[124] Conforme parecer juntado aos autos pelas próprias Requerentes: "o foco da classificação deve ser colocado na demanda, acompanhando a literatura e a jurisprudência antitruste".[125]

123. A substituibilidade pela oferta também foi considerada. Assume-se que, se no caso de um aumento de preços de um dado produto, os agentes instalados no mercado conseguirem reposicionar suas plantas produtivas, em curto espaço de tempo e a custos baixos, para passar a ofertar aquele produto prontamente e assim suprir o desvio de demanda ocasionado, poder-se-ia falar em substituibilidade pela oferta.[126] Especialmente no caso de produtos diferenciados, porém, reconhece-se que raramente esses reposicionamentos ocorrem facilmente ou são suficientes para contestar um eventual exercício de poder de mercado com tamanha facilidade. Lembra-se que, em mercados de produtos diferenciados, em que a substituição entre produtos de diferentes concorrentes, por definição, é imperfeita, mesmo um rápido reposicionamento da oferta não é capaz de alterar imediata e sensivelmente a percepção dos consumidores sobre as

---

[122] Tal análise das Requerentes foi feita, em especial, em suas manifestações após o parecer da SEAE e, especialmente, após este Relator ter aberto diversas informações até então tratadas como confidenciais.

[123] As Requerentes, por exemplo, alegam que determinado concorrente seria favorável a determinada agregação de mercado relevante. Contudo, a real manifestação desse concorrente demonstra, na verdade, que ele só atestou ser favorável a uma substituibilidade pelo lado da oferta, sendo desfavorável a uma substituibilidade pelo lado da demanda, por exemplo. Exemplos desse tipo e outros semelhantes estão amplamente presentes nos comentários das Requerentes sobre os argumentos qualitativos colhidos junto a concorrentes e clientes, e acabam por comprometer as suas conclusões a esse respeito.

[124] É extremamente importante investigar se, no caso de um aumento significativo e não transitório nos preços de um dado produto, uma parte relevante dos consumidores o substituiria ou não por outro. Isso irá, em grande medida, determinar se esses produtos pertencem ou não ao mesmo mercado relevante.

[125] "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais de correntes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, p. 11 do parecer).

[126] Trata-se, na verdade, de uma lógica bastante semelhante à análise de possibilidade de entrada no mercado, mas sob condições significativamente mais fáceis, mais rápidas e menos custosas.

AGT

diferenças entre o produto anterior e o produto concorrente recém reposicionado.[127] Por tais razões, maior ênfase é e, de fato, deve ser dada, à possibilidade de substituição pela demanda quando está se tratando da definição de mercados relevantes, especialmente no caso de produtos diferenciados.[128]

124. Não obstante, eventuais possibilidades de substituição pela oferta evidenciadas a partir das respostas de concorrentes foram efetivamente consideradas nas conclusões de mercados relevantes no presente voto. Embora a substituição pela demanda tenha sido primordialmente considerada, a substituibilidade pela oferta foi algumas vezes utilizada para qualificar e balancear a decisão por uma ou outra definição, especialmente nos casos em que as repostas dos oficiados sobre a substituibilidade entre dois ou mais produtos, pela demanda, foi equilibrada.[129]

125. Finalmente, como tem sido praxe neste Conselho[130] e em todo o mundo, é impossível fugir, por vezes, e ainda que parcialmente, de um relativo critério de conservadorismo, no sentido de evitar a definição de mercados relevantes demasiadamente amplos, que eventualmente fizessem com que a autoridade antitruste, equivocadamente, fizesse sua análise pautada em um cenário concorrencial irreal, no sentido de mostrar-se mais brando do que efetivamente é. A bem da verdade, a análise concreta que levou às definições de mercado relevante deste caso foi suficientemente embasada, de modo que um mero e isolado critério de conservadorismo não precisou ser aqui utilizado de modo relevante. Contudo, deve-se manter em mente que, em havendo maiores dúvidas, o critério conservador deve prevalecer, pois leva a uma análise mais criteriosa em prol da coletividade, conforme demanda a Lei nº 8.884/94[131] e o princípio da supremacia do interesse público,[132] ainda mais em se tratando da defesa de um

---

[127] Conforme os comentários oficiais ao Guia americano: "A consideração de reposicionamentos tem paralelo próximo à consideração de entrada, discutida abaixo, e também se foca em tempestividade, probabilidade e suficiência. As Agências raramente encontram evidências de que reposicionamentos seriam suficientes para impedir ou reverter o que de outra maneira seriam efeitos anticompetitivos unilaterais decorrentes de uma fusão de produtos diferenciados. O reposicionamento de um produto diferenciado envolve alterar a percepção dos consumidores, ao invés de, ou em acréscimo a, alterar as suas propriedades físicas. O primeiro pode ser muito difícil, especialmente em se tratando de marcas bem estabelecidas, e esforços custosos de fazê-lo normalmente representam um risco significativo de fracasso, e portanto podem não ser tomados". (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Commentary on the Horizontal Merger Guidelines**. March, 2006. Disponível em: <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/215247.htm>. Acesso em: 17.01.2001. Tradução livre).

[128] É importante frisar que tal posicionamento não traz qualquer prejuízo às Requerentes, já que a eventual menor ênfase em certas substituibilidades pela oferta no momento da análise de mercados relevantes é compensada no momento da análise de possibilidade de entrada. O reposicionamento de uma unidade produtiva pode não ser suficiente para expandir o mercado relevante de um produto, mas pode ser suficiente para que se considere tal reposicionamento constitui a entrada mais fácil de um agente no mercado de oferta de tal produto.

[129] Por exemplo, quando as manifestações não puderam indicar de modo claro se dois produtos seriam ou não substitutos pelo lado da demanda, uma forte concentração de respostas no sentido de que aqueles produtos seriam bons substitutos pela oferta serviu para inseri-los em um mesmo mercado relevante. Já uma forte concentração de respostas no sentido dos produtos não serem bons substitutos pela oferta serviu para separá-los em mercados relevantes distintos.

[130] "Os precedentes [de produtos diferenciados] analisados pelo SBDC indicam que usualmente as análises adotam cenários conservadores, isto é, aqueles que ressaltam de maneira mais evidente eventuais problemas concorrenciais decorrentes da operação." (AC nº 08012.001383/2007-91; Requerentes: Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S.A.; Voto-Vogal do Conselheiro Carlos Ragazzo).

[131] Em seu art. 1º, parágrafo único, e em outros dispositivos, como o art. 54, § 1º, III, e § 2º.

[132] Ver a respeito, por exemplo: FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de direito administrativo**. 10. ed. rev., ampl. e atual.. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003, p. 20.

Fls. 3440

direito difuso, como o que ora se tutela, já que, no caso de efeitos negativos advindos da operação, os consumidores e a sociedade terão poucos recursos para se defender.[133]

126. Afora a análise das respostas de concorrentes e clientes oficiados sobre questões de substituibilidade, sempre que possível, e na medida em que tenham sido obtidos dados e informações adicionais, diversos outros fatores qualitativos serviram para reforçar as conclusões sobre as definições dos mercados relevantes, desde eventuais visitas da SEAE às unidades de produção das Requerentes, informações sobre a facilidade ou dificuldade de adaptar plantas produtivas, características dos produtos, forma de consumo, preferências dos consumidores, modo de apresentação e de venda e outras variáveis, que serão apresentadas ao longo da análise, não cabendo aqui esgotá-las.

127. Por fim, na medida em que estiveram disponíveis e que puderam fornecer dados e informações úteis e confiáveis, precedentes europeus e do próprio CADE também serviram como fonte de análise.

128. É importante frisar que todos esses dados e argumentos – econométricos, opiniões de clientes e concorrentes, precedentes jurisprudenciais e outros – foram utilizados em conjunto para as conclusões da análise. Jamais uma opinião independente de um ou poucos agentes, de um ou outro julgado ou de um parecer econométrico isolado serviram como base única de decisão. O exame do conjunto das evidências deu-se em consonância com o princípio da livre valoração das provas. Conforme explanado na subseção anterior, em especial no que diz respeito a produtos diferenciados, é normal que as definições dos mercados relevantes não contenham fronteiras perfeitas. Essas e outras eventuais imperfeições, porém, são compensadas no restante da análise concorrencial, conforme já aqui explicitado, e aqui também o serão. Dito isso, passar-se-á para a definição dos mercados.

6.4 Análise econométrica dos mercados relevantes

6.4.1 Das Notas apresentadas pelas Requerentes

129. Como dito, as Requerentes apresentaram, para embasar as suas propostas de mercados relevantes, ao menos 10 (dez) notas técnicas e pareceres.[134] No Anexo I de seu parecer, a SEAE analisou, de modo mais pormenorizado, o teor da maior parte

[133] Ressalta-se que eventuais imperfeições decorrentes dessa escolha são compensadas no decorrer da análise de entrada e rivalidade.

[134] A saber: (i) "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais); (ii) "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais); (iii) "Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" (fl. 340/380, autos confidenciais); (iv) "Comparações entre os Preços dos Produtos Constantes da Linha Festa e os Preços dos Cortes *In Natura*" (fls. 721/739, autos confidenciais); (v) "Metodologias Utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" (fls. 1346/1380, autos confidenciais); (vi) "Novos Resultados: Entrada e Simulação" (fls. 1402/1467, autos confidenciais); (vii) "Esclarecimentos Metodológicos – Dúvidas dos Técnicos da SEAE" (fls. 1624/1637, autos confidenciais); (viii) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais); (ix) "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais); e (x) "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 806/900, autos confidenciais).

dessas Notas (3 delas foram juntadas após o parecer da SEAE), inclusive mercado a mercado, e, em seu parecer, rechaçou integralmente os estudos apresentados pelas Requerentes.[135]

130. As propostas de mercados relevantes apresentadas pelas Requerentes, e os respectivos conflitos entre essas propostas e as da SEAE, já foram demonstradas na subseção anterior. Para embasar suas definições, as primeiras Notas Técnicas juntadas aos autos empregaram, basicamente, duas técnicas complementares: correlações de preços (ou co-integração)[136] e testes de perda crítica e elasticidade crítica[137].

131. O teste de cointegração tem como base a averiguação da ocorrência de uma relação estável entre diferentes séries de preço no longo prazo. O teste de perda crítica avalia a maior redução na quantidade vendida que o agente (como monopolista hipotético) se disporia a sofrer para amparar um determinado aumento de preços. Já a elasticidade crítica é o maior valor da elasticidade-preço própria que faz um determinado aumento de preços (normalmente 5% ou 10%) ainda ser lucrativo para o monopolista hipotético. O objetivo dos testes seria avaliar se determinado produto se

---

[135] De modo geral, a SEAE rechaçou os estudos apresentados pelas Requerentes, com base nos seguintes argumentos:
"A metodologia utilizada (cointegração, principalmente) para a determinação de mercados relevantes é mais apropriada para bens homogêneos;
Apenas quando há limitação de dados referentes a preços e/ou quantidades por produto, por exemplo, para o cálculo de elasticidade, poder-se-ia lançar mão de outros métodos para a estimativa de um mercado relevante;
Testes de cointegração, ferramenta mais aceitável quando as séries são integradas de ordem 1 para se definir mercado, por si só não são suficientes para concluir se determinados produtos ou regiões pertencem ou não a um mesmo mercado relevante. A avaliação da significância dos parâmetros de cada variável no espaço de cointegração, a fim de saber quais variáveis participam efetivamente do equilíbrio de longo prazo, fornecem resultados mais robustos para a delineação do mercado relevante.
A não consideração de variáveis que captem o fator marca e a praticidade no modelo, que podem ser importantes na escolha do produto pelo consumidor (ver seção 5.1.2.2.3.1 do Parecer).
Utilização de séries de preços de produtos que não podem ser considerados substitutos diretos do hambúrguer e do empanado. Isso se verifica nos resultados obtidos pelo trabalho das requerentes, em que considerou o mercado de congelados a base de carne bovina no mesmo mercado de cortes de carnes *in natura*, bem como o mercado de congelados a base de frango no mesmo mercado de peito de frango congelado
O modelo de elasticidade crítica é mais apropriado para mercados com firmas idênticas e produtos homogêneos;
Foram utilizados períodos distintos nas amostras de elasticidade crítica e de elasticidade efetiva;
Utilizaram-se segmentos distintos nas amostras para o cálculo da elasticidade crítica e da efetiva: varejo *versus* atacado.
Assim, se uma dada análise econométrica define um mercado relevante que possa não refletir um comportamento observado no mercado, recomenda-se prudência em aceitar as conclusões sobre esse mercado relevante." (Fls. 16/17, parecer SEAE)

[136] Testes de co-integração/correlação de preços foram apresentados nos pareceres: "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão"; "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes"; "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*"; "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão"; e "Novos Resultados: entrada e simulação", além de informações complementares na Nota "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF".

[137] As alegadas evidências quantitativas de elasticidade/perda crítica foram discutidas nos pareceres: "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica"; "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão"; e "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF".

3442

constitui um mercado relevante em si ou se há outros produtos substitutos que também integrariam o mesmo mercado.

132. A análise detida e pormenorizada das Notas das Requerentes que tiveram como base metodologias econométricas encontra-se completa no ANEXO 1 que acompanha o presente voto.[138] Tal análise, que faz parte da fundamentação do voto, concluiu contundentemente pela **impossibilidade de se aceitar os argumentos trazidos pelas Requerentes nas Notas Técnicas em questão**. O detalhamento das razões para tanto está, como dito, inteiramente disponibilizado no ANEXO 1. Procurarei, abaixo, sumarizar os principais fundamentos apresentados, sem prejuízos de outros contidos no ANEXO.

133. Em resumo, com relação aos testes de co-integração realizados pelas Requerentes, pode-se dizer que:

(i) Não existe nexo de causalidade entre co-integração e substitutibilidade entre produtos. Testes de correlações de preços[139] podem indicar se dois produtos *não* são substitutos, mas não conseguem indicar se dois produtos *são* substitutos, dada a existência de fatores comuns nas séries.

(ii) Testes de correlação de preços são métodos muito fracos para delimitar mercados relevantes e devem ser usados apenas na impossibilidade de cálculo de elasticidades.

(iii) Esses testes são mais recomendados para produtos homogêneos, que não é o caso dos processados aqui examinados.

(iv) A causalidade de Granger[140] feita dois a dois exige uma avaliação de co-integração, o que não é feito. Por outro lado, foram empregadas séries não estacionárias, o que desqualifica o cálculo dos *p-valores* feito pelo *software*, que exige séries estacionárias. Adicionalmente, as análises de decomposição da variância exigem um ordenamento correto dos choques (exogeneidade), que não foi testado, nem ao menos colocado como compatível com os resultados de causalidade de Granger.

(v) Inexiste controle de custos nos testes de alguns produtos e, nos demais, as estimativas apresentadas empregaram apenas controles bastante simples de custos (uma variável apenas) e não incluíram nos modelos controles de renda.[141]

---

[138] Cabe ressalvar que o parecer apresentado pelas Requerentes intitulado "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" não contém discussões econométricas sobre mercados relevantes, enquanto o parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do ato de concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" utiliza como base econométrica os dados e conclusões das Notas anteriores. Em razão disso, esses pareceres não fizeram parte desta análise econométrica específica sobre mercados relevantes, muito embora tenham sido analisados para outras etapas da análise concorrencial efetuada neste voto.

[139] E suas variantes e ajustes, como co-integração, causalidade de Granger e decomposição de variância.

[140] "O teste de causalidade de Granger assume que a informação relevante para a predição das respectivas variáveis X e Y está contida apenas nas séries de tempo sobre essas duas variáveis". CARNEIRO, Francisco G. **A metodologia dos testes de causalidade em economia**. Brasília: Departamento de Economia, UnB, 1997. Série Textos Didáticos n. 20.

[141] Saltam aos olhos, por exemplo, o caso do teste entre margarinas e óleos vegetais, onde não foram empregados controles na avaliação em relação a óleos vegetais, embora ambos os produtos dividam o insumo principal, soja.

Dessa forma, não se pode afirmar, com segurança, que as correlações estatísticas encontradas implicam substituição entre os produtos.

(vi) Quando do uso de controles mais apurados de custos para a fabricação de empanados de frango e de hambúrgueres, respectivamente, a co-integração (correlação em séries não estacionárias) desaparece. Dito de outra forma, o resultado final para hambúrgueres e empanados de frangos indica que os preços dos mesmos *não* apresentam correlação com os preços de carne bovina *in natura* e peito de frango *in natura*, respectivamente, o que indica o oposto do que pleitearam as Requerentes, ou seja, que *não* podem ser colocados nos mesmos mercados relevantes com as carnes *in natura*.

(vii) A leitura dos gráficos de decomposição das variâncias permite inferir que foi feita uma hipótese no sentido de que mudanças de preços de produtos irão alterar o preço do insumo no mesmo bimestre. Essa hipótese é irrealista e não corroborada pelos coeficientes de ajustamento do sistema VECM associado. A evidência trazida pelas análises de variância, portanto, deve ser vista com fortes ressalvas.

134. Com relação aos testes de perda crítica e elasticidade crítica:

(i) Escolheu-se o uso do modelo Logit para estimação de elasticidades, que é bastante restritivo no padrão de substituição entre produtos, ao benefício de uma estimação simples (um parâmetro apenas sendo o mais relevante). Se o objetivo dos pareceristas fosse medir a substituição entre *marcas* ou *empresas* dentro de um conjunto de produtos, o interesse em utilizar o modelo Logit, frente a, por exemplo, um NIDS/AIDS, se justificaria, pois o segundo apresenta grande número de parâmetros e grande incerteza estatística associada às estimativas. Todavia, como a escolha foi a delimitação de mercado por substituição entre *produtos*, com poucos produtos candidatos, as restrições do modelo são demasiadamente fortes. A principal conseqüência é a extrema sensibilidade dos resultados às escolhas dos pareceristas.

(ii) As elasticidades substituição são iguais, ou seja, um aumento de preços no produto A leva a aumentos de quantidade (percentuais) iguais para os produtos B, C, D e qualquer outro incluído na análise, mesmo que os produtos sejam concorrentes afastados na visão dos consumidores, o que é irreal.

(iii) O cálculo de elasticidades por meio de um modelo Logit exige a determinação de um mercado potencial total, que inclui as marcas incluídas no modelo e um *outside good*,[142] que representa o gasto alternativo de recursos, quando os consumidores deixam de comprar o produto frente a um aumento de preços. No modelo Logit, quanto maior a parcela de mercado do produto potencial, *maior* a elasticidade, o que reduz a probabilidade de o produto ser delimitado como um mercado relevante em si. No caso, as Notas das Requerentes utilizam mercados potenciais extremamente e erroneamente largos, de modo arbitrário, sem justificativas razoáveis e de modo superestimado.[143]

---

[142] Produto potencial de bens que os consumidores podem consumir em detrimento dos produtos analisados no mercado relevante.

[143] Um exemplo é o caso de pizzas congeladas. Na Alemanha, país com nível de renda domiciliar significativamente maior do que o Brasil e com domicílios com menos pessoas, o consumo per capita de pizzas é de 4,8 pizzas por ano por domicílio, ou 0,4 pizza por mês. Os pareceristas, contudo, fizeram a hipótese de consumo de 2 pizzas por mês por domicílio, ou seja, um valor cinco vezes maior.

3444

Dessa forma, uma suposta alta elasticidade é obtida por meio das hipóteses irrealistas dos autores sobre o *outside good.*

(iv) Para a implementação do teste, há a necessidade de se estimar o valor das margens. Estimativas iniciais dos pareceristas foram reduzidas em 10% ou mais, entre um primeiro[144] e um segundo[145] parecer, revelando a dificuldade de obtenção das mesmas. Independentemente disso, vale notar que as margens foram extrapoladas das empresas Sadia e Perdigão para todo o mercado, ou seja, presumiu-se que todos os demais concorrentes teriam margens equivalentes a Sadia e Perdigão. Os gráficos do parecer da SEAE indicam que, na maioria dos produtos, as Requerentes praticam preços mais altos, o que sugere que a extrapolação pode superestimar as margens. A partir dos pareceres de simulações das Requerentes, também é possível inferir que, de fato, as margens utilizadas nos testes de perda crítica estão superestimadas. E margens maiores levam, equivocadamente, a mercados relevantes mais amplos, por reduzir a perda crítica e elasticidade crítica.

(v) Todo modelo econométrico exige a validação dos pressupostos utilizados na sua formulação teórica. Os pareceres não trazem os chamados testes de especificidades que validam os pressupostos do modelo, o que levanta sérias dúvidas sobre a coerência das estimativas. No caso específico das estimativas com variáveis instrumentais, os instrumentos não foram validados por meio de testes de especificação (instrumentos relevantes e exógenos), o que pode estar gerando estimativas enviesadas.

(vi) Uma análise exploratória dos testes (realizada no ANEXO 1), tomando por base estimativas mais realistas, chegou a resultados distintos das conclusões das Requerentes.

135. Em síntese, a análise das Notas das Requerentes de co-integração e de perda e elasticidades críticas demonstrou falhas significativas, programadas para resultar, equivocadamente, em mercados relevantes mais amplos do que a realidade. Ao final, o exame e tratamento dessas Notas no âmbito deste voto:

(i) Ao contrário do advogado pelas Requerentes, seus pareceres **não permitiram concluir que**:

- Mortadelas e salsichas façam parte do mesmo mercado relevante;
- Presunto, mortadela, lingüiça, afiambrado, apresuntado, bacon, frios diferenciados, salame e patês façam parte do mesmo mercado relevante;
- Hambúrgueres façam parte do mesmo mercado relevante que almôndegas e kibes;
- Pratos prontos e lasanhas façam parte do mesmo mercado relevante de massas frescas ou massas secas;
- Pizzas congeladas façam parte do mesmo mercado relevante que pizzas resfriadas; e

[144] "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: testes de Elasticidades críticas e teste de perda crítica".
[145] "Esclarecimentos metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF".

- Kit festas (ou Linha de Festas) estejam em um mercado relevante que inclua carnes *in natura*.

(ii) Por outro lado, a partir do exame e tratamento do dados apresentados, **foi possível concluir que**:

- Margarinas não fazem parte do mesmo mercado relevante que óleos vegetais;
- Empanados não fazem parte do mesmo mercado relevante que carne de frango *in natura*; e
- Hambúrgueres não fazem parte do mesmo mercado relevante que carne bovina *in natura*.

136. Vale mencionar que, posteriormente, com os autos já sob análise do CADE, após a prolação do parecer da SEAE, as Requerentes juntaram novos pareceres com o fim de defender seu posicionamento sobre os mercados relevantes da operação. O primeiro deles foi uma resposta à análise efetuada pela SEAE.[146] Parecer posterior[147] também teve por objetivo, entre outros tópicos, comentar as objeções da SEAE às já mencionadas notas técnicas das Requerentes que realizaram testes de perda crítica e elasticidade crítica[148] e, a partir disso, sugerir uma nova definição de mercado relevante (como já dito, definição essa diferente daquela da SEAE e ainda mais diferente da definição anterior proposta pelas Requerentes). Cabe ressaltar que, conforme mencionado anteriormente (subseção 6.2), as conclusões desse parecer sobre o mercado relevante diferiram substancialmente da proposta trazida anteriormente pelas notas técnicas pretéritas apresentadas pelas Requerentes. Isso, por si só, tende a colocar essas notas e pareceres em dúvida, já que, embora trazidas aos autos pelas exatas mesmas partes, esses dois grupos de notas/pareceres chegam a conclusões significativamente contraditórias.

137. Além disso, as Requerentes, quando intimadas a se manifestar sobre o parecer da ProCade, teceram comentários adicionais sobre a sua análise econométrica (fls. 3273/3341). No que se refere à definição dos mercados relevantes, defenderam o uso do modelo Logit e buscaram rebater uma possível crítica ao seu modelo: o fato de o mesmo não passar pelo "teste de Sargan", que é utilizado na identificação dos instrumentos em um modelo estatístico. As partes tentaram justificar isso argüindo que o modelo é validado quando submetido a outros testes estatísticos. Mesmo assim, as Requerentes, então, refazem os seus cálculos de forma ao seu modelo ser validado pelo referido teste de Sargan, o que gerou novos resultados de elasticidades. Se o problema com a estimativa das Requerentes fosse apenas incluir o teste de Sargan e adequar um pouco os instrumentos, os resultados após a correção não deveriam mudar muito. Entretanto, os testes são apresentados com números muito distintos dos sustentados anteriormente pelas partes ao longo de todo o processo, revelando que as críticas aqui

---

[146] "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais)

[147] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).

[148] As alegadas evidências quantitativas de elasticidade/perda crítica foram discutidas nos pareceres: "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica"; "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão"; e "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF".

KGT

Fls. 3446

levantadas se mantêm. O ponto crucial dos instrumentos é a correta identificação do parâmetro associado ao preço que é utilizado para se calcular a elasticidade correta nos mercados em análise. Portanto, toda a análise anteriormente apresentada pelas Requerentes possui esse problema. Os novos resultados encontrados após a aplicação do teste de Sargan têm como base o mesmo modelo e os mesmos problemas que viciaram as estimativas anteriores das Requerentes.

138. Diante dos argumentos resumidos acima (e completos no ANEXO 1), verifica-se, de fato, a impossibilidade de utilizar os argumentos quantitativos das Requerentes, expostos em suas Notas Técnicas, como base minimamente suficiente para a definição dos mercados relevantes, já que as evidências apresentadas não permitem concluir, com uma mínima segurança, que as definições propostas pelas Requerentes se sustentam. Pelo contrário, as únicas conclusões confiáveis que se pôde retirar dos dados apresentados – referentes aos mercados de margarinas, empanados de frango e hambúrgueres – apontam no sentido contrário ao pretendido pelas Requerentes (ou seja, caminham para uma definição de mercado mais restrita).

139. Frise-se que os argumentos econométricos trazidos pelas Requerentes foram afastados não porque se tenha rechaçado de plano a utilização de técnicas de co-integração ou de perda crítica e elasticidade crítica, mas sim porque a análise das Notas Técnicas demonstrou que as conclusões dos testes empregados não são razoáveis. Ou seja, não se rechaçou, de plano, as notas técnicas e pareceres das Requerentes, sob um eventual argumento de que testes econométricos desse gênero não podem ser aproveitados. Aceitou-se a utilização dessas metodologias (obviamente, por vezes ressalvando determinadas fraquezas ou direcionamentos inerentes a esses testes). Ainda assim, porém, verificou-se que as conclusões atingidas pelas Notas Técnicas não são suficientemente robustas para serem consideradas de modo relevante na análise concorrencial empreendida nestes autos.[149]

140. Diante disso, mostrou-se necessário, aqui, avançar na análise econométrica dos mercados relevantes, dessa vez de maneira adequada e robusta. Em razão disso, o presente voto entendeu relevante investigar evidências econométricas confiáveis que pudessem auxiliar na definição dos mercados, conforme demonstrado a seguir.

6.4.2 Delimitação dos mercados relevantes a partir das elasticidades dos produtos

141. A partir dos dados trazidos aos autos nas Notas das próprias Requerentes,[150] foram feitos outros testes, utilizando-se metodologia e hipóteses mais eficazes e robustas, consignados em sua totalidade no ANEXO 2, que acompanha este voto e que integra os seus fundamentos. Os seus resultados serão aqui resumidos.

[149] Tal observação é importante porque vários dos argumentos das Requerentes nestes autos centram-se em demonstrar que testes econométricos dessa natureza podem ser utilizados na análise antitruste de atos de concentração (v., p. ex., petição de fls. 634/660 - autos confidenciais; e parecer econômico de fls. 661/743, autos confidenciais). O fato, porém, é que mesmo em se aceitando essa premissa, as Notas Técnicas em comento juntadas aos autos não chegam a conclusões confiáveis, em razão das diversas falhas e fraquezas evidenciadas.

[150] Em específico, nas Notas "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidade Críticas e Teste de Perda Crítica" e "esclarecimentos metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF", e em dados brutos da Nielsen.

142. Em suma, o objetivo foi apresentar evidências para delimitação de mercados relevantes no caso em apreço, com base nas elasticidades de produtos estimadas a partir dos dados trazidos aos autos pelos pareceres das Requerentes. Ao contrário destes, contudo, utilizou-se um modelo de demanda que não exige hipóteses arbitrárias do analista sobre participações de mercado para o cálculo de elasticidades.[151] Essas hipóteses sobre o tamanho do mercado potencial influenciam diretamente as estimativas, apesar de serem arbitrárias, deixando pouco espaço para os dados revelarem a realidade.

143. Foi utilizado o modelo de demanda log-linear (modelos de elasticidade fixa) para estimar as elasticidades de produtos,[152] modelo esse que não depende de hipóteses *a priori* do analista, como no modelo Logit, e pode ser justificado teoricamente como etapa anterior à estimativa de elasticidades de demanda por empresa e/ou marca utilizando o modelo NIDS/AIDS.[153]

144. Uma questão chave para a estimação da curva de demanda é a possibilidade de uso de instrumentos que isolem deslocamentos da demanda em si de deslocamentos ao longo da curva de demanda. No caso, foi explorada ao máximo a disponibilidade de dados, permitindo, assim, o uso de instrumentos válidos.[154]

145. Após o cálculo das elasticidades, aplicou-se a metodologia de elasticidade crítica e perda crítica para a delimitação de mercados relevantes. Para a metodologia de elasticidade crítica, determina-se a elasticidade preço da demanda dito "crítica" que, para certo valor de margem preço-custo de mercado e certo aumento de preço, indica qual a elasticidade máxima (em valor absoluto) percebida pelas empresas produtoras do(s) produto(s) em análise que faria tal aumento de preços não lucrativo, embora maximizador de lucros.[155] Se a elasticidade percebida for maior do que elasticidade crítica, deve haver produtos substitutos que limitariam aumentos unilaterais de preços, e assim, o mercado relevante para análise de defesa da concorrência deve ser ampliado para incluir esses outros produtos substitutos.

146. A análise por meio da perda crítica segue de modo similar, mas com a exigência de que o aumento de preços arbitrado seja apenas lucrativo para as empresas do mercado hipotético, mesmo que não maximizador de lucros, como no caso da metodologia de elasticidade crítica. O critério de análise é similar: se um aumento de preços arbitrado para os produtos levar a uma perda muito grande de vendas, há produtos percebidos pelos consumidores como substitutos próximos o suficiente, que

---

[151] Elasticidades são a alteração percentual de uma variável, dado a variação percentual de outra variável.

[152] Seguindo DAVIS, P.; e GARCÉS, E. **Quantitative Techniques for Competition and Antitrust Analysis**. Princeton: PUP, 2010.

[153] Como restrição, o modelo impõe elasticidades constantes para diferentes preços. Contudo, a literatura (Davis e Garcés, 2010) indica que a restrição de elasticidade constante é menos preocupante do que a estrutura imposta pelas hipóteses no modelo Logit, para determinar padrões de substituição entre produtos. Adicionalmente, na prática os modelos estimados pelos pareceres das Requerentes também utilizaram uma elasticidade constante na análise de elasticidade e perda crítica, pois foram avaliados nos preços médios do período.

[154] Incluiu-se controles de deslocadores de custos (e de demanda) através de *dummies* de tempo e, ao mesmo tempo, utilizou-se preços e quantidades defasados como instrumentos, que apresentam variação regional, temporal e por produto, como recomendado de bons instrumentos. Esses instrumentos se justificam pela dinâmica produtiva e concorrencial, em que choques são transmitidos entre períodos, criando associação nos dados ao longo do tempo (tal auto-correlação dos dados não foi controlada nos estudos das Requerentes, o que tende a superestimar a qualidade das estimativas). De qualquer forma, testes de especificação validaram o uso dos instrumentos.

[155] Ou seja, em que a receita marginal é igual ao custo marginal.

3448

devem ser, então, considerados pelos produtores nas suas decisões concorrenciais. Assim, o mercado relevante deve incluir mais produtos e produtores do que o inicialmente especulado. Por outro lado, se a perda estimada frente ao aumento de preços arbitrado for menor do que a perda crítica, não existe produto substituto próximo o suficiente para tornar não lucrativa um aumento de preços de um monopolista hipotético envolvendo as ofertantes do produto em análise, e o produto representa um mercado relevante antitruste envolvendo todos (ou parte) desses ofertantes.

147. No caso, foram utilizadas, para o teste, as fórmulas (contidas na Tabela 1 do ANEXO 2) de elasticidade crítica e perda crítica compatíveis com o modelo estimado, ou seja, isoelástico, com variações de preço de 5% e 10%. Para a obtenção de elasticidades, os modelos estimados devem considerar produtos que potencialmente estariam no mesmo mercado. Dito de outra forma, os produtos devem ser agrupados para o cálculo das elasticidades para que sejam calculadas elasticidades preço cruzadas (elasticidades-substituição) e permitam a validação de hipóteses sobre mercados relevantes mais amplos. Esses grupos foram escolhidos baseados nas informações qualitativas obtidas nos autos (a serem tratadas mais detalhadamente em subseção posterior). A tabela abaixo apresenta os produtos agrupados nos grupos que foram testados:

Quadro 7 – Grupos de produtos considerados na estimação de elasticidades-preço

GRUPO	PRODUTOS
I	Hambúrguer; Almôndegas e Kibes
II	Mortadela; Salsicha
III	Presunto; Apresuntado
III	Presunto; Apresuntado, Afiambrado
IV	Mortadela; Salame; Presuntaria (Presunto e Apresuntado e Afiambrado)
V	Bacon; Lingüiça Defumada; Lingüiça Frescal; Salsicha
VI	Frios Diferenciados; Frios Especiais
VII	Mortadela; Presuntaria; Salame; Frios Diferenciados; Frios Especiais.
VIII	Empanado de Frango
IX	Pizza
X	Lasanha e Prato Pronto

Fonte: Elaboração própria

148. Após a obtenção das estimativas de elasticidades, fez-se necessário calcular as margens preço-custo de cada produto. Para isso, foram utilizadas as margens empregadas nos pareceres acima citados, revistos no último parecer das Requerentes a esse respeito.

149. Com o cálculo das margens e das elasticidades e perdas críticas, e com o aumento de preços selecionado, o contraste com as elasticidades calculadas (e perdas calculadas frente ao aumento) permite chegar a conclusões sobre a delimitação dos

mercados relevantes.[156] As elasticidades obtidas e as margens empregadas indicam que os seguintes produtos podem ser considerados um mercado relevante em si:

(i) Hambúrguer;
(ii) Almôndegas e kibes;
(iii) Mortadela
(iv) Salsicha
(v) Presunto
(vi) Salame
(vii) Lingüiça Frescal
(viii) Bacon
(ix) Frios Diferenciados (saudáveis)
(x) Frios Especiais
(xi) Pizza
(xii) Pratos Prontos
(xiii) Margarinas

150. Por outro lado, há outros produtos ou produtores substitutos próximos, relevantes concorrencialmente, para os seguintes produtos:

(i) Afiambrado
(ii) Apresuntado;
(iii)Lingüiça Defumada
(iv)Empanados.

151. No caso de apresuntados e afiambrados, qualitativamente o substituto mais próximo seria o presunto, conforme a análise qualitativa a ser efetuada adiante demonstrará. Tal agregação foi testada calculando-se a elasticidade de "Presuntaria", e concluiu-se que esse agregado de produtos (apresuntado, afiambrado e presunto) representa um mercado relevante.

152. No caso de lingüiça defumada, a elasticidade própria indica uma alta substituição, indicando que existiriam outros produtos substitutos próximos. Nos autos há evidência indicando que Paio seria este produto, conforme será visto adiante na análise qualitativa. Em relação aos outros produtos estimados, o consumo de lingüiça defumada responde a aumentos de preços de lingüiça frescal, mas o oposto não é verdade.

153. No caso de empanados, os resultados econométricos não permitem indicar nenhum outro produto para agregação, pois ao comparar-se um aumento de preços de empanados com mudanças de consumo de hambúrgueres ou almôndegas e kibes, o modelo econométrico não indica um produto substituto significativo (elasticidade substituição positiva e significativa do ponto de vista estatístico).

154. Desse modo, analisando-se em conjunto as considerações feitas nos ANEXOS 1 e 2 deste voto, conclui-se que, do ponto de vista econométrico, os mercados relevantes de processados seriam os seguintes: **(i) pratos prontos (e lasanhas); (ii) pizzas congeladas; (iii) hambúrgueres; (iv) kibes e almôndegas; (v) empanados de frango; (vi) mortadela; (vii) salsicha; (viii) presunto, apresuntado e afiambrado; (ix) salame; (x) frios especiais; (xi) frios diferenciados (saudáveis); (xii) lingüiça frescal; (xiii) bacon; (xiv) lingüiça defumada e paio; e (xv) margarinas.**

[156] Os resultados dos testes de elasticidade crítica e de perda crítica estão na Tabela 3 do ANEXO, e os resultados completos das regressões estão disponíveis em seu Apêndice.

AG

Fls. 3450

155. Com relação aos empanados de frango, em específico, tal conclusão advém do fato de que, embora a análise tenha demonstrado que tal mercado possivelmente seja maior: (i) a elasticidade encontrada ficou no limite dessa conclusão; (ii) a análise efetuada no ANEXO 1 demonstrou que os empanados de frango não estão no mesmo mercado relevante que carnes *in natura*; (iii) a análise do ANEXO 2 demonstrou que empanados de frango não estão no mesmo mercado relevante que hambúrgueres ou kibes e almôndegas; e (iv) não há, nos autos, indicações qualitativas, nem mesmo por parte das Requerentes, de quais outros eventuais produtos processados poderiam ser substitutos de empanados de frango (salvo aqueles que já foram excluídos nos itens anteriores). Em razão disso, uma análise mais cuidadosa demanda que esse produto seja mantido como um mercado relevante separado.

156. No que diz respeito aos mercados de kit festas de aves e de suínos, ressalta-se que as Requerentes, com o fim de testar uma co-integração (relação estável de longo prazo) entre os preços das carnes *in natura* e dos kit festas, que supostamente comprovaria que esses dois segmentos constituiriam um mesmo mercado relevante, juntaram aos autos Nota Técnica intitulada "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*" (fls. 721/739, autos confidenciais). As conclusões dessa Nota também foram analisadas no ANEXO 1 deste voto, sendo igualmente descartadas. A Nota padece dos mesmos problemas evidenciados pelo ANEXO 1 com relação à estimação dos demais mercados, além de excluir o controle de custos mais apropriado, qual seja, o preço do animal no abate,[157] o que torna peculiar a escolha dos controles nas regressões e prejudica a Nota. Além disso, nas regressões, as variáveis sazonalmente ajustadas podem ter suas propriedades estatísticas alteradas e suavizadas, sendo este o fator que está sendo correlacionado na regressão. Não se justifica descartar os dados sazonalmente não ajustados, dado que essa é uma informação relevante para a análise. Desse modo, **a Nota apresentada pelas Requerentes não é capaz de demonstrar que carnes *in natura* e kit festas englobam um mesmo mercado relevante.**

157. Com relação às carnes *in natura* em específico, embora não haja pareceres econométricos das Requerentes investigando essa questão,[158] também se procedeu, neste voto, a uma investigação econométrica no sentido de aferir a substituibilidade ou não entre os diferentes tipos de carne, ou seja, bovina, suína, de frango e de peru. O ANEXO 3 que acompanha este voto aplicou a lógica do teste do monopolista hipotético, na forma de perda crítica, para esse conjunto de produtos, utilizando, para tanto, estimativas das elasticidade-preço da demanda dos produtos e elasticidade-preços cruzadas,[159] o que foi facilitado, no caso desses produtos, pelo fato

[157] Conforme consta da Nota (p. 6): "Optou-se por não utilizar o custo do animal inteiro para controle de custos, pois os mesmos se confundiriam com os custos dos cortes de carnes *in natura*, estando muito próximos aos preços destes produtos".

[158] Isso ocorreu porque, no entender das Requerentes, as carnes *in natura* bovina, suína, de frango e de peru, fossem elas mantidas em um mesmo mercado relevante ou separadas em mercados distintos, não seriam segmentos nos quais Sadia e Perdigão deteriam participações de mercado superiores a 20%. Isso, porém, não se mostrou verdadeiro para o mercado de carne de perus, como será visto adiante.

[159] A elasticidade-preço própria da demanda é um indicador que mede a sensibilidade da quantidade vendida em face de uma variação do preço do bem ou serviço. Assim, mede a variação percentual da quantidade vendida decorrente da alteração do preço. Já a elasticidade preço da demanda cruzada mede a variação da demanda de um bem frente à variação de preço de *outro* bem.

Abt

de tais elasticidades já terem sido estimadas pela literatura econômica, utilizando dados do Brasil, a partir da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE.[160]

158. Conforme consta do ANEXO 3, o sistema estimado pela citada literatura engloba 27 classes de produtos. Para a presente análise, foram utilizadas as estimativas para os produtos Carne de Primeira, Carne de Segunda, Frango e Outras Carnes (que representam principalmente, suínos). Viu-se que os produtos apresentam elasticidades baixas (menores que a unidade) e elasticidades cruzadas muitas vezes iguais a zero, sendo as elasticidades preço-cruzadas de suínos as maiores. Os resultados mostram que para todas as margens especificadas (de 30%, que é bem baixa; até 95%, que é bastante alta), em todas as situações cada produto representaria um mercado relevante em si e em nenhum caso outros produtos deveriam ser agregados a Carne de Primeira, Carne de Segunda, Frango e Carne Suína, individualmente, para que especifique-se um mercado relevante.

159. Vale notar que a carne *in natura* de perus não foi incluída nas estimações, em razão da ausência de dados a respeito desse produto nos estudos e fontes examinadas. Não obstante, as conclusões dos testes efetuados, em especial no que diz respeito às estimativas das elasticidades-preço da demanda, já revelam evidências suficientes de que, efetivamente, cada tipo de carne *in natura* pesquisada representa um mercado relevante em si, não sendo razoavelmente plausível cogitar a inclusão de carne de perus no mesmo mercado relevante que carne de bovinos, suínos ou mesmo de frangos, sob o ponto de vista econométrico. Dessa feita: **(i) carne *in natura* bovina; (ii) carne *in natura* suína; (iii) carne *in natura* de frango; e (iv) carne *in natura* de peru constituem mercados relevantes distintos**, sob a ótica econométrica.

160. Tais conclusões, amparadas por uma análise econométrica robusta, têm importância para a definição dos mercados relevantes da operação. Como mencionado anteriormente, porém, uma correta definição de mercados relevantes deve, sempre, ser condizente com as evidências qualitativas observadas. É crucial, portanto, que a definição dos mercados relevantes nesse caso seja feita em conjunto com a avaliação dos inúmeros elementos qualitativos presentes nos autos, consubstanciados na forma de respostas de concorrentes, clientes e Requerentes, jurisprudência do CADE e internacional, manifestações da SEAE e outros, que serão discutidas a seguir, produto a produto.

6.5 Definição dos mercados relevantes da operação

6.5.1 Aquisição de animais para o abate

6.5.1.1 Dimensão produto

161. Já foi esboçado neste voto que, embora normalmente o foco da análise[161] de atos de concentração seja na capacidade de as firmas fusionadas exercerem poder de

[160] A estimativa que melhor se aproxima dos objetivos visados por esse teste (pelo escopo da análise) é a de Pintos-Payeras (2009). (PINTOS-PAYERAS, J. Estimação do sistema quase ideal de demanda para uma cesta ampliada de produtos empregando dados da POF de 2002-2003. **Economia Aplicada** [online], 2009, vol.13, n.2, pp. 231-255. (doi: 10.1590/S1413-80502009000200003). O trabalho foi publicado em revista com pareceristas que avaliam a qualidade e validade do estudo.

Fls. 345

mercado como *ofertantes* de produtos, em mercados nos quais somente essas firmas, ou poucas empresas, adquiram todo o volume de insumos produzido por vários fornecedores, tem-se uma situação mercadológica em que as firmas fusionadas possuem *poder de compra* sobre esses ofertantes de insumos. Conforme será detalhado oportunamente, o exercício de poder de compra, por vezes, também pode gerar efeitos anticompetitivos, com reflexos negativos para o bem-estar econômico coletivo.

162. Com o fim de avaliar a relação entre os criadores de animais (fornecedores de insumos para o abate) e as Requerentes (compradoras desses insumos), e analisar eventuais efeitos anticompetitivos decorrentes do poder de compra de Sadia e Perdigão em relação aos criadores, a SEAE definiu como mercados relevantes, do ponto de vista do produto: (a) a aquisição de suínos para abate; (b) a aquisição de frangos para abate; e (c) a aquisição de perus para abate.[162] Conforme explicitado pela Secretaria:

> "A princípio, ocorreriam especificidades no que se refere ao abate de cada tipo de rebanho, bem como especificidades e regulamentações no que se refere ao controle sanitário, de forma que, na dimensão produto, em sua relação com os fornecedores do insumo, criadores dos animais, serão considerados como mercados relevantes: abate de suínos, abate de frango e abate de peru." (fl. 27 parecer SEAE)

163. Do ponto de vista da definição do mercado relevante do produto, não há, nos autos, argumentos explícitos das Requerentes que contradigam essa definição de mercado. De fato, diversos fatores corroboram a segmentação empregada pela SEAE.

164. Verifica-se, primeiramente, que cada tipo de animal (suínos, frangos, perus), a princípio, possui criadores próprios. Os criadores de suínos, de frangos e de perus,[163] segundo se depreende dos autos, não são, de modo geral, os mesmos.[164] Tal separação faz sentido, uma vez que parece lógico que a criação de cada espécie de animal obedeça a processos distintos, desde a aquisição da genética própria de cada animal até o tipo de alimentação, medicamentos, especificidades da criação etc. Não por outra razão, os contratos firmados entre as Requerentes e os criadores de cada espécie também são distintos.[165] Assim, do ponto de vista da oferta de animais para o abate, percebe-se que o mercado é, de fato, bem segmentado entre criadores fornecedores de suínos, fornecedores de frangos e fornecedores de perus.

165. Do ponto de vista da demanda, também não parece haver substituibilidade entre as espécies de animais adquiridos para o abate. As empresas abatedouras, seja para posteriormente fornecer carne *in natura*, seja para utilizar na

---

[161] Isso ocorre, possivelmente, porque, em razão da estrutura e características da maior parte dos mercados, a concentração de empresas na *oferta* de produtos é mais comum do que a concentração de empresas na *compra* de produtos.

[162] Tais mercados foram identificados pela SEAE como: "abate de suínos", "abate de frango" e "abate de peru" (fl. 27 do parecer). Contudo, entendo que a nomenclatura acima adota explicita de modo mais preciso os mercados relevantes em questão, já que a intenção da SEAE foi definir o mercado relevante que permitirá analisar o poder de compra das Requerentes, na qualidade de *adquirentes* de insumos para o abate, e não de *fornecedoras* do produto do abate (o produto do abate são as diferentes carnes *in natura*, mercado esse que será avaliado posteriormente e que, de fato, se distingue do outro).

[163] Conforme explicitado na subseção 6.1, não foi necessário definir, no caso, um mercado relevante de aquisição de bovinos.

[164] As listas de criadores que fornecem animais para o abate por parte das Requerentes demonstram, em regra, fornecedores diferentes para cada espécie de animal, situados, inclusive, em municípios diferentes, de modo geral. (Ofícios 10.352/2009 e 10361/2009, fls. 479/513, autos confidenciais)

[165] Conforme se depreende de exemplos de contratos juntados pelas Requerentes às fls. 1639/1710 dos autos.

ABT

fabricação de processados, têm demandas específicas por cada tipo de animal, que variam de acordo com os produtos que pretendem ofertar à jusante.

166. Fortalece esse argumento o fato de várias empresas concorrentes não ofertarem um ou mais tipos de carnes *in natura* (o que significa que também não adquirem ou criam um ou mais tipos de animais para o abate). O quadro abaixo ilustra os tipos de carnes *in natura* ofertadas pelas Requerentes e seus principais concorrentes:

Quadro 8 – Tipos de carnes *in natura* ofertadas pelas Requerentes e por suas principais concorrentes (suínos, frangos e perus)

Empresa	Carne *in natura* de suínos	Carne *in natura* de frangos	Carne *in natura* de perus
Sadia	X	X	X
Perdigão	X	X	X
Seara	X	X	
Marfrig	X	X	X*
Frimesa	X		
Doux	X	X	
Aurora	X	X	
Pif Paf		X	
Tyson		X	

Fonte: Elaboração própria, com base em informações do Anexo II do parecer da SEAE.
*Após aquisição dos ativos de abate de perus da Doux (AC nº 08012.004935/2009-84).

167. Como se vê, com exceção de Sadia, Perdigão e Marfrig, nenhum outro concorrente abate perus; Pif Paf e Tyson não abatem suínos; e a Frimesa não abate frangos, o que reforça a demanda específica por cada tipo de espécie animal por parte das empresas abatedouras.

168. A jurisprudência do CADE não trata do tema de modo abrangente e profundo. Contudo, nos autos do AC nº 08012.000534/2006-11, o CADE definiu como mercado relevante a criação de suínos para o abate, isoladamente considerada.[166]

169. Assim, do ponto de vista do **produto**, acato a definição proposta pela SEAE e adoto como mercados relevantes: (a) a aquisição de suínos para abate; (b) a aquisição de frangos para abate; e (c) a aquisição de perus para abate.

6.5.1.2 Dimensão geográfica

170. Do ponto de vista **geográfico**, a SEAE adotou uma definição de mercado relevante de âmbito estadual, assim justificando seu posicionamento:

> "Por razões sanitárias (saúde dos animais) e econômicas (custo de transporte), as cargas de animais vivos, usualmente, não percorrem grandes distâncias geográficas. Ressalte-se que, de acordo com as informações das Requerentes, constantes dos autos – Nota Técnica 'PODER DE MONOPSÔNIO', a cada unidade de abate corresponderiam um conjunto geograficamente limitado de produtores integrados de animais. Em particular, as cadeias produtivas de suínos e aves têm sido caracterizadas por um elevado grau de integração vertical, observando-se contratos entre as empresas abatedouras e produtores integrados.

[166] Requerentes: Sadia e Cooagril; Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos; j. 13.03.2006.

AGL

Fls. 3454

> Assim, considera-se que o mercado de oferta desses rebanhos, suíno, frango e peru, teria dimensões próximas as unidades produtoras, sendo de natureza regional e, no limite, local. Para o presente parecer, será definido o âmbito estadual (...)." (fls. 27/28 parecer SEAE)

171. Adotando-se um mercado estadual, os mercados relevantes geográficos da presente operação, referentes à aquisição de animais para abate, corresponderiam aos Estados onde ocorrem sobreposições entre as Requerentes. Segundo apurado pela SEAE, seriam eles:

> "Suínos – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
> Frangos – Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Goiás;
> Perus – Paraná."

172. Segundo as Requerentes, os "integrados da BRF e da Sadia estão localizados em municípios próximos às plantas de abate das empresas".[167] Mais especificamente, segundo informaram, a distância *média* dos criadores de suínos e aves participantes do sistema de integração até a planta de abate das Requerentes seria de 60 Km, havendo, contudo, integrados localizados a até cerca de 100 Km de distância dos abatedouros.[168] De qualquer modo, defenderam as Requerentes, perante o CADE, que a definição geográfica do mercado relevante adotada pela SEAE, estadual, seria "superestimada".[169] Não obstante, vale mencionar que, embora aleguem que a média de distância entre integrados e abatedouros é de 60 Km, as Requerentes, buscando demonstrar a rivalidade oferecida por concorrentes nesse mercado, listaram abatedouros concorrentes (Seara, Aurora e outros) que poderiam absorver a produção de eventuais criadores de animais que decidissem se desligar do sistema de integração da Perdigão e da Sadia. Nessa ocasião, as Requerentes listaram abatedouros concorrentes que se situam a até 347 Km de distância dos criadores.[170] Desse modo, percebe-se que definição do mercado geográfico proposto pelas Requerentes em relação à aquisição de animais para abate não é tão clara, variando de 60 Km até cerca de 350 Km.

173. As concorrentes Marfrig e Seara, oficiadas pela SEAE, afirmaram, especificamente com relação à aquisição de aves, que não se estimula "a criação de aves a distâncias superiores a 100 Km do abatedouro (ou 60 Km, dependendo das condições de acesso)", já que "quanto maiores as distâncias entre granja e abatedouro, maiores os custos de frete e as perdas que ocorrem no transporte."[171]

174. A jurisprudência do CADE não examinou esse mercado de forma vasta ou aprofundada, possivelmente em razão de não ter havido um caso nesse mercado com preocupações concorrenciais suficientes para justificar esse aprofundamento. No julgamento do AC nº 08012.000534/2006-11, o mercado de criação de suínos para o

---

[167] Ofícios 10352 e 10361/2009, fls. 479/513, autos confidenciais.

[168] Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais.

[169] "Os mercados de compra de matérias-primas (animais para abate) foram definidos [pela SEAE] como "estadual" sem qualquer consideração por parte da SEAE/MF. As Requerentes demonstraram que as distâncias percorridas entre as plantas de abate e os integrados são bem reduzidas, o que faz com que a SEAE/MF esteja superestimando a dimensão destes mercados." (Ofício 1762/2010, fls. 530/544, autos públicos CADE).

[170] Conforme a Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais. Nota-se que os argumentos das Requerentes, por vezes, expandem ou diminuem sua opinião sobre o tamanho dos mercados relevantes, de acordo com o interesse que têm naquele argumento em específico.

[171] Ofícios 8238 e 8239/2010, fls. 3022/3049, autos confidenciais.

A62

abate foi definido como nacional, em razão da presença e expansão dos abatedouros da Sadia (Requerente do citado AC) em várias partes do país.[172]

175. Contudo, entendi ser possível, de fato, pelo que se depreendeu das respostas apresentadas nos autos, que a extensão territorial desse mercado relevante fosse menor que um Estado da Federação. Diante disso, realizei instrução complementar, enviando ofícios a abatedouros concorrentes e a representantes de criadores de animais, com o fim de colher evidências mais robustas que indicassem as distâncias máximas entre a localização dos criadores de animais e dos respectivos abatedouros adquirentes. Mais especificamente, a investigação foi no sentido de indicar até que distância máxima um abatedouro procuraria outro fornecedor de animais, no caso de um aumento significativo e não transitório de preços (ou até que distância máxima um criador procuraria outro abatedouro caso lhe fosse imposto um preço muito baixo). Cabe lembrar que é essa a indagação feita pelo teste do monopolista hipotético, a fim de determinar o mercado relevante geográfico de um produto (a distância "média", portanto, não é um parâmetro razoável para a definição do mercado relevante).

176. A primeira evidência encontrada é de que o raio geográfico de aquisição de animais é significativamente distinto para suínos e para aves (frangos e perus)[173]. Assim, os mercados relevantes geográficos de aquisição de aves e de suínos serão analisados a seguir de forma separada.

(i) Mercado geográfico de aquisição de aves (frangos e perus)

177. A tabela abaixo contém, de modo sumarizado, o entendimento de cada agente oficiado sobre as distâncias máximas possíveis entre criadores e abatedouros de aves.

Quadro 9 – Entendimento sobre a distância máxima entre a localização de criadores e abatedouros de aves

Empresa/Associação oficiada	Distância máxima
Sadia/ Perdigão	100 Km[174]
Marfrig/ Seara	100 Km[175]
Tyson	150 Km[176]
Pif Paf	150 Km[177]

[172] Requerentes: Sadia e Cooagril; Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos; j. 13.03.2006.

[173] Cabe frisar que, neste momento, não está sendo feita uma separação da análise entre frangos e perus porque aquelas empresas que foram indagadas sobre as distâncias relativas à criação e abate desses animais forneceram informações de distância coincidentes para ambos.

[174] Como dito anteriormente, as Requerentes informaram que a distância "média" entre criadores e abatedouros seria de 60 Km. Contudo, indicaram como opções de fornecimento, para criadores, abatedouros localizados a até 350 Km das unidades de criação, e informaram haver, de fato, criadores integrados localizados a até 100 Km de suas plantas de abate (Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais). Dessa feita, utilizou-se como parâmetro, de modo conservador, a distância de 100 Km.

[175] Ofícios 8238 e 8239/2010, fls. 3022/3049, autos confidenciais.

[176] De acordo com a Tyson, a distância ótima entre criadores e abatedouros é inferior a 100 Km, sendo possível, porém, que seja maior. No caso de um aumento de preços não transitório da ordem de 5% a 15%, a distância máxima entre o abatedouro e criadores alternativos seria de 150 Km (Ofício 2435/2010, fls. 974/975).

[177] A distância média entre as unidades de criação e abate da Pif Paf (Rio Branco Alimentos S.A.) é de 50 Km. Contudo, possuem um parceiro criador localizado a 150 Km do abatedouro (Ofício 2439/2010, fls. 1004/1005).

Fls. 3456

Doux	250 Km[178]
Aurora	Não forneceu distância máxima específica (forneceu distância "média" de até 42 Km)[179]
SINDIAVIPAR – Sindicado das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná	Não forneceu distância específica[180]
ASGAV – Associação Gaúcha de Avicultura	Não forneceu distância específica[181]
UBABEF – União Brasileira de Avicultura	Não forneceu distância específica[182]
ACAV – Associação Catarinense de Avicultura	Não forneceu distância específica[183]

Fonte: Ofícios e manifestações de concorrentes e associações constantes dos autos.

178. Com relação ao mercado relevante geográfico de aquisição de frangos e perus para abate, percebe-se: (i) que há algumas respostas contundentes indicando que, no caso de um aumento significativo e não transitório de preços, abatedouros poderiam adquirir animais de criadores localizados a até 150 Km de distância (Tyson e Pif Paf); (ii) de modo ainda mais concreto, que existem, de fato, abatedouros que, hoje, já adquirem aves de unidades criadoras localizadas a 150 Km de distância (Pif Paf); (iii) que, a princípio, não há, de modo relevante, segundo as respostas, abatedouros que adquiram animais localizados a mais de 150 Km de distância, sendo que apenas uma concorrente (a Doux) opinou no sentido de ser possível se deslocar a distâncias maiores do que isso no caso de um aumento de preços (250 Km). Diante disso, entendo que **um raio de *150 Km* é o mercado relevante geográfico mais plausível no que se refere à aquisição de frangos e perus para abate**.

179. Tendo em conta esse mercado geográfico, devem ser identificados os locais onde há sobreposição entre as atividades de aquisição de aves para abate de Sadia e de Perdigão. Para tanto, foram confeccionados os dois mapas abaixo: (i) o primeiro ilustra raios de 150 Km ao redor das respectivas unidades de abate de *perus* de cada Requerente; e (ii) o segundo ilustra raios de 150 Km ao redor das unidades de abate de *frangos* de cada Requerente. As circunferências vermelhas referem-se às unidades de abate da Sadia, enquanto as azuis referem-se às da Perdigão.[184]

[178] A unidade de criação mais distante de abatedouro da Doux está localizada a 85 Km de distância. De acordo com a Doux, o deslocamento no caso de um aumento significativo e não transitório de preços seria de, em média, 100 Km. A distância máxima entre criador e abatedouro deve ser da ordem de 250 Km (Ofício 2433/2010, fls. 1805/1806).

[179] Ofício 2432/2010, fls. 1052/1053.

[180] O Sindiavipar afirmou que as distâncias variam de acordo com as partes integrantes do negócio e de acordo com a região. Citou, ainda, as normas das Instruções Normativas 56 e 59 do Ministério da Agricultura. Tais normas, contudo, regulam, para fins sanitários, as distâncias *mínimas* entre criadores e abatedouros, que devem ser observadas por esses agentes, não estabelecendo distâncias *máximas*. (Ofício nº 2443/2010, fls. 918/919).

[181] A ASGAV afirmou não haver "determinação de distância máxima" (Ofício 2444/2010, fls. 952/953).

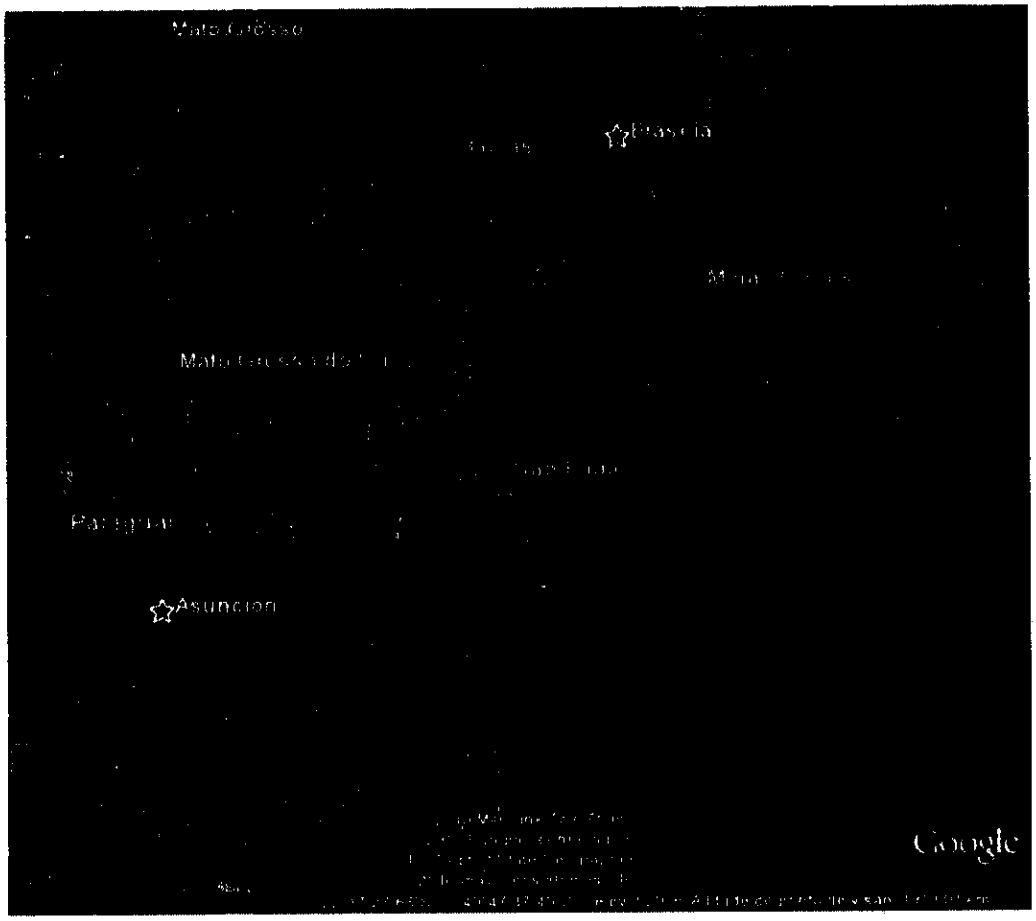
[182] Ofício 2442/2010, fls. 1008/1009.

[183] De acordo com a ACAV, a distância deve ser "próxima" (Ofício 2441/2010, fls. 1010/1011).

[184] As localidades das plantas de abate foram retiradas de resposta das Requerentes aos Ofícios 10352/2009, 10361/2009 e 68/2011.

Perus

Mapa 1 – Mercados relevantes geográficos de aquisição de perus para abate – Unidades de abate de perus das Requerentes – 150 Km



Fonte: Requerentes (Ofícios 10352/2009, 10361/2009 e 68/2011). Círculos vermelhos: Sadia/ Círculos azuis: Perdigão. Unidades Sadia: Chapecó/SC, Francisco Beltrão/PR e Uberlândia/MG. Unidades Perdigão: Mineiros/GO e Carambeí/PR.

180. Conforme se denota do mapa, as circunferências de 150 Km de raio demonstram que **a operação não acarreta sobreposição entre as atividades das Requerentes de aquisição de perus para abate**. Em outras palavras, as unidades de abate da Sadia não adquirem perus dos criadores que fornecem o animal para a Perdigão, e vice-versa. As empresas estão em mercados relevantes geográficos distintos. Em razão disso, pode-se dizer que **não há nexo de causalidade entre este ato de concentração e um eventual exercício abusivo de poder de compra por parte das Requerentes em face dos criadores de perus**. A operação não está concentrando o poder de mercado das Requerentes diante dos criadores em patamares superiores àqueles observados antes da transação. Pode até ser que esse seja um mercado concentrado (não está se fazendo este julgamento aqui), mas tal concentração, se houver, é pré-existente ao ato de concentração, não tendo com ele qualquer relação. Diante disso, não cabe ao CADE intervir no mercado de aquisição de perus para abate, ao menos em sede do presente procedimento.

CADE / MJ
Fls. 3458

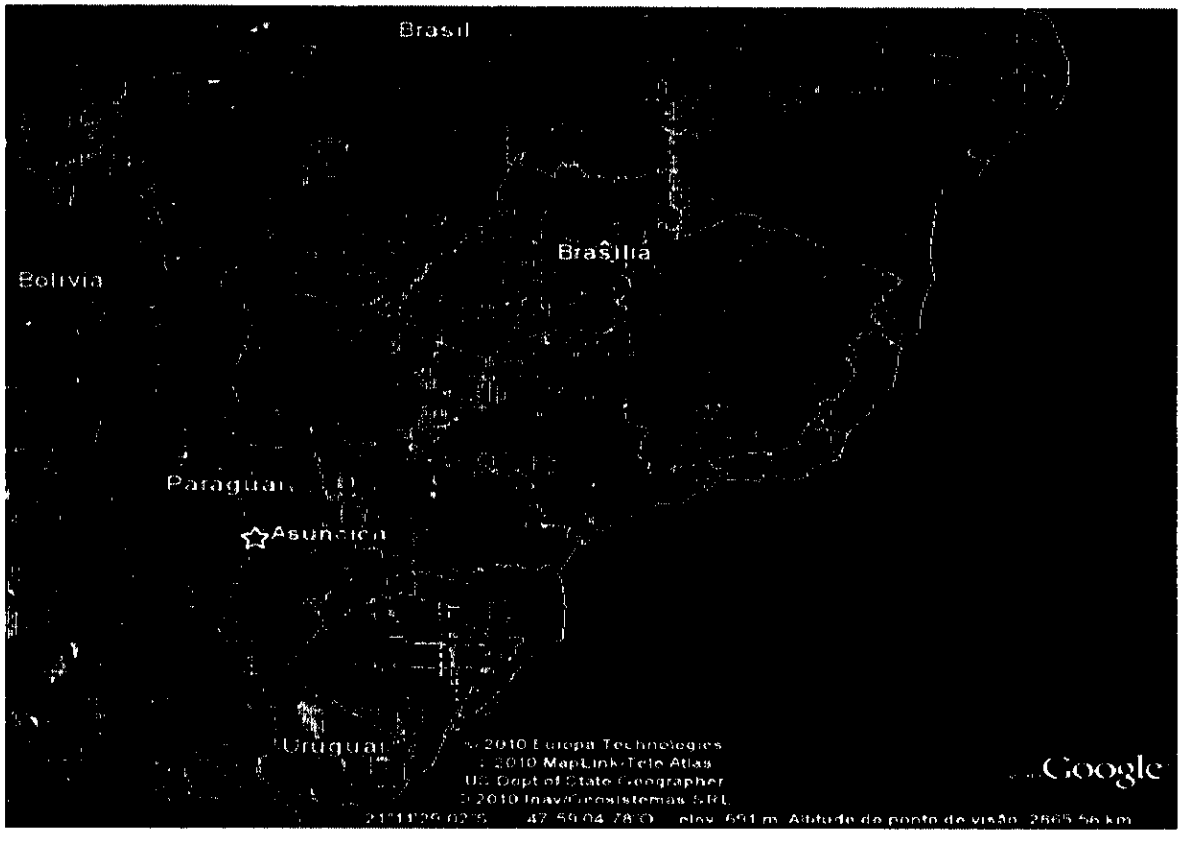
181. Vale frisar, aliás, que o próprio Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná – SINDIAVIPAR, ao ser indagado por este Relator sobre sua visão do ato de concentração em apreço, respondeu que:

> "De acordo com a ótica do Sindiavipar o Ato de Concentração entre Sadia S.A. e Perdigão S.A. e o referencial de pareceria existente entre cada Empresa e os avicultores das regiões correspondentes dentro do estado do Paraná não deverá acarretar grandes mudanças nas relações técnicas e econômicas, porque a localização geográfica das unidades (aviários, abatedouros, fábrica de ração, incubatórios) permanecem inalteradas.
>
> Já no que pertine a concorrência de modo geral e sob a ótica dos criadores de frangos e perus, a concentração entre as Empresas Sadia e Perdigão, também deverá permanecer inalterada, porque existe uma interdependência entre ambos, produtor e indústria, que tem sido favorável e benéfico ao interesse de ambas as partes, produtor e abatedouro." (Ofício 2443/2010/CADE, fl. 919)

182. Dito isso, **o aprofundamento da análise concorrencial referente ao mercado de aquisição de perus para o abate será desde já descartada.**

Frangos

Mapa 2 – Mercados relevantes geográficos de aquisição de frangos para abate – Unidades de abate de frangos das Requerentes – 150 Km



Fonte: Requerentes (Ofícios 10352/2009, 10361/2009 e 68/2011). Círculos vermelhos: Sadia/ Círculos azuis: Perdigão. Unidades Sadia: Concórdia/SC, Toledo/PR, Chapecó/SC, Campo Verde/MT (Várzea Grande/MT), Uberlândia/MG, Francisco Beltrão/PR, Dois Vizinhos/PR, Lajeado/RS, Garibaldi/RS, Lucas do Rio Verde/MT, Buriti Alegre/GO e Brasília/DF. Unidades Perdigão: Videira/SC, Capinzal/SC, Marau/RS, Serafina Corrêa/RS, Lajeado/RS, Porto Alegre/RS, Rio Verde/GO, Jataí/GO, Carambeí/PR, São Gonçalo, Dourados/MS e Nova Mutum/MT.

3459

183. A observação do mapa acima demonstra diversas sobreposições entre os territórios de aquisição de frangos pelas Requerentes nos Estados do RS e SC. Há, outrossim, uma sobreposição relevante no MT e, em menor grau, uma sobreposição no Estado de GO. Apesar de ambas as Requerentes deterem unidades de abate de frangos no PR, vê-se que, dentro dos raios geográficos do mercado relevante estabelecido, de 150 Km, não há sobreposição significativa entre os territórios de aquisição de frangos da Sadia e da Perdigão nesse Estado. Também não há sobreposição relevante no MS, em MG e na BA. Deve-se, portanto, analisar o poder de compra das Requerentes apenas quanto às sobreposições que ocorrem no GO, MT, RS e SC.

184. Embora o mercado relevante geográfico definido seja um raio de 150 Km, e a partir disso tenha se verificado onde, efetivamente, há sobreposição entre as atividades de compra de frangos para abate pelas Requerentes, é, por vezes, necessário fazer algum tipo de corte, com o intuito de agregar e analisar dados estatísticos e informações. Há, por exemplo, maior disponibilidade de dados e maior facilidade de analisar informações (como participações de mercado das empresas) considerando um Estado como um todo do que porções dele. Em razão dessa necessidade de mensuração e análise racional dos dados de mercado, e tendo em vista ser essa uma *proxy* suficientemente adequada (até porque, entre outros fatores, os territórios de influência das Requerentes abarcam boa parte dos Estados identificados), o poder de compra das Requerentes nos Estados indicados em que houve sobreposição será analisado de acordo com os dados *estaduais* disponíveis.[185] Para fins da presente operação, portanto, **define-se como mercados relevantes a aquisição de frangos para abate nos Estados de: (i) GO; (ii) MT; (iii) RS; e (iv) SC**.

(ii) Do mercado geográfico de aquisição de suínos

185. A tabela abaixo apresenta, em resumo, o entendimento de cada agente oficiado sobre as distâncias máximas possíveis entre criadores e abatedouros de suínos.

[185] Conforme consignei nos autos do AC nº 08012.003740/2008-36 (Requerentes: Qualimat e Votorantim Cimentos), que, tal como o presente caso, envolvia a delineação de raios geográficos para a definição dos mercados relevantes: "Como mencionado no voto do Conselheiro Paulo Furquim no AC nº 08012.011065/2005-76, citado acima, as fronteiras dos Estados da Federação normalmente são utilizadas para a fixação dos mercados relevantes geográficos nesse tipo de operação. De fato, não é factível, na maior parte dos casos, agregar dados estatísticos de modo diverso, definindo mercados relevantes como apenas partes de determinados Estados. A fixação do mercado relevante geográfico, em situações como a presente, necessariamente requer algum tipo de generalização.
No caso, por exemplo, partes de alguns Estados não necessitariam, a princípio, ser incluídas na análise, mas, para fins de agregação estatística, não há perdas significativas em se fazer tal inclusão. Por outro lado, percebe-se que a área de atuação de algumas unidades fabris se sobrepõe a outras e que ultrapassam regiões e Estados. Assim, seria possível delinear diversos cenários de mercados geográficos, por exemplo, incluindo Santa Catarina, Paraná e São Paulo, ou outro que incluísse Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, e assim por diante, havendo inúmeras possibilidades. Mais uma vez, porém, é necessário se fazer algum corte peremptório, a fim de tornar a análise factível."

461

CADE / SDE Fls. 3400

Quadro 10 – Entendimento sobre a distância máxima entre a localização de criadores e abatedouros de suínos

Empresa/Associação oficiada	Distância máxima
Sadia/ Perdigão	100 Km[186]
Doux	200 Km[187]
ACRISMAT – Associação dos Criadores de Suínos de Mato Grosso	300 Km[188]
Frimesa	350 Km[189]
ACSURS – Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul	Inter-regional – "Para abate do Estado de São Paulo, por exemplo, recorre-se a suínos produzidos praticamente em toda a região produtora. É cotidiano o abate em São Paulo de animais provenientes de Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Minas Gerais e até mesmo do Rio Grande do Sul e Goiás".[190]
Aurora	Não forneceu distância máxima específica[191]
ACCS – Associação Catarinense de Criadores de Suínos	Não forneceu distância específica[192]

Fonte: Ofícios e manifestações de concorrentes e associações constantes dos autos.

186. Com relação à aquisição de suínos para abate, nota-se que o raio geográfico de aquisição tende a ser maior que no caso das aves. As repostas, de modo geral, variaram entre 100 Km e 350 Km. Contudo, a ACSURS informou que existem hoje, concretamente, abatedouros adquirindo suínos de criadores localizados em outros Estados e até mesmo em outras regiões do país. Essa discrepância entre as respostas é explicada pela própria ACSURS, que afirmou haver uma diferença de padrões entre abatedouros de algum modo integrados ou coordenados com criadores (normalmente indústrias processadoras, como as Requerentes) e abatedouros que adquirem os animais no mercado *spot* (normalmente especializados em produtos *in natura* ou com baixo grau de processamento). No caso dos primeiros, as distâncias entre criadores e abatedouros tendem a ser menores; no caso dos últimos, podem ser bastante longas.

[186] Como dito anteriormente, as Requerentes informaram que a distância "média" entre criadores e abatedouros seria de 60 Km. Contudo, indicaram como opções de fornecimento, para criadores, abatedouros localizados a até 350 Km das unidades de criação, e informaram haver, de fato, criadores integrados localizados a até 100 Km de suas plantas de abate (Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais). Dessa feita, utilizou-se como parâmetro, de modo bastante conservador, a distância de 100 Km.

[187] Ofício 2433/2010, fls. 1805/1806.

[188] Ofício 2447/2010, fls. 978/979.

[189] Segundo a Frimesa, a distância máxima com a qual opera é de 180 Km. Contudo, no caso de um aumento não transitório de preços, da ordem de 5% a 15%, "350 Km seria o raio de compra adicional de matéria-prima" (Ofício 2434/2010, fls. 956/957).

[190] Ofício 2448/2010, fls. 1861/1863. Cabe frisar que a ACSURS procurou esclarecer uma diferença de padrões entre abatedouros de algum modo integrados ou coordenados com criadores (normalmente indústrias processadoras) e abatedouros que adquirem os animais no mercado *spot* (normalmente especializados em produtos *in natura* ou com baixo grau de processamento). No caso dos primeiros, as distâncias entre criadores e abatedouros tendem a ser menores (por volta de 150 Km, segundo a Associação). No caso dos últimos, podem ser bastante longas.

[191] Ofício 2432/2010, fls. 1052/1053. A Aurora forneceu apenas distância "média", de 78 Km.

[192] A ACCS considerou não haver "uma distância máxima específica" (Ofício 2446/2010, fls. 924).

187. Tais informações permitem chegar a algumas conclusões: (i) uma vez que as Requerentes deste ato de concentração enquadram-se no perfil de indústrias integradas, é razoável crer que as mesmas, de fato, não operam com criadores localizados a distâncias demasiadamente longas de seus abatedouros, como outras regiões; (ii) por outro lado, as respostas dos ofícios apontam que seria razoável, mesmo para empresas desse tipo, recorrer a criadores localizados a ao menos 350 Km de distância no caso de um aumento significativo e não transitório de preços; (iii) mais ainda, a resposta da ACSURS serve, no mínimo, para demonstrar que é economicamente viável transportar suínos a distâncias ainda maiores do que essa. Congregando esses dados com uma necessidade prática da análise de casos desse tipo, que envolve de algum modo, da melhor maneira possível, fazer algum corte de modo a permitir a análise de dados estatísticos (como participações de mercado e outros)[193], entendo que, **para o caso da aquisição de suínos para o abate, um mercado relevante geográfico de *350 Km* de raio ou *estadual* (para fins de agregação de dados) é suficientemente adequado**. A adoção dessa definição, ao mesmo tempo em que é bastante plausível do ponto de vista das conclusões atingidas a partir das respostas das empresas e associações, também facilita a mensuração de participações de mercado das empresas e outros dados estatísticos (que normalmente estão disponíveis em formatos estaduais, nacionais etc).

188. Tendo em conta esse mercado geográfico, e com o fim de verificar os locais onde há sobreposição entre as atividades de aquisição de suínos para abate de Sadia e de Perdigão, o mapa abaixo ilustra raios de 350 Km ao redor de suas unidades de abate desse animal. Novamente, as circunferências vermelhas referem-se às unidades de abate da Sadia, enquanto as azuis referem-se às da Perdigão.[194]

[193] Ver, a esse respeito, nota de rodapé n. 185.

[194] As localidades das plantas de abate foram retiradas de resposta das Requerentes aos Ofícios 10352/2009, 10361/2009 e 68/2011.

Fls. 3462

Mapa 3 – Mercados relevantes geográficos de aquisição de suínos para abate – Unidades de abate de suínos das Requerentes – 350 Km

Fonte: Requerentes (Ofícios 10352/2009, 10361/2009 e 68/2011). Círculos vermelhos: Sadia/ Círculos azuis: Perdigão. Unidades Sadia: Concórdia/SC, Toledo/PR, Três Passos/RS, Uberlândia/MG e Lucas do Rio Verde/MT. Unidades Perdigão: Videira/SC, Herval D´oeste/SC, Mato Castelhano/RS, Marau/RS, Farroupilha/RS, Lajeado/RS, Rio Verde/GO e Carambeí/PR.

189. Segundo se denota do mapa, há sobreposição certa nas aquisições de suínos por parte das Requerentes nos Estados do Rio Grande do Sul (RS), Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), conforme, inclusive, já havia ressaltado a SEAE. Verifica-se, outrossim, que, nos Estados de Goiás (GO) e Minas Gerais (MG), também poderia ocorrer, em tese, uma sobreposição entre as atividades de compra de suínos das Requerentes. Contudo, verifica-se que, na prática, tal sobreposição acaba não ocorrendo, pois, conforme se depreende da lista de criadores que fornecessem suínos a cada uma das Requerentes[195] (fls. 479/513), a Sadia não adquire suínos de criadores localizados em GO, assim como a Perdigão não adquire suínos de criadores localizados em MG. Desse modo, a operação, a princípio, não gera sobreposição e conseqüente concentração entre as atividades das Requerentes de compra de suínos para abate nos Estados de GO e MG, sendo desnecessário aprofundar a análise nessas unidades da Federação (conforme também entendeu a SEAE).[196] Dito isso, **define-se como**

[195] Ofício 10352 e 10361/2009, fls. 479/513, autos confidenciais.

[196] Nota-se que as áreas de sobreposição desse tipo verificadas em outros Estados, como São Paulo, por exemplo, são bem menores. Em razão disso, a análise não se estenderá a tais Estados.

mercados relevantes a serem analisados neste Voto os mercados de aquisição de suínos para abate nos Estados do: (i) RS, (ii) PR e (iii) SC.

6.5.2 Carnes in natura: de bovinos, de suínos, de frangos e de perus

190. Com relação à oferta de carnes *in natura*, algumas questões relativas à definição do mercado relevante devem ser dirimidas. As diferenças básicas entre as propostas de definição da SEAE e das Requerentes envolvem, em suma, três questões distintas: (i) primeiro, se determinadas carnes *in natura* comporiam o mesmo mercado relevante que certos produtos processados;[197] (ii) segundo, se carnes *in natura* comporiam o mesmo mercado relevante que kit festas (de aves e suínos); e (iii) terceiro, se carnes *in natura* de frangos, perus, suínos e bovinos integrariam um único mercado relevante, ou se cada uma dessas espécies de carnes *in natura* configuraria um mercado relevante distinto do outro.

191. A resposta às duas primeiras questões será investigada nas próximas subseções. A presente subseção terá como objetivo dirimir a terceira indagação, ou seja, se carnes *in natura* de frangos, perus, suínos e bovinos configuram mercados distintos ou um único mercado relevante.[198]

192. O parecer da SEAE optou pela definição de mercados relevantes distintos, rejeitando a congregação dos quatro tipos de carnes *in natura* em um único mercado, entendendo que "haveria uma especificidade na demanda por produtos de carne oriundas de cada tipo de animal: bovino, frango, suíno e peru." (fl. 25 do parecer). As Requerentes, em sua Nota Técnica de fls. 107/309 (autos confidenciais), defenderam, contrariamente à SEAE, que carnes *in natura* bovina, suína, de frangos e de perus possivelmente integrariam um mercado relevante único.[199] Porém, como as participações de mercado por elas apresentadas à SEAE eram baixas (inferiores a 20%), independentemente da definição de mercado relevante adotada (mercado único ou segregado), as Requerentes não consideraram necessário fazer maiores elucidações a esse respeito, já que não haveria, segundo elas, preocupações concorrenciais, qualquer que fosse o cenário adotado.[200] Desse modo, as Requerentes optaram por não empreender estudos econométricos no sentido de sustentar uma definição de mercado relevante agregado, limitando-se a dizer que algumas concorrentes oficiadas pela SEAE teriam se pronunciado no sentido de haver substituibilidade entre as diferentes carnes *in natura*.[201]

---

[197] Como já mencionado na subseção 6.2, as Requerentes defenderam, em sua primeira sugestão, que: (a) hambúrgueres, kibes e almôndegas (processados) integrariam o mesmo mercado relevante que cortes de carne *in natura* bovina; e (b) que empanados de frango (processados) integrariam o mesmo mercado relevante que peito de frango congelado *in natura*.

[198] As outras duas questões serão analisadas mais facilmente quando da análise dos mercados de hambúrgueres e empanados, e dos mercados de kit festas, razão pela qual não serão tratadas agora.

[199] "Os indícios são, portanto, de que o segmento de carnes *in natura* congrega carnes bovina, suína e de aves (frango e peru)." (fl. 119, autos confidenciais)

[200] Segundo as Requerentes: "(v) carnes *in natura*, qualquer que seja a correta definição de mercado relevante (carnes *in natura* como um todo ou carne *in natura* de acordo com a natureza da mesma), as participações conjuntas de mercado das Requerentes estão abaixo de **(CONFIDENCIAL)**." (fl. 111 autos confidenciais).

[201] Citaram, nesse sentido: (i) a Seara (Ofício 08411/2009), que teria afirmado que carnes de suínos e aves são substitutas pela demanda; (ii) a Aurora (Ofício 08192/2009), que teria defendido haver substituibilidade pela demanda e pela oferta entre as carnes *in natura*; e (iii) a Marfrig (Ofício 08187/2009), que teria dito haver substituibilidade pela oferta. (fls. 118/119, autos confidenciais).

193. Contudo, conforme se anteviu na subseção 6.2, e como será visto com maior detalhe na seção 7.2, as participações de mercado de Sadia e Perdigão calculadas pela SEAE nos quatro diferentes segmentos de carnes *in natura* divergiram consideravelmente das participações de mercado inicialmente apresentadas pelas Requerentes.[202] No segmento de carne *in natura* de perus, especificamente, o *market share* nacional apresentado pelas Requerentes foi de **(CONFIDENCIAL)**. O calculado pela SEAE, contudo, totalizou **(CONFIDENCIAL)**. Diante disso, tornou-se ainda mais importante aferir a correta definição do mercado (ou dos mercados) de carnes *in natura*.

194. A jurisprudência do CADE a respeito da definição de mercados relevantes envolvendo carnes *in natura* não conta com análises profundas.[203] Há, conforme reconhecido pelas próprias Requerentes[204], precedentes que apontaram para uma definição de mercado relevante único e precedentes que segmentaram o mercado de acordo com a espécie de carne in *natura*. Nota-se que julgados mais recentes, contudo, têm seguido este último caminho,[205] o que permite cogitar uma possível tendência da jurisprudência recente a dividir o mercado de carnes *in natura* por espécie. Não obstante, na ausência de exames mais aprofundados a esse respeito, não se utilizará, no caso, os julgados anteriores do Conselho como base suficiente de análise.

195. A SEAE encaminhou ofícios a alguns dos principais concorrentes nesse mercado, indagando sobre a substituibilidade entre as diferentes espécies de carnes *in natura*.[206] Contudo, verifica-se que as respostas dos concorrentes oficiados a esse respeito, além de serem superficiais e não conterem maiores justificativas, são bastante inconstantes e, por vezes, contraditórias. Assim, não se tomou tais manifestações como

---

[202] As participações conjuntas apresentadas pelas Requerentes (fl. 111, autos confidenciais) foram de: **(CONFIDENCIAL)**.

[203] De modo geral, os casos não demonstraram preocupações concorrenciais suficientes para justificar o aprofundamento da análise.

[204] Fls. 118/119 da Nota Técnica sobre Mercados Relevantes.

[205] O CADE, nos autos do AC nº 08012.001099/2002-, definiu o mercado como o de carne de frango *in natura*, especificamente (Requerentes: Shrebrook e Pena Branca Rio; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 08.05.2002). No julgamento do AC nº 08012.003915/2000-58, considerou o "mercado de carnes in natura" como um único mercado relevante, entendendo que "os produtos in natura devem ser considerados substitutos entre si" – não obstante, o exame a esse respeito não foi aprofundado e o Relator, na ocasião, teve o cuidado de analisar as participações de mercado das Requerentes no segmento de frangos *in natura*, especificamente, sem agregá-lo aos demais tipos de carnes *in natura* (Requerentes: Sadia S.A. e Só Frango Produtos Alimentícios S.A.; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 23.03.2005). Já no AC nº 08012.013697/2007-36, mais recente, os mercados de carne de frangos e suínos *in natura* foram definidos separadamente, como mercados relevantes distintos (Requerentes: Perdigão S.A. e Eleva Alimentos S.A., Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos, j. 27.02.2008); assim como no também mais recente AC nº 08012.014715/2007-05, que tomou o mercado de carne suína como relevante (Requerentes: Marfrig e Unifred; Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo; j. 27.02.2008). No AC nº 08012.009621/2007-14, o mercado relevante definido foi o de carne *in natura* bovina (Requerentes: Perdigão e AMA; Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos; j. 04.09.2007).

[206] (i) a Aurora considerou haver substituibilidade entre os diferentes tipos de carnes *in natura*, tanto pelo lado da oferta quanto pelo lado da demanda (Ofício 08192/2009, fls. 2/13, autos confidenciais); (ii) a Doux considerou que, pelo lado da oferta, haveria "alguma" substituibilidade entre carnes de suínos e de frangos; e, pelo lado da demanda, entendeu que as diferentes espécies concorreriam entre si (Ofício 08185/2009, fls. 28/34, autos confidenciais); (iii) a Marfrig afirmou que, do lado da oferta, os processos de produção de frangos e suínos seriam semelhantes; do ponto de vista da demanda, porém, considerou que até mesmo diferentes cortes de carne de frango *in natura* (como peito e coxa ou asa) não seriam substitutos, o que indicaria, semelhantemente, ainda menor substituibilidade entre outros tipos de carnes *in natura* pelo lado do consumidor (Ofício 08187/2009, fls. 44/53, autos confidenciais); (iv) a Seara, por sua vez, considerou que carnes *in natura* de frangos e suínos *não* seriam substitutas pelo lado da oferta, mas que o *seriam* pelo lado da demanda (Ofício 08411/2009, fls. 437/450, autos públicos).

base definitiva para a definição do mercado relevante, já que também seria difícil, como se vê, chegar a uma conclusão confluente a partir dessas respostas. Resta, assim, averiguar outras evidências juntadas aos presentes autos.

196. A SEAE, a fim de embasar a sua conclusão no sentido de segmentar os mercados relevantes entre as diversas espécies de carnes *in natura*, citou como base julgados de cortes européias, que também concluíram pela divisão desse mercado. O caso Danish Crown/Flagship Foods[207], por exemplo[208], julgado pela Comissão Européia, tratou da aquisição, pela Danish Crown, da Flagship Foods, uma empresa dedicada ao abate e produção de carne *in natura* de suínos. Tal como no presente caso, as partes defendiam uma definição de mercado relevante que abarcasse todos os tipos de carnes *in natura*. A análise efetuada pela Comissão, contudo, foi incisiva no sentido de rejeitar essa agregação, em razão da impossibilidade de substituição entre os diferentes tipos de carnes *in natura*, tanto pelo lado dos concorrentes quanto pelo lado dos consumidores. Ao final, portanto, foi definido um mercado relevante de carne *in natura* suína, especificamente considerado (definição essa que já havia sido empregada em casos anteriores[209]). Vale a pena transcrever as justificativas utilizadas pela Comissão Européia:

> "A investigação de mercado da Comissão, contudo, não amparou o entendimento das partes. **Do ponto de vista tanto de concorrentes quanto de consumidores, carne suína é um produto separado a ser distinguido de carne bovina, de cordeiro, de aves etc.** Processadores de carne suína levam em consideração o fato de os **consumidores claramente distinguirem entre os vários tipos de proteínas contidas nesses produtos. Os clientes também possuem preferências diferentes de dieta**, baseadas em interesses de saúde e segurança, assim como crenças religiosas em alguns casos. Além disso, **carne suína é usada na fabricação de produtos britânicos que são baseados em suínos e para os quais nenhuma outra carne poderia ser substituta** (carnes cozidas com ingredientes suínos, lingüiça, bacon, presuntos etc.). Isso foi ulteriormente confirmado por uma pesquisa SSNIP que tendeu a demonstrar que **os consumidores não optariam por outras carnes mesmo que os preços fossem aumentados em, por exemplo, 5-10%.**" (tradução livre, grifamos)

197. De fato, a conclusão da SEAE e das autoridades européias me parece a mais correta. Do ponto de vista da substituibilidade pela oferta, que indica se, no caso de um aumento de preços, os concorrentes produtores de um determinado tipo de carne *in natura* são capazes de prontamente passar a ofertar um outro tipo de carne diferente, diversas evidências nos autos depõem, a meu ver de modo contundente, *contra* essa possibilidade. Como visto na subseção anterior, vários concorrentes relevantes não ofertam um ou mais tipos de carnes *in natura*:

---

[207] Case No COMP/M.3401, 2004. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3401_en.pdf>. Acesso em: 10.09.2010.

[208] Outro exemplo seria o caso em que o *Office of Fair Trading* (OFT), órgão antitruste britânico, tratou da aquisição da George Adams pela Tulip Limited[208], também considerando a carne *in natura* suína como um mercado relevante separado, rejeitando a agregação com os diferentes tipos de carnes *in natura*.

[209] A Comissão citou o caso Best Agrifund/Nordfleisch (COMP/M.3337).

CADE Fls. 3466

Quadro 11 – Tipos de carnes *in natura* ofertadas pelas Requerentes e por suas principais concorrentes (suínos, frangos e perus)

Empresa	Carne *in natura* de suínos	Carne *in natura* de frangos	Carne *in natura* de perus	Carne *in natura* bovina
Sadia	X	X	X	X
Perdigão	X	X	X	X
Seara	X	X		
Marfrig	X	X	X*	
Frimesa	X			
Doux	X	X		
Aurora	X	X		
Pif Paf		X		
Tyson		X		
JBS				X
Bertin				X
Independência				X
Mataboi				X
Minerva				X

Fonte: Elaboração própria, com base em informações do Anexo II do parecer da SEAE.
*Após aquisição dos ativos de abate de perus da Doux (AC nº 08012.004935/2009-84).

198. Assim, não é factível que, em um curto período de tempo (inferior a um ano)[210], concorrentes que jamais ofertaram um certo tipo de carne *in natura*, mesmo estando no mercado há algum tempo, passem a fazê-lo. Vale frisar, outrossim, que a oferta de certas carnes *in natura* por alguns dos principais concorrentes (como a Marfrig, por exemplo) se iniciou por meio de aquisições de outras empresas já estabelecidas no setor, e não *green field*,[211] meramente adaptando suas unidades produtivas. Não obstante, mesmo para concorrentes que já ofertam determinada carne *in natura*, não está claro que possam, em curto período, adaptar suas plantas de abate e suas aquisições de animais no sentido de aumentar consideravelmente sua produção dessa carne *in natura*, em substituição a outros tipos de carne por eles ofertados.

199. Conforme se depreende de manifestações da Marfrig[212], da Associação Brasileira de Criadores de Suínos – ABCS[213] e das próprias Requerentes[214], a relação

[210] Massimo Motta, por exemplo, considera a possibilidade de substituição pelo lado da oferta apenas quando os concorrentes fabricantes de um produto possam passar a ofertar o outro em "um curto período de tempo (*até seis meses ou um ano*)" (MOTTA, op. cit., p. 103, tradução livre).
[211] Ver Anexo VII do parecer da SEAE.
[212] "A atividade [de criação de animais] é desenvolvida por terceiros, com relações de longo prazo com a indústria, o que acaba gerando uma exclusividade de fato, pois não se opera com capacidade ociosa e alterações de genéticas envolvem elevados custos de transação, como troca de nutrição (as rações e medicamentos são diferenciados), manejo de granjas, variação da qualidade carne para os abatedouros (diferença no desempenho da terminação assim como qualidade da carcaça) etc." (parecer SEAE, fl. 42)
[213] Segundo a ABCS, a liberdade de migração dos produtores de uma integração para outra "não condiz com o conhecimento corrente do setor" e "a quase totalidade dos contratos de integração em vigor (...) (3) garante à agroindústria exclusividade na aquisição dos animais produzidos pelos integrados." (Ofício 1765/2010, fls. 770/784, autos públicos CADE).
[214] De acordo com o contrato de terminação padrão mencionado pelas Requerentes, o integrado se compromete a vender à empresa com exclusividade (quando não há obrigação jurídica, há uma exclusividade de fato, segundo as Requerentes, na medida em que "toda a parcela da produção que cabe aos integrados é vendida para a Sadia"). Alegam as Requerentes que os insumos aos produtores são

das empresas fornecedoras de carnes *in natura* com os criadores de animais são, normalmente, de longo prazo e caracterizadas por exclusividade por parte dos criadores (contratual ou de fato). Os criadores não operam com capacidade ociosa e a mudança de um criador para outro, embora juridicamente possível, gera elevados custos de transação, já que envolve alterações genéticas, troca de nutrição e medicamentos, variação da qualidade da carne, re-estruturação da unidade criadora para se adequar aos padrões sanitários, de qualidade e rastreabilidade exigidos pela empresa e assim por diante. Por outro lado, vê-se que as plantas de abate, de modo geral, são específicas para cada tipo de animal, ou seja, cada espécie, em regra, é abatida em abatedouro próprio, com exceção de algumas plantas de abate integradas.[215]

200. Verifica-se, portanto, que a substituibilidade pelo lado da oferta no que diz respeito a carnes *in natura*, que se daria pela rápida troca ou incremento da relação com os produtores de animais, e pela pronta re-adaptação das plantas de abate, não é evidente.

201. Já pelo lado da demanda, conforme explicitado pelos precedentes europeus citados, é razoável crer que, em se tratando de diferentes espécies animais, os consumidores tenham preferências distintas por cada tipo de carne *in natura* específica. No que se refere às carnes utilizadas para a produção de processados, também se verifica que cada tipo de processado requer uma espécie de carne *in natura* específica, não sendo factível uma fácil substituição por diferentes tipos. Do ponto de vista da demanda, portanto, também não vejo como evidente a substituibilidade entre as diferentes carnes *in natura*.

202. A fim de levantar evidências ainda mais robustas nesse sentido, o presente voto também procedeu a investigações econométricas no sentido de aferir a substituibilidade ou não entre as diferentes carnes *in natura*. O teste aplicado no ANEXO 3 deste voto, como comentado na subseção 6.4, aplicou a lógica do teste do monopolista hipotético, na forma de perda crítica, para as carnes *in natura* bovina, suína e de frangos, utilizando estimativas das elasticidade-preço da demanda dos produtos e elasticidade-preços cruzadas, a partir de dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE, constantes de literatura prévia.[216] As conclusões econométricas, já detalhadas na subseção 6.4, foram no sentido de que cada tipo de carne *in natura* seria um mercado relevante em si.[217]

203. Vale frisar que a carne *in natura* de perus não foi incluída nas estimações em razão da ausência de dados a respeito desse produto nos estudos e fontes examinadas. Não obstante, as conclusões dos testes efetuados, em especial no que diz

---

fornecidos pelas empresas e que a integração, entre outras coisas, é necessária para garantir a "qualidade, sanidade e rastreabilidade" e o abastecimento (Nota Técnica "Poder de Monopsônio", fls. 1588/1620, autos confidenciais).

[215] No caso da BRF, por exemplo, 1 (uma) planta serve concomitantemente ao abate de perus, frangos e suínos; e 4 (quatro) plantas servem ao abate concomitante de suínos e frangos; enquanto a grande maioria – 14 (quatorze) plantas – servem ao abate específico de perus (1 planta), frangos (8 plantas) ou suínos (5 plantas). (Ofício 10352 e 10361/2009, fls. 490/514, autos confidenciais).

[216] PINTOS-PAYERAS, J. Estimação do sistema quase ideal de demanda para uma cesta ampliada de produtos empregando dados da POF de 2002-2003. **Economia Aplicada** [online], 2009, vol.13, n.2, pp. 231-255. (doi: 10.1590/S1413-80502009000200003).

[217] Verifica-se, pelo teste, que seria possível até mesmo cogitar uma segmentação do mercado de carne *in natura* bovina em mercados relevantes menores ("carne de primeira" e "carne de segunda", por exemplo). Contudo, tendo em vista que esse é um mercado no qual o *market share* das Requerentes é extremamente baixo, não levantando preocupações concorrenciais, é desnecessário (assim como tomaria recursos, inutilmente) prosseguir em uma investigação nesse sentido.

3468

respeito às estimativas das elasticidades-preço da demanda, já revelam evidências suficientes de que, efetivamente, cada tipo de carne *in natura* pesquisada representa um mercado relevante em si, não sendo razoavelmente plausível cogitar a inclusão de carne de perus no mesmo mercado relevante que carne de bovinos, suínos ou mesmo de frangos. Também qualitativamente, verifica-se que a carne *in natura* de perus, no Brasil, de fato possui um padrão competitivo significativamente diferente de outras espécies de carne, até mesmo da de frango (também uma ave). Trata-se de produto fornecido por apenas três (Sadia, Perdigão e Marfrig) dos vários concorrentes ofertantes de carnes *in natura* mencionados nestes autos. Produz-se, no Brasil, 31 vezes mais carne suína do que carne de perus, e mais de 263 vezes mais carne bovina ou de frango do que carne de perus, o que indica a preferência e procura extremamente mais significativa do brasileiro com relação a outras espécies de carne *in natura*, que não a de perus, cuja especificidade da demanda é visível.

204. Assim, conclui-se que, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo, são efetivamente distintos entre si os respectivos mercados relevantes de carnes *in natura*. Do ponto de vista geográfico, a SEAE[218], as Requerentes[219] e as respostas dos concorrentes[220] oficiados convergem para uma definição nacional, conforme também já fora estabelecido pela jurisprudência do CADE[221].

205. Desse modo, defino como mercados relevantes: **(a) o mercado nacional de carne *in natura* suína; (b) o mercado nacional de carne *in natura* de frango; (c) o mercado nacional de carne *in natura* de peru; e (d) o mercado nacional de carne *in natura* bovina**.

6.5.3 Kit festas (de aves e de suínos)

206. Os produtos que fazem parte das linhas de festas são, basicamente, cortes e preparados específicos de carnes *in natura*, em geral de suínos e de aves (frangos e perus),[222] destinados, principalmente, ao consumo durante as festividades de final de ano.

207. A SEAE considerou os kit festas como mercados distintos dos demais mercados de carnes in natura e, além disso, o segmentou em dois mercados relevantes: (a) kit festas de aves; e (b) kit festas de suínos. As Requerentes, em um primeiro momento[223], defenderam que os produtos da "Linha de Festa também fazem parte, no

---

[218] Conforme respostas dos concorrentes e jurisprudência do CADE, "seja por questões ligadas à perecibilidade, seja por questões ligadas à distribuição." (fl. 26 do parecer)

[219] "Quanto à dimensão geográfica, tanto a jurisprudência quanto a opinião dos concorrentes e das Requerentes corroboram a abrangência nacional de tal mercado." (fl. 119, autos confidenciais).

[220] Aurora (Ofício 08192/2009, fls. 2/13, autos confidenciais); Doux (Ofício 08185/2009, fls. 28/34, autos confidenciais); Marfrig (Ofício 08187/2009, fls. 44/53, autos confidenciais); Seara (Ofício 08411/2009, fls. 437/450, autos públicos).

[221] O AC nº 08012.008109/2004-08 (Requerentes: Cargill Agrícola S/A e Seara Alimentos S/A; Conselheiro Luiz Alberto Esteves Scaloppe; j. 09.03.2005) definiu o mercado como nacional, em razão "das barreiras fitossanitárias impostas à importação de carne e à grande produção brasileira de aves, suínos e gado bovino", assim como o AC nº 08012.003915/2000-58 (Requerentes: Sadia S.A. e Só Frango Produtos Alimentícios S.A.; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 23.03.2005).

[222] Conforme exemplificado pela SEAE (fl. 25 do parecer), tender de frango, chester e peru temperado congelado (no caso das aves) e lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com osso temperado, pernil sem osso temperado, presunto tender, tender suíno (no caso de suínos).

[223] Todas as notas técnicas até a "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais), incluindo esta.

Act

entendimento das empresas Sadia e Perdigão, do mercado de carnes *in natura*." (fl. 119, autos confidenciais). Parecer mais recente[224] juntado aos autos pelas Requerentes, contudo, acabou concordando parcialmente com a SEAE, opinando no sentido de que os kit festas e as carnes *in natura*, de fato, constituem mercados relevantes distintos. Não obstante, o parecer, ao contrário da SEAE, entendeu que o kit festas de aves e o kit festas de suínos estão inseridos no mesmo mercado relevante.

208. Em razão disso, faz-se necessário: (i) primeiramente, averiguar se os kit festas integram os mesmos mercados relevantes que as carnes *in natura*, ou se constituem mercados relevantes específicos e distintos; (ii) feito isso, deve-se verificar se a segmentação da SEAE entre um mercado relevante de kit festas de aves e um mercado relevante de kit festas suíno está correta, ou se ambos os tipos de kit festas integrariam um mesmo mercado.

209. No que diz respeito à primeira etapa da análise, argumentaram as Requerentes, em sua primeira sugestão de mercado, que "tais produtos nada mais são do que carnes *in natura* com algum tipo de tempero, sendo comercializadas em determinadas datas do ano. Dada a flexibilidade do processo produtivo de carne *in natura*, é natural que pertençam ao mesmo mercado relevante". No mesmo sentido, ponderaram que "o principal produto desse Kit são os perus inteiros temperados congelados, que nada mais são que carne de peru *in natura*."[225] A *sugestão 1* de mercado relevante das Requerentes, portanto, defende que os kit festas seriam, simplesmente, espécies de carnes *in natura*.

210. A argumentação da SEAE procurou desqualificar a inclusão de kit festas e carnes in natura em um mesmo mercado, haja vista a sazonalidade extrema que caracteriza os kit festas, que os diferenciariam sobremaneira da dinâmica de mercado das carnes *in natura* comuns.[226] Com exceção da Aurora[227], as respostas de concorrentes e clientes oficiados corroboram a visão da SEAE, no sentido de que os kit festas constituem um mercado distinto das carnes *in natura* em geral.[228]

---

[224] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).

[225] Fl. 119 e Nota Técnica "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes in natura", fls. 721/739, autos confidenciais.

[226] De acordo com a SEAE:

"o consumo do kit festa tem como característica a sazonalidade, uma vez que sua demanda é realizada em épocas específicas do ano (final de ano)."

Ainda conforme a SEAE, em resposta aos Ofícios nºs 7857/2010 e 7908/2010, a Marfrig informou sua quantidade vendida de kit festa aves e kit festa suínos, por marca. De acordo com a evolução das quantidades vendidas, "pode-se concluir que a quantidade vendida aumenta nos meses de novembro e dezembro. (...) Dessa forma, o consumo relevante da linha festa pode ser encontrado em meses festivos de finais de ano, assim, a informação relevante para a caracterização da demanda estaria sendo eliminada pela dessazonalização da série". (anexo 1 parecer SEAE, fl. 132/133)

[227] A Aurora considerou cortes de carnes suínas como substitutos de kit festas suíno; e cortes (ou inteiros) de carne de frango e perus congelados como substitutos de kit festas aves (Ofício 08192/2009, fls. 2/13, autos confidenciais).

[228] Segundo a Marfrig: "Por se tratarem de produtos mais especificamente destinados a festividades, entendemos que não há substituição (pela visão do consumidor), pois o consumidor já sai com uma predisposição de comprar aquele produto(s), que estão diretamente ligados ao seu momento de consumo" (Ofício 08187/2009, fls. 44/53, autos confidenciais). No mesmo sentido, afirma a Seara que: "Os produtos que compõem a linha Kit Festa Aves/Suínos correspondem a cortes específicos desses animais, vendidos tipicamente para ceias e ocasiões festivas em geral" (Ofício 06860/2009, fls. 2528/2540, autos públicos).[228] Semelhantemente, ao serem indagados se haveria outros produtos a serem incluídos nos

Ato

3470

211. Note-se que a sugestão 2 de mercado relevante das Requerentes acabou por aderir a essa fundamentação. O parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais) afirma expressamente que "quando o foco é posto na demanda, verifica-se que se trata, na maior parte, de produtos de consumo sazonal (festas de fim de ano), o que poderia eventualmente justificar ao mesmo tempo tratá-los como mercados distintos das *carnes in natura*" (p. 11 do parecer).

212. De fato, os gráficos de evolução das quantidades vendidas de kit festas da Marfrig demonstram que as vendas dos produtos da linha festa (tanto de aves quanto de suínos) aumentam brutalmente entre os meses de novembro e dezembro, indicando uma dinâmica bastante específica da demanda relativa a esses produtos, em função da sazonalidade:[229]

Fonte: Marfrig/SEAE (fl. 131, Anexo I do parecer)

Figura 1 – Quantidade vendida de kit festa aves – 2008-2009 - CONFIDENCIAL

Fonte: Marfrig/SEAE (fl. 131, Anexo I do parecer)

Figura 2 – Quantidade vendida de kit festa suínos – 2008-2009 – CONFIDENCIAL

213. Tais fatos demonstram, efetivamente, a diferenciação relevante entre os mercados relevantes de carnes *in natura* e os mercados de kit festas. Tomo, ainda, como evidência disso, a grande discrepância entre as participações de mercado das Requerentes nos mercados de kit festas e nos mercados de carnes *in natura*. Note-se que, enquanto no mercado de carne *in natura* suína o *market share* das Requerentes totaliza **(CONFIDENCIAL)**, no mercado de kit festa suíno a participação das Requerentes é de **(CONFIDENCIAL)**. Semelhantemente, enquanto o seu *market share* totaliza somente **(CONFIDENCIAL)** no mercado de carne de frango *in natura*, a sua participação no mercado de kit festa aves é de **(CONFIDENCIAL)**. Ora, se os mercados de carnes *in natura* e de kit festas fossem substitutos tão próximos, seria de se esperar uma maior presença de ofertantes no mercado de kit festas, com participações de mercado relevantes nesse segmento. Verifica-se, contudo, que, ao contrário do que ocorre nos mercados de carnes *in natura* de modo geral (exceção parcial seria a carne de perus), a presença das Requerentes nos mercados de kit festas é significativa e preponderante – a bem da verdade, elas são as líderes nesses segmentos. Desse modo,

---

mercados relevantes de kit festas, os principais supermercados clientes de Sadia e Perdigão responderam negativamente, ou não incluíram carnes *in natura* (Pão de Açúcar, Ofício 10321/2009, fls. 314/338, autos confidenciais; Wal-Mart, Ofício 10320/2009, fls. 438/458, autos confidenciais; Carrefour, Ofícios 7774, 7775 e 8318/2010, fls. 873/905, autos confidenciais).

[229] De fato, a temporalidade e sazonalidade da venda dos produtos podem ser um fator importante na definição de mercados relevantes. Ver a esse respeito, por exemplo: MOTTA, op. cit., p. 110.

correta está a SEAE, e a *sugestão 2* das Requerentes, em separar os mercados relevantes de carnes *in natura* e de kit festas.

214. Deve-se ressaltar que, com o fim de testar uma co-integração (relação estável de longo prazo) entre os preços das carnes *in natura* e dos kit festas, que supostamente comprovaria que esses dois segmentos constituiriam um mesmo mercado relevante, as Requerentes, perquirindo sua *sugestão 1*, juntaram aos autos Nota Técnica intitulada "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*". Segundo as Requerentes, "as regressões estimadas demonstram que de fato existe uma relação positiva entre os preços dos produtos da linha Festas e das carnes *in natura* em cortes semelhantes (...)", o que evidenciaria que ambos encontram-se em um mesmo mercado relevante.[230] As conclusões de tal Nota Técnica, contudo, não foram corroboradas pelo parecer da SEAE, nem tampouco pelo entendimento econométrico delineado neste voto, sumarizado na subseção 6.4 e exposto por completo no ANEXO 1.

215. A principal crítica da SEAE deveu-se ao fato de a Nota Técnica das Requerentes ter descartado os dados sazonalmente não ajustados. Segundo a SEAE: "o consumo do kit festa tem como característica a sazonalidade, uma vez que sua demanda é realizada em épocas específicas do ano (final de ano). Dessa forma, a dessazonalização da série de preço faz como que o modelo não capte tal especificidade da demanda relativo ao produto kit festa."[231]

216. A mesma crítica, além de outras, foram levantadas no ANEXO 1 deste voto, como fatores que inviabilizam as conclusões a que chegou a Nota Técnica "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*" das Requerentes. Conforme exposto, a Nota padece das mesmas conclusões levantadas na subseção 6.4 com relação aos demais mercados. Verifica-se, outrossim, em específico, que a Nota Técnica, deliberadamente, excluiu o controle de custos mais apropriado, qual seja, o preço do animal no abate,[232] o que torna peculiar a escolha dos controles nas regressões e prejudica a Nota. Adicionalmente, conforme também entendeu a SEAE, nas regressões da Nota, as variáveis sazonalmente ajustadas podem ter suas propriedades estatísticas alteradas e suavizadas, sendo este o fator que está sendo correlacionado na regressão. Não se justifica descartar os dados sazonalmente não ajustados, na medida em que esta é uma informação relevante para a análise. Essas fraquezas metodológicas retiram ainda mais a credibilidade dos resultados para auxiliar na delimitação de mercados relevantes. Desse modo, considero que a Nota Técnica apresentada pelas Requerentes não é capaz de alterar a conclusão a que aqui se chegou, de que carnes *in natura* e kit festas *não* englobam um mesmo mercado relevante.

217. Dito isso, resta apenas indagar: (i) se, conforme sugerido pela SEAE, o segmento de kit festas se divide em dois mercados, quais sejam, kit festa de aves e kit festa suínos; (ii) se, conforme a *sugestão 2* das Requerentes, tratar-se-ia de um mercado único; ou, ainda, (iii) se falaríamos, na verdade, de três mercados de kit festas, dividindo-se em suínos, frangos e perus.

---

[230] Fls. 721/739, autos confidenciais.
[231] Anexo I parecer SEAE, fl. 132.
[232] Conforme consta da Nota (p. 6): "Optou-se por não utilizar o custo do animal inteiro para controle de custos, pois os mesmos se confundiriam com os custos dos cortes de carnes *in natura*, estando muito próximos aos preços destes produtos".

3472

218. De acordo com o parecer de fls. 661/743 que embasou a *sugestão 2* das Requerentes, a sazonalidade que caracteriza os kit festas e que justifica a sua separação das carnes *in natura* comuns também poderia "tornar os kit suínos e de aves razoáveis substitutos entre si, mesmo não se dispondo de dados específicos de elasticidade" (p. 11 do parecer).

219. Contudo, além de não haver evidências que apontem nesse sentido, as manifestações de concorrentes e clientes constantes dos autos apontam de modo contundente no sentido de que os kit suínos e os kit aves não são substitutos. Segundo consta dos autos: (i) a Aurora pugnou pela existência de dois mercados de kit festas distintos – kit festa de aves e kit festa de suínos, não substituíveis entre si pelo lado da oferta ou da demanda;[233] (ii) a Doux considerou que, pelo lado da oferta e da demanda, somente kit festas frango e kit festas perus seriam substitutos;[234] (iii) Marfrig e Seara informaram que kit festa aves e kit festa suínos não partilham os mesmo ativos produtivos, o que depõe contra a substituibilidade da oferta;[235] mais especificamente, a Seara não considerou kit festas de suínos e frangos como substitutos;[236] (iv) finalmente, considerou o Pão de Açúcar que a linha frango e a linha perus fazem parte do mesmo segmento de linha festa de aves.[237]

220. Conforme se denota das respostas das empresas oficiadas, constata-se uma confluência dos entendimentos no sentido de que: (i) kit festas suíno e kit festas de aves formam mercados relevantes distintos, e (ii) na linha de festas, frangos e perus integram um mesmo mercado, ao contrário do que ocorre no segmento de carnes *in natura* comuns, no qual frangos e perus encontram-se em mercados relevantes distintos (dentre outros eventuais fatores, tal diferença pode ser explicada, possivelmente, em razão de um argumento levantado na *sugestão 2* das Requerentes – a sazonalidade dos kit festas pode fazer com que, em determinado período e ocasião, no caso as festas de fim de ano, os consumidores considerem os kits de frangos e perus substitutos razoáveis, o que não ocorre, porém, com carnes de frangos e perus *in natura* quando adquiridas durante o restante do ano, fora do âmbito dos kit festas). Desse modo, acompanho o entendimento da SEAE, do ponto de vista do produto, no sentido de definir como mercados relevantes: (a) kit festas suíno e (b) kit festas aves.

221. Do ponto de vista geográfico, mais uma vez SEAE[238], Requerentes[239] e respostas de concorrentes[240] concordam com uma definição de mercado nacional.

222. Dito isso, defino como mercados relevantes: **(a) o mercado nacional de kit festa suíno; e (b) o mercado nacional de kit festa de aves**.

---

[233] Posição adotada na resposta à pergunta 4.5 do ofício, mais detalhada que a 4.3 e 4.4 (Ofício 0892/2009, fls. 2/13, autos confidenciais).
[234] Ofício 08185/2009, fls. 28/34, autos confidenciais.
[235] Ofícios 7908 e 7857/2010, fls. 1048/1120, autos confidenciais.
[236] Ofício 08411/2009, fls. 437/450, autos públicos.
[237] Ofício 10321/2009, fls. 314/338, autos confidenciais.
[238] Fl. 26 do parecer.
[239] "Pode-se, portanto, concluir que os resultados obtidos corroboram a jurisprudência estabelecida e as opiniões dos concorrentes da Sadia e da Perdigão, de que os mercados relevantes geográficos são nacionais." (Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes", fls. 107/309, autos confidenciais)
[240] As respostas demonstram que os concorrentes distribuem seus produtos nacionalmente, conforme apontou a SEAE à fl. 27 de seu parecer.

6.5.4 Lasanhas e pratos prontos

223. Adentrando o grupo dos congelados, verifica-se que a SEAE (fl. 26 do parecer), dentro desse segmento, definiu em seu parecer um mercado relevante de "lasanhas e pratos prontos", considerados conjuntamente como um único mercado. Parecer mais recente juntado aos autos pelas Requerentes aderiu a esse posicionamento[241]. Pratos prontos incluem produtos como massas prontas[242], *strognoff*, comida oriental e outros,[243] e lasanhas são um tipo de massa pronta, sendo importante ressaltar, porém, que respondem por 93% desse mercado[244].

224. Em um primeiro momento, as Requerentes defenderam que deveria ser incluído nesse mercado relevante mais segmentos de produtos – massas secas para preparo de lasanha e massas frescas – nesse ponto divergindo da SEAE.[245] Assim, deve-se averiguar se o mercado de lasanhas e pratos prontos, tal como definido pela SEAE e pelo parecer mais recente das Requerentes, possui definição satisfatória, ou se devem ser incluídos no mercado relevante outros tipos de congelados e/ou massas secas para lasanha e massas frescas.

225. Para sustentar sua tese inicial, as Requerentes juntaram aos autos algumas Notas Técnicas, já mencionadas e avaliadas na subseção 6.4 deste voto. Segundo defenderam as Requerentes, os testes de perda crítica e elasticidade teriam revelado que o mercado de pratos prontos seria maior que os produtos considerados, e o teste de co-integração teria confirmado a hipótese de inclusão de massas frescas e massas secas de lasanha no mercado de pratos prontos. Por fim, os testes também teriam revelado co-integração entre o canal *food service* e as vendas no varejo, o que evidenciaria a possibilidade de considerar esses canais nos respectivos mercados relevantes objeto da operação, entre eles o de pratos prontos.

226. As críticas a esses estudos já foram esgotadas na subseção 6.4, cabendo apenas relembrar a constatação econométrica exposta nos ANEXOS 1 e 2 do voto, no sentido de que as evidências: (i) não permitem concluir que pratos prontos (principalmente lasanhas) faça parte do mesmo mercado relevante de massas frescas ou massas secas; (ii) não permitem que o canal *food service* seja incluído na análise; e (iii) concluem decididamente que pratos prontos (e lasanhas) formam um mercado relevante individual.

227. Qualitativamente, defenderam as Requerentes, em sua primeira sugestão, que a consideração de pratos prontos, massas frescas e massas secas de lasanha em um mesmo mercado seria necessária na medida em que o consumidor, "ao comprar um prato pronto, procura alguma massa, e não necessariamente lasanha".[246] Além disso,

---

[241] Trata-se da "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais), cabendo mencionar, contudo, que tal parecer não teceu comentários detalhados de modo a fundamentar sua opção no sentido de acompanhar a definição de mercado relevante da SEAE com relação a pratos prontos.

[242] Nota das Requerentes, fl. 134, autos confidenciais. Exs: "caneloni, capeleti e outros tipos de massas."

[243] Parecer da SEAE, p. 26.

[244] Conforme informado pelas Requerentes em sua Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fl. 142, autos confidenciais).

[245] "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais) e "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais). Vale notar que, conservadoramente, as Requerentes não incluíram, em sua sugestão de mercado, outros tipos de massas frescas.

[246] Fl. 142, autos confidenciais.

3424

segundo elas tal argumento seria conservador, pois ainda seria possível cogitar uma substituição entre todos esses produtos e pizzas.

228. Há de se ponderar, antes de tudo, que pratos prontos e lasanhas são produtos congelados *prontos*, nisso se diferenciando de massas frescas e secas, que requerem modo e tempo de preparo distintos (sem falar na adição de possíveis molhos, temperos etc)[247], sendo, a princípio, percebidas de modo diverso pelo consumidor.

229. De fato, a hipótese de ampliação do mercado proposta pelas Requerentes não encontra guarida nas respostas de concorrentes e clientes oficiados nos autos. Embora a Aurora tenha considerado como substitutos, pelo lado da demanda, pratos prontos, pizzas, kibes e almôndegas, nota-se que essa mesma empresa não mencionou massas frescas ou secas como substitutas desses produtos.[248] Semelhantemente, embora a Cargill tenha considerado como substitutos, pela demanda, pratos prontos, pizza, tortas e lanches prontos, tal empresa também não mencionou massas frescas ou secas.[249] Por outro lado, outros concorrentes, como Doux[250], Marfrig[251] e Dr. Oetker[252], manifestaram-se pela inexistência de substituibilidade pelo lado da demanda entre pratos prontos e outros produtos.

230. Pelo lado da oferta, os concorrentes Aurora[253], Marfrig[254], Seara[255], Dr. Oetker[256] e Cargill[257] afirmaram não haver substitutibilidade entre os produtos, enquanto a Doux[258] alegou que essa substitutibilidade é limitada. Do mesmo modo, a SEAE, pautando-se em visita de seus técnicos à planta produtiva da Perdigão localizada em Santa Catarina, considerou que, pelo lado da oferta, a substituição é limitada entre pratos prontos (e lasanhas) e os outros congelados. Embora pizzas e lasanhas, por exemplo sejam produzidas na mesma unidade produtiva, a linha de pizza é mais automatizada, enquanto a de massas envolve mais funcionários devido à sua maior complexidade (parecer SEAE, p. 14).

231. Quanto aos clientes das Requerentes, somente o Wal-Mart[259] aventou substituibilidade entre pratos prontos e outros congelados. Pão de Açúcar[260] e Carrefour[261] afirmaram não haver substitutos para os produtos em questão (incluindo pratos prontos e lasanhas), considerando pertencerem a mercado relevante específico.

232. Em se tratando especificamente de uma eventual substituibilidade entre pratos prontos (e lasanhas) e pizzas, além dos concorrentes Doux[262] e Marfrig[263] e dos

---

[247] Conforme defendido pela SEAE, as Requerentes, ao incluir massas secas e frescas com pratos prontos e lasanha, não consideraram o tempo de preparo, o que pode ser importante na escolha do consumidor (Parecer SEAE, p. 128).
[248] Ofício 08192/2009, fl. 349 e seguintes.
[249] Ofício 8411/2010, fl. 442, autos públicos.
[250] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.
[251] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.
[252] Ofício 10101/2009.
[253] Ofício 08192/2009, fl. 349.
[254] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.
[255] Ofício 7908 e 7857/2010.
[256] Ofício 10101/2009.
[257] Ofício 8411/2010, fl. 442, autos públicos.
[258] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.
[259] Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais.
[260] Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais.
[261] Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais.
[262] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.
[263] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.

clientes Pão de Açúcar[264] e Carrefour[265] não terem considerado plausível tal possibilidade, vale mencionar que o concorrente Dr. Oetker, que atua no mercado de pizzas, foi enfaticamente contra a inclusão desse produto (pizza) no mesmo mercado relevante que outros congelados (entre eles pratos prontos e lasanhas).

233. Segundo a Dr. Oetker, a Sadia, por exemplo, teria marcas distintas para o segmento de pizzas (*Pizzeria Sadia*) e para o segmento de pratos prontos (*Todo Sabor*), o que indicaria diferenciação dos produtos pelo lado da demanda. Do lado da oferta, ponderou a Dr. Oetker que somente as empresas Sadia e Perdigão ofertariam ambos os produtos, não havendo outros concorrentes que ofertam pratos prontos *e* pizzas (fl. 235, autos confidenciais),[266] e que o ferramental utilizado na fabricação de cada produto é distinto (fls. 243/245, autos confidenciais), fatores esse que apontam para a impossibilidade de substituição sob a ótica da oferta.

234. Assim, levando em consideração as características dos produtos, as respostas majoritárias e mais coerentes de concorrentes e clientes, as informações da SEAE, as conclusões econométricas alcançadas, e o posicionamento do parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes[267], deve-se manter a definição que considera "lasanhas e pratos prontos" como o mercado relevante, afastando-se a inclusão de massas frescas, massas secas e outros congelados (inclusive pizzas, que será o mercado analisado na subseção seguinte).

235. Do ponto de vista geográfico, mantém-se, mais uma vez, a definição nacional, de acordo com as manifestações da SEAE, concorrentes e Requerentes sobre todos os produtos congelados e processados.

236. Desse modo, considerar-se-á o **mercado relevante nacional de lasanhas e pratos prontos**.

6.5.5 Pizzas congeladas

237. Ainda no segmento de congelados, a SEAE considerou, como um mercado relevante, "pizzas congeladas". As Requerentes, por sua vez, inicialmente pleitearam uma definição de mercado relevante mais larga, que abarcasse "pizzas congeladas e resfriadas"[268], e ainda destacaram a possibilidade desse mercado ser mais amplo, "incluindo as pizzas entregues em casa (*disk pizza*) e aquelas consumidas nas

---

[264] Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais.
[265] Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais.
[266] Com base no Anexo II do parecer da SEAE, verifica-se que a Pif Paf seria uma exceção, já que produz tanto pizzas congeladas quanto pratos prontos congelados. De modo geral, porém, verifica-se que, de fato, os agentes atuantes em cada um desses mercados, de modo geral, são distintos.
[267] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).
[268] Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão", fl. 108, autos confidenciais. Segundo as Requerentes:
"a partir de testes realizados, considera-se que as pizzas feitas em casa a partir de massas prontas são substitutas das pizzas prontas congeladas. Foram testados os preços de pizzas congeladas (com e sem recheio), segundo os dados Nielsen, com aqueles associados as pizzas pizzas (sic) refrigeradas (com e sem recheio, também segundo dados Nielsen). (...)
(...) Dessa forma, não resta dúvida de que pode-se tratar o segmento de pizzas, congeladas ou refrigeradas, com ou sem recheio, como um único mercado relevante" (fl. 144, autos confidenciais).

Fls. 3476

rotisseries das grandes redes de supermercados"[269].[270] Assim, embora parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes tenha acompanhado o posicionamento da SEAE[271], cabe analisar os argumentos inicialmente levantados pelas partes.

238. Mais uma vez, as Requerentes procuraram comprovar seus argumentos iniciais por meio de Notas Técnicas de cunho econométrico (discutida na subseção 6.4). Por meio de testes de co-integração, perda crítica e elasticidade, as Requerentes buscaram demonstrar que o mercado de pizzas seria maior que o aventado pela SEAE; que incluiria, além de pizzas congeladas, pizzas resfriadas; que haveria co-integração com os canais de *food service*; e que o mercado relevante também deveria contemplar pizzas entregues em domicílio (*disk pizza*).

239. Por todas as razões já expostas na subseção 6.4, constantes dos ANEXOS 1 e 2, as conclusões dessas Notas Técnicas das Requerentes não se sustentam. Conforme delineado no ANEXO 1, as evidências apresentadas não permitiriam concluir que, necessariamente, pizzas congeladas delimitem um mercado relevante conjuntamente com pizzas resfriadas, assim como não permitem cogitar a inclusão de *disk pizzas* nesse mercado relevante.[272] Por outro lado, os testes empregados no ANEXO 2 do voto constataram inequivocamente que pizzas congeladas, de fato, constituem um mercado relevante único.

240. Ao mesmo tempo em que os argumentos trazidos pelas Notas Técnicas das Requerentes não podem ser aproveitados, verifica-se que outras evidências colhidas nos autos apontam justamente para um mercado relevante mais restrito, como o definido pela SEAE.

241. No que diz respeito à substituibilidade entre *pizzas congeladas* e *pizzas resfriadas*, levantada pelas Requerentes, ponderou a SEAE que a argumentação no sentido de incluir pizzas resfriadas no mercado de pizzas congeladas não leva em consideração fatores importantes, como "marcas" distintas, "tempo de perecibilidade distintos" e colocação dos respectivos produtos em "locais distintos nos pontos de venda" (Anexo I do parecer). Cabe mencionar que, embora a SEAE não tenha oficiado

---

[269] Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão", fl. 144, autos confidenciais. Cabe frisar que na Nota Técnica que tratou dos "Testes de Elasticidade Críticas e Teste de Perda Crítica", as Requerentes foram ainda mais enfáticas, afirmando que "O mercado de pizzas (congeladas e resfriadas) deve ser ampliado para contemplar o *disk pizza*;" (fl. 360).

[270] A possibilidade de um mercado relevante que incluísse pizzas e pratos prontos (e lasanhas) não será aqui abordada, já que tal discussão foi travada (e afastada na subseção anterior).

[271] Trata-se da "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais), cabendo mencionar, contudo, que embora tenha aderido à definição da SEAE, tal parecer não teceu maiores comentários a respeito da definição do mercado relevante de pizzas, de modo a fundamentar sua opção.

[272] Vale transcrever trecho do ANEXO 1 que exemplifica algumas das graves falhas das Notas Técnicas apresentadas pelas Requerentes, que, no caso exemplificado abaixo, utiliza como fundo justamente o mercado de pizzas: "Não há justificativa apresentada para a avaliação de que as estimativas de mercado potencial são conservadoras, como afirmam as requerentes (p.12, parecer de teste de elasticidade crítica e perda crítica). As escolhas para mercados relevantes foram arbitrárias e possivelmente superestimadas. Para exemplificar, tomemos o caso de pizzas congeladas. Para a Alemanha, país com nível de renda domiciliar significativamente maior do que o Brasil e com domicílios com menos pessoas, o consumo per capita de pizzas é de 4,8 pizzas por ano por domicílio. Ou 0,4 pizza por mês. Os pareceristas fizeram a hipótese de consumo de 2 pizzas por mês por domicílio, ou seja, um valor cinco vezes maior. Os valores escolhidos parecem particularmente altos pois o modelo considera que a substituição do produto pelo gasto em *outside goods* mantém constante a renda dos consumidores." (ANEXO 1)

concorrentes e clientes expressamente sobre a possibilidade de substituição entre pizzas congeladas e resfriadas, a Secretaria os indagou se incluiriam outros produtos nos mercados de congelados (incluindo pizzas congeladas), no que nenhum concorrente ou cliente mencionou pizzas resfriadas.[273]

242. Em especial, o concorrente Dr. Oetker, que atua nesse mercado, se opôs frontalmente, por meio de estudos e informações[274] juntadas aos autos, à inclusão de pizzas congeladas e resfriadas em um mesmo mercado relevante.[275] A esse respeito, esse concorrente ressalta que a própria Perdigão, nos Relatórios que publica anualmente ao mercado, comenta a evolução das vendas e *market shares* da empresa no "mercado de pizzas congeladas", não considerando pizzas resfriadas ou outras nesses prospectos (fls. 561/564, autos públicos CADE). Vale citar, outrossim, ato de concentração mencionado pela empresa (entre Dr. Oetker e Schwan), julgado pelo *Office of Fair Trading* (OFT), no qual a autoridade antitruste britânica explicitamente excluiu pizzas resfriadas do mercado relevante de pizzas congeladas.[276]

243. Já no que diz respeito à aventada possibilidade de substituição entre *pizzas congeladas* e *pizzas delivery* (entregues em domicílio), mais uma vez o concorrente Dr. Oetker fez diversas ponderações que confrontam incisivamente essa linha de argumentação e demonstram, de fato, diferenças incontestáveis entre pizzas congeladas e *disk* pizzas, que afastam argumentos de substituibilidade. Em suma, demonstra esse concorrente que:

(i) "na experiência internacional (...), os concorrentes de *pizza pronta congelada* não consideram as *pizzas deliverys* como rivais";[277] (fl. 564, autos públicos CADE)

---

[273] Aurora (Ofício 08192/2009, fl. 349 e seguintes); Cargill (Ofício 8411/2010, fl. 442, autos públicos); Doux (Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais); Marfrig (Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais); Wal-Mart (Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais); Pão de Açúcar (Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais); e Carrefour (Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais).

[274] Pareceres econômicos da Consultoria Bates White (dois) (fls. 600/731, autos públicos CADE) e manifestações de fls. 550/599 (autos públicos CADE), fls. 621/683 (autos públicos) e fls. 1455/1485 (autos públicos).

[275] As Requerentes rebateram argumentos do concorrente Dr. Oetker em Nota Técnica "Resposta às Manifestações das empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia" (fls. 1527/1581), Nota essa cujos argumentos foram analisados para a confecção do presente Voto. No que diz respeito aos argumentos sobre mercado relevante, as Requerentes criticaram, especialmente, comparações entre preços de pizzas congeladas e resfriadas, feitas pelo Dr. Oetker. Ressalta-se que tais comparações de preços não foram utilizadas para a fundamentação da presente subseção, conforme se depreende da leitura deste Voto.

[276] Case ME/4033/09, 2009. Disponível em: <http://www.oft.gov.uk/shared_oft/mergers_ea02/2009/Dr_Oetker.pdf;jsessionid=ECDD6AB6B6786753 1840015520FD5D53>. Acesso em: 15.09.2010. Cabe mencionar que embora o OFT tenha aventado a possibilidade de haver algum grau de rivalidade entre pizzas congeladas e resfriadas, tal não foi suficiente para implicar uma definição de mercado relevante único, em especial, em razão das significativas diferenças de preços entre esses dois tipos de pizzas, que possivelmente seriam indicativos de uma diferenciação elevada desses produtos aos olhos dos consumidores.

[277] "Os maiores produtores de pizza congelada nos Estados Unidos não vêem as empresas de delivery ou pizzarias como concorrentes importantes. O mercado de pizza congelada nos Estados Unidos é dominado por umas poucas empresas grandes, tais como Nestlé (anteriormente Kraft), Schwan's e, em menor escala, General Mills (anteriormente Pillsbury). Uma revisão dos Relatórios Anuais e dos arquivamentos junto a SEC para as duas empresas de capital aberto de alimentos congelados (Nestlé/Kraft e General Mills) não indica que a indústria de pizza congelada veja a pizza delivery com um concorrente direto". (fl. 564, autos públicos CADE).

CADE/MJ Fls. 3478

(ii) pizzas congeladas e pizzas *delivery* "diferem totalmente" quanto a: (a) "preparação" (forno/microondas x pronta); (b) "intuito de compra" (freezer x consumo imediato); (c) "penetração" (marcas nacionais/regionais x bairro); (d) "forma de apresentação" (congelada x pronta para consumo); (e) "preço médio"; e (f) "perfil de consumidor"; (fl. 565, autos públicos CADE) e

(iii) "os mercados de *delivery* e *pizza pronta congelada* diferem totalmente quanto aos canais de distribuição"; (fl. 565, autos públicos CADE)

244. Dito isso, mantenho a definição sugerida pela SEAE e pelo parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes[278], que não consideraram pizzas resfriadas e pizzas *delivery* como integrantes do mesmo mercado relevante que pizzas congeladas.

245. Do ponto de vista geográfico, tal como nos demais mercados de congelados e processados, acolho o mercado brasileiro, conforme convergiram as manifestações da SEAE, das Requerentes e dos concorrentes.

246. Defino, assim, como mercado relevante, o **mercado nacional de pizzas congeladas**.

6.5.6 Hambúrgueres, kibes e almôndegas

247. Adentrando o segmento de produtos semi-congelados prontos, a primeira sugestão de mercado das Requerentes propôs uma definição de mercado relevante bastante ampla, englobando "congelados a base de carne bovina (hambúrgueres, kibes e almôndegas) e cortes de carne bovina *in natura*"[279]. Nota-se, assim, que, em um primeiro momento[280], as Requerentes não apenas consideraram hambúrgueres, kibes e almôndegas como integrantes do mesmo mercado relevante, como sugeriram que cortes de carne bovina (consideradas pela SEAE como integrantes do mercado relevante de carne bovina *in natura*) também seriam substitutos desses três produtos semi-congelados.

248. A definição da SEAE, novamente, foi mais restrita. A Secretaria não considerou que carne bovina *in natura* fosse substituta desses produtos, e também fez mais uma segmentação, considerando dois mercados relevantes: (a) kibes e almôndegas; e (b) hambúrgueres[281]. É importante frisar que parecer mais recente[282] juntado pelas Requerentes acabou por aderir inteiramente a esse exato mesmo posicionamento da SEAE.

249. Verifica-se, não obstante, a necessidade de analisar dois questionamentos básicos. Primeiro, se cortes de carne *in natura* bovina estariam no mesmo mercado

[278] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).

[279] Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes", fl. 108, autos confidenciais.

[280] Todas as notas técnicas até a "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais), incluindo esta.

[281] Não apenas hambúrgueres bovinos, mas de outras procedências animais também, como os de frango. (parecer, fl. 26)

[282] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).

relevante que os semi-congelados hambúrgueres, kibes e almôndegas. Segundo, se kibes e almôndegas constituiriam um mercado distinto de hambúrgueres, ou se esse três produtos fariam parte do mesmo mercado. Passar-se-á ao primeiro questionamento.

250. Ressalta-se, desde já, que tanto a jurisprudência do CADE quanto julgados de jurisdições internacionais são uníssonos em considerar que carnes *in natura* e produtos industrializados derivados de carnes *in natura* (como é o caso de hambúrgueres, kibes e almôndegas) constituem mercados distintos, não sendo substitutos razoáveis.

251. No julgamento do AC nº 08012.001099/2002-18[283], por exemplo, o mercado de carne de frango *in natura* foi considerado pelo CADE como um mercado relevante distinto daquele referente à produção e comercialização de "embutidos". No julgamento do AC nº 08012.003915/2000-58[284], o CADE também considerou, expressamente, o mercado de carnes *in natura* como um mercado relevante distinto do mercado de industrializados de carne, "devido ao preço mais elevado", entre outras razões. Semelhantemente, no AC nº 08012.013697/2007-36[285], os mercados de carne de frangos e suínos *in natura* foram considerados mercados relevantes distintos do mercado de carnes processadas industrializadas.

252. Do mesmo modo, a Comissão Européia, ao julgar o caso Marfrig/Seara[286], considerou como distintos os respectivos mercados relevantes de carne *in natura* e de carne processada; assim como o OFT, órgão britânico, separou o mercado relevante de carne *in natura* suína dos diversos mercados relevantes de produtos processados de suínos, no julgamento do caso George Adams/Tulip Limited[287].

253. Para embasar seus argumentos, a sugestão 1 de mercado das Requerentes, mais uma vez, valeu-se das Notas Técnicas econométricas debatidas na subseção 6.4, que buscaram, por meio de testes de co-integração e de perda crítica e elasticidade, comprovar que o mercado de hambúrgueres seria maior que o produto considerado isoladamente e que englobaria almôndegas, kibes e cortes de carne bovina *in natura*.

254. Os argumentos deste voto que rechaçaram as Notas Técnicas em questão foram apresentados na subseção 6.4 e nos ANEXO 1 e 2, e se mantêm para o mercado em tela. Cabe ressalvar, porém, que, no caso da substituição aventada entre hambúrgueres e carnes *in natura* bovina, a conclusão detalhada no ANEXO 1 não foi apenas de que os estudos das Requerentes não são capazes de concluir, de modo definitivo, no sentido da definição de mercado agregado por elas defendido. Os dados apresentados pelas Requerentes, nesse caso, permitiram ir além, para comprovar, de modo conclusivo, que hambúrgueres não devem ser colocados no mesmo mercado com

---

[283] Requerentes: Shrebrook e Pena Branca Rio; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 08.05.2002.

[284] Requerentes: Sadia S.A. e Só Frango Produtos Alimentícios S.A.; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 23.03.2005.

[285] Requerentes: Perdigão S.A. e Eleva Alimentos S.A., Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos, j. 27.02.2008.

[286] Case COMP/M.5705, 2009. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m5705_20091218_20310_en.pdf>. Acesso em: 20.09.2010. Trata-se da operação entre Marfrig e Seara ocorrida no Brasil, que também foi submetido ao crivo das autoridades européias. No CADE, a operação ainda enonctra-se pendente de julgamento.

[287] Case ME/3379/07, 2007. Disponível em: <http://www.oft.gov.uk/shared_oft/mergers_ea02/361227/Tulip.pdf>. Acesso em: 10.09.2010.

3480

carnes *in natura*.[288] Trata-se de uma conclusão taxativa, que contribui, com fundamentos quantitativos, obtidos a partir de dados das próprias Requerentes, para rechaçar o argumento de substituibilidade entre carnes *in natura* e industrializados (no caso, hambúrgueres, kibes e almôndegas).

255. Ainda sobre esse debate, lembrou a SEAE que:

> "o hambúrguer é fabricado por retalhos de carne bovina entre outros ingredientes, e não de cortes de carne *in natura* bovina. Dessa forma, o hambúrguer não pode ser considerado um substituto direto dos cortes de carnes *in natura*. Além disso, os preços dos cortes de carne bovina conseqüentemente se diferem dos preços dos retalhos (sobras de carnes), e, portanto, devem-se descartar os resultados obtidos do teste de co-integração desses produtos. (...)
> (...) o modelo utilizado não considerou o 'tempo de preparo do produto' (praticidade) e marca, que podem ser de extrema relevância para os produtos testados." (Anexo 1 parecer, fl. 130)

256. De fato, percebe-se que a tentativa das Requerentes de inserir carne *in natura* e industrializados de carne em um mesmo mercado relevante foi exagerada. Trata-se de produtos que ocupam fases distintas da cadeia de produção, com preços não relacionados e com características muito diferentes sob diversas óticas, tanto do lado do consumo quanto do lado da oferta, conforme demonstram a jurisprudência do CADE, a jurisprudência internacional e as evidências quantitativas produzidas nos autos.

257. Tal posicionamento foi confirmado em parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes, ao afirmar que: "optamos por manter esses produtos separados respectivamente dos cortes de carne bovina *in natura* [...], devido às

---

[288] Conforme delineado no ANEXO 1: "Dois casos saltam aos olhos sobre a possibilidade de problemas de interpretação dos resultados. (...) quando do uso de controles mais apurados de custos para a fabricação de empanados de frango e de hambúrgueres, respectivamente, a co-integração (correlação em séries não estacionárias) desaparece (...). Neste último caso chama-se a atenção que o controle de custos deve ser de custos comuns ou custos individuais, sendo inválida a argumentação das partes que os custos necessitam ser apenas comuns.
Dito que outra forma, o resultado final para hambúrgueres (...) indica que os preços dos mesmos não apresentam correlação com os preços de carne in natura (...), e com isto não podem ser colocados nos mesmos mercados relevantes com as carnes in natura.
(...) as evidências apresentadas pelas partes sobre correlação de preços (co-integração) permitem a conclusão de que:
Hambúrgueres não façam parte do mesmo mercado relevante com cortes de carne in natura; (...)
Esta é a lógica por trás do resultado obtido de que as elasticidades de almôndega e quibes serem bem maiores do que as de hambúrguer, visto que almôndegas têm vendas bem menores do que hamburgers. Desta forma uma alta elasticidade pode ser obtida por hipóteses dos autores sobre o *outside good*, com pouca influência da realidade.
Os resultados indicam valores bastante altos para o bem externo chegando a 74% utilizando preços altos (a parcela aumentaria usando preços mais baixos). Isto implica que as vendas atuais de hamburgers foram colocadas em um mercado que poderia ser 3 vezes maior que ele. (...)
Praticando uma redução de 33% nas parcelas de mercado do outside good, as novas estimativas de elasticidades crítica e perda crítica indicam agora que todos os produtos, exceto hamburgers e no caso de elasticidades críticas, hamburgers e empanados, representariam mercados relevantes ou o mercado relevante seria apenas uma parte daqueles.
Em síntese a evidência quantitativa apresentada não permite conclusões definitivas sobre a extensão de mercados relevantes, exceto em alguns casos, a saber: (...)
Hambúrgueres não devem ser colocados no mesmo mercado com carnes in natura. (...)" (ANEXO 1)

Ato

diferenças aparentes nos produtos (carne in natura e retalhes de carne), que por sua vez levam a diferenças na utilização dos produtos pelo consumidor".[289]

258. Dito isso, resta apenas investigar se hambúrgueres, kibes e almôndegas seriam substitutos ou se, conforme proposto pela SEAE, kibes e almôndegas constituem um mercado relevante distinto de hambúrgueres.

259. Ressalta-se, a esse respeito, que as ponderações econométricas iniciadas no estudo constante do ANEXO 1 deste voto, e finalizadas no ANEXO 2, concluíram de forma robusta que: (i) hambúrgueres constituem um mercado relevante em si; e (ii) kibes e almôndegas, de fato, integram um mesmo mercado relevante, que por sua vez constitui um mercado separado de outros produtos.

260. Qualitativamente, a SEAE oficiou concorrentes e clientes das Requerentes, indagando-os quanto à substituibilidade entre esses produtos. Nota-se que a inclusão, pela SEAE, de kibes e almôndegas em um mesmo mercado relevante se deu em razão de uma parte relevante das empresas ter apontado a substituibilidade entre esses produtos, tanto pelo lado da oferta quanto pelo lado da demanda, assim como as Requerentes.[290]

261. De modo geral, contudo, as respostas e as investigações da SEAE não apontaram essa mesma substituibilidade para hambúrgueres. Do ponto de vista da oferta, as manifestações de Aurora[291], Cargill[292] e Doux[293] foram no sentido da impossibilidade (ou possibilidade limitada) de substituição entre kibes/almôndegas e hambúrgueres. Divergiu com elas, nesse ponto, a Marfrig[294].[295] Contudo, a SEAE, em visita de seus técnicos a unidade produtiva da Perdigão em Salto Veloso, afirmou que, de fato, "há equipamentos específicos para a produção deste produto [hambúrguer]", o que, ainda que parcialmente, corrobora as respostas majoritárias contra a substituibilidade pelo lado da oferta.

262. No que diz respeito à possibilidade de substituição pelo consumidor, verificou-se que somente a Bertin[296] e o Wal-Mart[297] concordaram com a substitutibilidade entre kibes/almôndegas e hambúrgueres, enquanto Aurora[298], Doux[299],

---

[289] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais, p. 12 do parecer).

[290] Foi o caso de: Aurora (Ofício 08192/2009, fl. 349, autos públicos); Marfrig (Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais); Seara (Ofício 7908 e 7857/2010, fl. 1054, autos confidenciais – ressalva-se que a Seara, na verdade, afirmou que esses produtos compartilham ativos produtivos, ficando silente quanto à substituibilidade pela demanda); Bertin (Ofício 10101/2009, fl. 212, autos confidenciais); e Wal-Mart (Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais). As únicas respostas divergentes foram as de Doux, Pão de Açúcar e Carrefour.

[291] Ofício 08192/2009, fl. 349, autos públicos.

[292] Ofício 8411/2010, fl. 442, autos públicos.

[293] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.

[294] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.

[295] E em certa medida, a Seara, que afirmou que tais produtos partilham ativos produtivos, embora não tenha afirmado categoricamente que sejam substitutos pelo lado da oferta (Ofícios 7908 e 7857/2010, fl. 1054, autos confidenciais). A Bertin, como será visto a seguir, colocou-se a favor de um mercado relevante único para os produtos, mas não se manifestou especificamente quanto à possibilidade de substituição pela oferta.

[296] Ofício 10101/2009, fl. 212, autos confidenciais.

[297] Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais.

[298] Ofício 08192/2009, fl. 349, autos públicos.

[299] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.

3482

Marfrig[300], Pão de Açúcar[301] e Carrefour[302] posicionaram-se pela impossibilidade de substituição entre esses dois produtos.[303]

263. Finalmente, verifica-se, mais uma vez, que parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes também não considerou que hambúrgueres estariam no mesmo mercado relevante que kibes/almôndegas.[304] Tem-se, assim, de modo geral, que a definição da SEAE que segmentou esse mercado em dois, mais conservadora, está, de fato, mais bem embasada.[305]

264. Do ponto de vista geográfico, mais uma vez, há concordância nos autos por uma definição nacional, conforme se fez em relação a todos os produtos da cadeia de oferta.

265. Dessa feita, defino como mercados relevantes: **(a) o mercado nacional de hambúrgueres**; e **(b) o mercado nacional de kibes e almôndegas**.

6.5.7 Empanados de frango

266. A discussão envolvendo empanados de frango, mais um produto semi-congelado pronto, é semelhante ao debate recém descrito. A SEAE definiu empanados de frango como um mercado relevante próprio, sendo integralmente acompanhada por parecer[306] mais recente das Requerentes. Estas, contudo, em um primeiro momento[307], pugnaram pela substituibilidade entre empanados de frango e peito de frango congelado *in natura*. Assim, tal como no caso de hambúrgueres, recém descrito, pugnou-se, inicialmente, pela inclusão de um processado no mesmo mercado relevante que uma carne *in natura*.[308]

---

[300] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.
[301] Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais.
[302] Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais.
[303] A Frimesa apontou possibilidades de substituição, mas não entre esses três produtos (em resposta ao Ofício 08184/2009, a Frimesa afirma que, pelo lado da demanda, os hambúrgueres e empanados poderiam ser substituídos por produtos da família das mortadelas, destoando muito dos demais oficiados) (fl. 363 público).
[304] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).
[305] Deve-se ressaltar aqui, ainda, uma observação importante. Trata-se do fato de que a participação nacional de mercado das Requerentes é de **(CONFIDENCIAL)** no mercado de hambúrgueres, e de **(CONFIDENCIAL)** no mercado de kibes e almôndegas. Nota-se, portanto, que ainda que fosse adotada uma definição de mercado relevante mais proxima à sugerida pelas Requerentes, que englobasse esses dois segmentos de produtos, as conseqüências dessa alteração para a análise do caso seriam quase insignificantes. O *market share* conjunto das Requerentes em um eventual mercado relevante único de hambúrgueres, kibes e almôndegas ainda estaria situado na faixa de **(CONFIDENCIAL)**, patamar esse que não alteraria a análise concorrencial de barreiras à entrada e rivalidade para esses produtos, conforme se demonstrará ao longo deste voto. Dito isso, mantenho a sugestão de mercado relevante proposta pela SEAE.
[306] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais).
[307] Todas as notas técnicas até a "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais), incluindo esta.
[308] Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais).

267. Como dito, a jurisprudência do CADE[309] e de cortes de outros países[310] não inclui carnes *in natura* e industrializados derivados de carne em um mesmo mercado relevante, haja vista a ausência de substituibilidade minimamente razoável entre esses produtos.

268. Assim como no caso dos hambúrgueres, discutido na subseção anterior, as Notas Técnicas apresentadas pelas Requerentes, discutidas na subseção 6.4, foram mais do que rechaçadas pelo estudo econométrico delineados no ANEXO 1 deste voto, que, utilizando os dados apresentados pelas partes, chegou à conclusão definitiva no sentido de que congelados a base de carne de frango (empanados e *steaks*) não formariam um mercado relevante conjuntamente com carne de frango (peito) *in natura*, ou seja, empanados não concorrem com cortes *in natura*.[311]

269. A SEAE, novamente, ressalta que:

> "os empanados de frango são feitos com retalhos (sobras de carnes) da carne de frango. Dessa forma, o empanado não pode ser considerado um substituto direto do peito de frango congelado. Além disso, os preços do peito de frango conseqüentemente se diferem dos preços dos retalhos e, portanto, devem-se descartar os resultados obtidos do teste de cointegração desses produtos." (...) "cabe destacar que o modelo utilizado não considerou o 'tempo de preparo do produto' e marca, que podem ser relevantes para os produtos testados." (Anexo I do parecer, fl. 130).

270. Por outro lado, conforme explanado na subseção 6.4, diante das evidências econométricas, a consideração dos empanados de frango como um mercado relevante único se impõe pois, embora a análise do ANEXO 2 tenha demonstrado que tal mercado possivelmente seja maior: (i) a elasticidade encontrada ficou no limite dessa conclusão; (ii) a análise efetuada no ANEXO 1 demonstrou que os empanados de frango não estão no mesmo mercado relevante que carnes *in natura*; (iii) a análise do ANEXO 2 demonstrou que empanados de frango não estão no mesmo mercado

---

[309] ACs nºs 08012.001099/2002-18 (Requerentes: Sherbrook e Pena Branca Rio; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 08.05.2002); 08012.003915/2000-58 (Requerentes: Sadia S.A. e Só Frango Produtos Alimentícios S.A.; Conselheiro Carlos Augusto Castellanos Pffeifer; j. 23.03.2005); e 08012.013697/2007-36 (Requerentes: Perdigão S.A. e Eleva Alimentos S.A., Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos, j. 27.02.2008).

[310] Comissão Européia (Marfrig/Seara; Case COMP/M.5705, 2009. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m5705_20091218_20310_en.pdf>. Acesso em: 20.09.2010.); OFT (George Adams/Tulip Limited; Case ME/3379/07, 2007. Disponível em: <http://www.oft.gov.uk/shared_oft/mergers_ea02/361227/Tulip.pdf>. Acesso em: 10.09.2010).

[311] Conforme consta do ANEXO 1: "Dois casos saltam aos olhos sobre a possibilidade de problemas de interpretação dos resultados. (...) quando do uso de controles mais apurados de custos para a fabricação de empanados de frango e de hambúrgueres, respectivamente, a co-integração (correlação em séries não estacionárias) desaparece (...). Neste último caso chama-se a atenção que o controle de custos deve ser de custos comuns ou custos individuais, sendo inválida a argumentação das partes que os custos necessitam ser apenas comuns.

Dito que outra forma, o resultado final para hambúrgueres e empanados de frangos indica que os preços dos mesmos não apresentam correlação com os preços de carne in natura e peito de frango in natura, respectivamente, e com isto não podem ser colocados nos mesmos mercados relevantes com as carnes in natura. (...)

(...) as evidências apresentadas pelas partes sobre correlação de preços (co-integração) permitem a conclusão de que (...) Congelados a base de carne de frango (empanados e *steaks*) não formariam um mercado relevante conjuntamente com carne de frango (peito) *in natura*. (...)

Em síntese a evidência quantitativa apresentada não permite conclusões definitivas sobre a extensão de mercados relevantes, exceto em alguns casos, a saber: (...)

Empanados não concorrem com cortes in natura." (ANEXO 1)

Fls. 3484

relevante que hambúrgueres ou kibes e almôndegas; e (iv) não há, nos autos, indicações qualitativas, nem mesmo por parte das Requerentes, de quais outros eventuais produtos processados poderiam ser substitutos de empanados de frango (pelo contrário, o parecer mais recente apresentado pelas Requerentes coloca esse produto em um mercado relevante único).

271. Qualitativamente, as respostas dos concorrentes oficiados pela SEAE apontaram para uma ausência de substituibilidade, ou substituibilidade limitada, entre empanados de frangos e outros produtos, do ponto de vista da oferta. Foi esse o caso das respostas de Aurora[312], Marfrig[313], Cargill[314], Doux[315] e Seara[316]. Sob a ótica do consumidor, os concorrentes Aurora[317], Doux[318] e Marfrig[319], e os clientes Pão de Açúcar[320] e Carrefour[321], manifestaram-se pela ausência de substituibilidade entre empanados de frangos e outros produtos. Apenas a concorrente Frimesa[322] aventou uma possível substituibilidade entre empanados e produtos da família das mortadelas (no que destoou com todas as manifestações apresentadas nos autos). O cliente Wal-Mart,[323] por sua vez, se manifestou, novamente, por um mercado relevante mais abrangente, nisso também divergindo das demais respostas.

272. Finalmente, como dito, o posicionamento pela não inclusão de carnes *in natura* e empanados de frango em um mesmo mercado relevante foi confirmado em parecer mais recente juntado aos autos pelas próprias Requerentes, ao afirmar que: "optamos por manter esses produtos separados [...] do peito de frango *in natura*, devido às diferenças aparentes nos produtos (carne *in natura* e retalhes de carne), que por sua vez levam a diferenças na utilização dos produtos pelo consumidor".[324]

273. Do ponto de vista geográfico, as manifestações nos autos convergem para a definição nacional.

274. Desse modo, levando em consideração a maior parte das respostas de clientes e concorrentes e a manifestação da SEAE, defino como mercado relevante o **mercado nacional de empanados de frango**.[325]

---

[312] Ofício 08192/2009, fl. 349, autos públicos.
[313] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.
[314] Ofício 8411/2010, fl. 442, autos públicos.
[315] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.
[316] Ofícios 7908 e 7857/2010 - a Seara afirmou que os empanados de frango compartilham parte da linha produtiva dos demais produtos semi-prontos, mas não a linha de empanação, que exigiria ativos específicos (fl. 1054, autos confidenciais).
[317] Ofício 08192/2009, fl. 349, autos públicos.
[318] Ofício 8185/2009, fl. 30, autos confidenciais.
[319] Ofício 8187/2009, fl. 48, autos confidenciais.
[320] Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais.
[321] Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais.
[322] Ofício 08184/2009, fl. 363, autos públicos.
[323] Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais.
[324] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais, p. 12 do parecer).
[325] Vale notar, mais uma vez, que a eventual adoção de uma definição mais abrangente, que englobasse no mesmo mercado relevante, por exemplo, todos os produtos semi-congelados prontos – ou seja, hambúrgueres, kibes, almôndegas e empanados de frango –, teria pouca ou nenhuma significância para a análise concorrencial, já que o *market share* das Requerentes no mercado de hambúrgueres é de **(CONFIDENCIAL)**; no mercado de kibes e almôndegas, de **(CONFIDENCIAL)**; e no mercado de empanados de frango, de **(CONFIDENCIAL)**. Uma eventual junção desses produtos em um só mercado relevante levaria, ainda assim, a uma participação de mercado conjunta de **(CONFIDENCIAL)**.

6.5.8 Mortadela, salsicha, salame, frios especiais, frios saudáveis, presunto, apresuntado, afiambrado, lingüiça frescal, lingüiça defumada, paio, bacon e patês cárneos

275. Com relação ao grupo de carnes processadas, a análise mostrou-se mais complexa, já que foi aventada a substituibilidade entre vários produtos e que, mais uma vez, as próprias Requerentes sugeriram cenários distintos de agregação, com significativas diferenças:

(a) a SEAE adotou os seguintes mercados relevantes, constituindo sete segmentações distintas: (i) mortadela; (ii) salsicha; (iii) salame; (iv) frios especiais; (v) presunto e apresuntado; (vi) lingüiça frescal; e (vii) lingüiça defumada, paio e bacon;

(b) a *sugestão 1* das Requerentes pugnou: (i) pela inclusão de mortadela e salsicha em um mesmo mercado relevante; e (ii) pela inclusão de salame, frios especiais, presunto e apresuntado, lingüiça frescal e lingüiça defumada, paio e bacon em um mesmo mercado relevante;[326]

(c) a *sugestão 2* das Requerentes, por sua vez, sugeriu: (i) um mercado relevante de frios, composto por presunto, apresuntado, salame, mortadela e frios diferenciados (que englobam frios especiais, frios saudáveis e patês)[327]; e (ii) um mercado relevante de embutidos, composto por lingüiças defumadas, paio, bacon, lingüiça frescal e salsicha.[328]

276. Cabe, primeiramente, fazer algumas ressalvas sobre produtos ofertados pelas Requerentes[329] que não foram mencionados entre os mercados relevantes apontados pela SEAE: (i) a Secretaria considerou em seu parecer apenas os "frios especiais" (que englobam copa, lombo e parma), omitindo, contudo, os "**frios saudáveis**" (que englobam peito de peru e blanquet); (ii) foram omitidos os "**afiambrados**"; e (iii) foram omitidos os "**patês cárneos**". Tais produtos, portanto, devem ser considerados nesta análise.

277. Novamente, grande parte dos argumentos das Requerentes para embasar sua proposta de definição de mercado se pautou nas Notas Técnicas econométricas apresentadas, Notas essas que, conforme discutido na subseção 6.4 (e nos estudos detalhados nos ANEXOS 1 e 2 deste voto), não permitiram que se concluísse por uma

---

[326] Nota Definição dos Mercados Relevantes, fl. 134-136, autos confidenciais. Segundo a Nota, mortadela e salsicha adviriam de carnes suína e de aves "mecanicamente separadas"; os demais produtos "derivam da carne suína, tendo pouca participação de carnes de aves e bovina".

[327] Tal segmentação não foi aprofundada pela SEAE.

[328] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais). Segundo o parecer: "Parece razoável agrupar todos os Frios e mantê-los separados dos Embutidos, como aliás é feito nas classes mais agregadas, inclusive do Anexo I. Obviamente os frios constituem produtos distintos entre si, mas isso não impede que componham um conjunto de produtos relativamente bons substitutos, destinados a consumo imediato, a frio e sem preparo. (...) Por outro lado, os embutidos (Lingüiças e Salsichas) são carnes combinadas e processadas que podem ser pré-cozidas e semiprontas ou em alguns casos fresca, mas em qualquer caso sofrerão algum preparo adicional, por processamento a quente, com isso distinguindo-se claramente dos frios quanto ao uso." (p. 12-13 do parecer).

[329] Conforme consta do Anexo I da inicial; da Nota Técnica Definição dos Mercados Relevantes (fl. 109); e do Parecer de fls. 661/743.

3486

definição de mercado agregada, que inclua todos os frios e/ou todos os embutidos, ou tampouco salsichas e mortadela. Pelo contrário, as evidências econométricas descritas no ANEXO 2 concluíram, de modo eficaz, pelas seguintes definições de mercados relevantes: (i) mortadela; (ii) salsicha; (iii) salame; (iv) presunto, apresuntado e afiambrado; (v) frios especiais; (vi) frios saudáveis (diferenciados)[330]; (vii) lingüiça frescal; (viii) lingüiça defumada e paio; e (ix) bacon. Vale notar que o produto patês cárneos não foi testado em razão da ausência de dados Nielsen disponíveis, assim como o paio, que é auditado pela Nielsen juntamente com lingüiça defumada.[331]

278. Do ponto de vista econométrico, portanto, os mercados relevantes encontrados são bastante desagregados, com exceção de alguns produtos (como presunto, apresuntado e afiambrado). A análise qualitativa aqui efetuada, por outro lado, encontrou resultados bastante condizentes com essas conclusões, conforme se verá agora.

279. Qualitativamente, em razão da larga gama de produtos apreciados, das diferentes propostas de agregação de mercados relevantes e dos inúmeros cruzamentos e interseções entre as respostas de concorrentes e clientes oficiados, que acabam por gerar diferentes sugestões de agregação, foram confeccionadas as tabelas abaixo, que ilustram as respostas dos agentes oficiados de modo objetivo e ponderam todos os cruzamentos de produtos possíveis.[332] Em suma, as tabelas questionam, produto a produto, quais empresas (e portanto quantas empresas) consideraram que aquele produto possui substitutos, primeiro pela demanda e depois pela oferta, e quais substitutos seriam esses.

6.5.8.1 Mortadela

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsic
Aurora	S	S	S	S	S	S	S	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	N	--	N	--	N	N	N
Doux	S	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	S	S	--	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
[redacted]Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
[redacted]efour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	S	S	S	S	N	N	N	N	--	N	N	N
Empresa	**OFERTA**											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsic
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	--	--	N	--	N	N	S

[330] Frios "diferenciados" é o nome que a Nielsen, em suas pesquisas, dá aos frios "saudáveis", segundo explanado pelas Requerentes (fl. 2421).

[331] Segundo informado pelas Requerentes (fl. 2421).

[332] Ceratti: Ofício 08215/2009, fl. 25, autos confidenciais, Ofício nº 2340/2010/CADE; Frimesa: Ofício 08184/2009, fl. 367, autos públicos, Ofício nº 2345/2010/CADE; Aurora: Ofício 08192/2009, fl. 352, autos públicos; Marfrig: Ofício 8187/2009, fl. 50, autos confidenciais, Ofício nº 2343/2010/CADE, Ofícios 2583 e 2585/2010/CADE; Seara: Ofícios 7908 e 7857/2010, fl. 1055, autos confidenciais, Ofício 06994/2010; Cargill: Ofício 8411/2010, fl. 444, autos públicos; Wal-Mart: Ofício 10320/2009, fl. 438, autos confidenciais; Doux: Ofício 8185/2009, fl. 32, autos confidenciais; Carrefour: Ofício 7775/2010, fl. 882, autos confidenciais; Pão de Açúcar: Ofício 10321/2009, fl. 315, autos confidenciais.

Doux[333]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	--	N	N	S
PãodeAçúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
RESULTADO												
Demanda	5Sx4N	5S x 4N	3S x 4N	3Sx5N	2S x 7N	2S x 6N	2Sx5N	1S x 8N	--	1Sx8N	1S x 8N	1Sx8N
Oferta	0Sx6N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx5N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	--	0Sx6N	0S x 6N	2Sx4N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N":Não/ "S":Sim.

280. No caso da mortadela, verifica-se, inicialmente, segundo as empresas oficiadas, que a mesma claramente não tem a maioria dos produtos como substitutos plausíveis, nem pelo lado da demanda nem pelo lado da oferta. Pelo lado da oferta, em especial, a ausência de substituibilidade é bastante evidente, para todos os produtos.

281. É cogitável, no entanto, ao menos a princípio, alguma possibilidade de substituição com presunto e com apresuntado (já que, pelo lado da demanda, 5 empresas consideraram que tais produtos seriam substitutos da mortadela, e 4 não); e, em menor grau, de afiambrado (3 empresas consideraram esse produto substituto da mortadela pelo lado da demanda, e 4 não). Vê-se, assim, que as opiniões das empresas oficiadas foram bastante equilibradas no que se refere à possibilidade de substituição da mortadela com esses produtos pelo lado da demanda. Uma parte relevante dos agentes acredita haver substituibilidade. Por outro lado, uma parte também significativa acredita que não.

282. Trata-se de uma situação de análise difícil (possivelmente a mais complexa entre os processados de carne ora analisados, do ponto de vista qualitativo), mas alguns fatores relevantes determinam a decisão no sentido de considerar a mortadela como um mercado relevante único: (i) primeiramente, frisa-se que nem mesmo as próprias Requerentes, na primeira Nota Técnica[334] juntada aos autos, consideraram que a mortadela teria bons substitutos, à exceção da salsicha, que foi efusivamente refutada como substituta da mortadela pelas empresas oficiadas e que, por todas as evidências constantes dos autos, claramente não se insere no mesmo mercado relevante desse produto;[335] (ii) a impossibilidade de substituição da mortadela por

[333] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[334] Nota Definição dos Mercados Relevantes, fl. 134-136, autos confidenciais.

[335] Pelo lado da oferta, a Nota das Requerentes alega que salsichas e mortadelas possuiriam os "mesmos insumos", havendo "flexibilidade no processo produtivo" (fl. 135, autos confidenciais).
Em visita de seus técnicos às instalações da Perdigão em Videira, a SEAE constatou que "a produção de mortadela e de salsicha compartilha alguns equipamentos, no que se refere à etapa inicial do preparo da massa", mas que, posteriormente, "duas linhas específicas e dedicada são alocadas para cada um dos produtos." Nessas linhas, segundo a SEAE, haveria "algumas similaridades dos equipamentos." (parecer SEAE, fl. 14).
À exceção da Ceratti e da Frimesa, porém, outros concorrentes não consideraram haver substituibilidade pela oferta entre salsichas e mortadelas. Segundo a Marfrig, por exemplo, a linha de produção seria muito específica, no que concordou a Seara, ao afirmar que a mortadela exige "ativos produtivos específicos e não compartilham entre si" (Ofício 8187/2009, fl. 50, autos confidenciais).

CADE / MJ Fls. 3488

outros produtos, pelo lado da oferta, é bastante evidente a partir das respostas dos oficiados;[336] (iii) as conclusões econométricas apontaram, robustamente, a mortadela como um mercado relevante único; e (iv) mesmo que se incluísse a mortadela no mesmo mercado relevante que presunto, apresuntado e afiambrado, a alteração na participação de mercado das Requerentes seria irrelevante; o mesmo, aliás, seria verdade, caso se incluísse mortadelas no mesmo mercado relevante que salsichas.[337]

283. Dito isso, e acolhendo mais uma vez a dimensão geográfica obtida a partir das manifestações da SEAE, Requerentes e concorrentes, defino como mercado relevante o **mercado nacional de mortadela**.

6.5.8.2 Salsicha

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Linguiça Defumada	Paio	Bacon	Linguiça Frescal	Morta dela
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	S	--	N	S	N
Ceratti	N	N	--	--	N	N	--	N	--	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Empresa	OFERTA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Linguiça Defumada	Paio	Bacon	Linguiça Frescal	Morta dela
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	--	--	N	--	N	N	S
Doux[338]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	--	N	N	S

De qualquer modo, 8 de 9 empresas consideraram não haver, pelo lado da demanda, possibilidade de substituição entre salsicha e mortadela, assim como parecer mais recente das próprias Requerentes juntado aos autos ("Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", fls. 661/743, autos confidenciais). Tal constatação impede, definitivamente, a inserção desses dois produtos no mesmo mercado relevante.

[336] Conforme será visto adiante, o afiambrado foi um dos processados de carne que, tal como a mortadela, teve, pelo lado da demanda, respostas bastante equilibradas dos oficiados a respeito da substituibilidade com outros produtos. Diferentemente do que ocorre com o afiambrado, contudo, as respostas foram efusivas no sentido de não haver substituibilidade pelo lado da oferta. Esse foi um fator importante no sentido de considerar a mortadela como um mercado relevante único e o afiambrado como um produto integrante de um mercado mais amplo, com presunto e apresuntado.

[337] A participação de mercado conjunta das Requerentes no mercado de mortadela especificamente considerado é de **(CONFIDENCIAL)**; a participação no mercado de presunto, apresuntado e afiambrado é de **(CONFIDENCIAL)**; e no mercado de salsicha, de **(CONFIDENCIAL)**. Em um mercado relevante que englobasse mortadela, presunto, apresuntado e afiambrado, a participação das Requerentes seria de **(CONFIDENCIAL)**. Em um mercado relevante que incluísse mortadela e salsicha, sua participação conjunta seria de **(CONFIDENCIAL)**.

[338] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
	1Sx8N	1S x 8N	1S x 6N	1Sx7N	1S x 8N	1S x 7N	1Sx6N	2S x 7N	--	1Sx8N	2Sx7N	1Sx8N
	0Sx6N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx5N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	--	0Sx6N	0Sx6N	2Sx4N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

284. Segundo se depreende das respostas, o produto salsicha, bastante claramente, não possui bons substitutos. Tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta, a maioria absoluta dos oficiados opinou nesse sentido, corroborando as conclusões econométricas expostas no ANEXO 2. Tal constatação é verdadeira inclusive para a substituibilidade aventada pelas Requerentes, em sua primeira Nota Técnica, entre salsichas e mortadela.[339]

285. Dito isso, e adotando a definição geográfica unanimemente relatada nos autos, define-se o **mercado relevante nacional de salsichas**.

6.5.8.3 Presunto

	DEMANDA											
OFERTA	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	S	S	S	S	N	--	N	N	S
Ceratti	N	S	--	--	N	S	--	N	--	N	N	N
Doux	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	S
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	S	S	N	N	--	--	N	--	N	N	S
Pão de Açúcar	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S

[339] Pelo lado da oferta, a Nota Técnica Mercados Relevantes das Requerentes alega que salsichas e mortadelas possuiriam os "mesmos insumos", havendo "flexibilidade no processo produtivo" (fl. 135, autos confidenciais).
Em visita de seus técnicos às instalações da Perdigão em Videira, a SEAE constatou que "a produção de mortadela e de salsicha compartilha alguns equipamentos, no que se refere à etapa inicial do preparo da massa", mas que, posteriormente, "duas linhas específicas e dedicada são alocadas para cada um dos produtos." Nessas linhas, segundo a SEAE, haveria "algumas similaridades dos equipamentos." (parecer SEAE, fl. 14).
À exceção da Ceratti e da Frimesa, porém, outros concorrentes não consideraram haver substituibilidade pela oferta entre salsichas e mortadelas. Segundo a Marfrig, por exemplo, a linha de produção seria muito específica, no que concordou a Seara, ao afirmar que a mortadela exige "ativos produtivos específicos e não compartilham entre si" (Ofício 8187/2009, fl. 50, autos confidenciais).
De qualquer modo, 8 de 9 empresas consideraram não haver, pelo lado da demanda, possibilidade de substituição entre salsicha e mortadela, assim como parecer mais recente das próprias Requerentes juntado aos autos ("Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", fls. 661/743, autos confidenciais). Tal constatação impede, definitivamente, a inserção desses dois produtos no mesmo mercado relevante.
Mais uma vez, contudo, vê-se que, ainda que se aceitasse uma definição de mercado que congregasse salsichas e mortadela, a diferença, em termos de efeitos para a análise concorrencial, não seria significativa. Tendo em vista que o *market share* das Requerentes no mercado de salsichas é da ordem de **(CONFIDENCIAL)**, e no mercado de mortadelas, da ordem de **(CONFIDENCIAL)**, sua participação em um mercado que englobasse esses dois produtos ficaria, de qualquer modo, por volta de **(CONFIDENCIAL)**.

SEAE/MJ Fls. 3490

Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	S	S	N	N	N	N	N	--	N	N	S
Pif Paf	--	S	S	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Empresa	**OFERTA**											
	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	S	--	N	--	--	N	--	N	N	N
Doux[340]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	S	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	S	S	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	S	S	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	S	N	N	S	N	N	N	--	N	N	N
Pif Paf	--	S	S	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	RESULTADO											
Demanda	1Sx8N	7S x 3N	4S x 5N	2Sx6N	2S x 7N	3S x 5N	2Sx5N	1S x 8N	--	1Sx8N	1Sx8N	5Sx4N
Oferta	0Sx6N	4S x 3N	5S x 2N	0Sx5N	1S x 5N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	--	0Sx6N	0Sx6N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

6.5.8.4 Apresuntado

Empresa	**DEMANDA**											
	Salsicha	Presunto	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	S	S	N	S	S	N	--	N	N	S
Ceratti	N	S	--	--	N	N	--	N	--	N	N	N
Doux	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	S
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	S	S	S	N	--	--	N	--	N	N	S
Pão de Açúcar	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	S	S	N	N	N	N	N	--	N	N	S
[redacted]Paf	--	S	S	--	--	--	--	--	--	--	--	--
[redacted]**Empresa**	**OFERTA**											
	Salsicha	Presunto	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	S	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	S	--	N	--	--	N	--	N	N	N
Doux[341]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	S	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	S	S	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	S	S	N	S	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[340] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[341] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Pif Paf	--	S	S	--	--	--	--	--	--	--	--	--
[redacted]												
[redacted]	1Sx8N	7S x 3N	5S x 4N	3Sx5N	1S x 8N	2S x 6N	2Sx5N	1S x 8N	--	1Sx8N	1Sx8N	5Sx4N
[redacted]	0Sx6N	4S x 3N	6S x 1N	0Sx5N	1S x 5N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	--	0Sx6N	0Sx6N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

6.5.8.5 Afiambrado

Empresa	DEMANDA											
	Salsicha	Apresuntado	Frios Saudáveis	Presunto	Salame	Frios Especiais	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	S	N	N	S	N	S	N	--	N	N	S
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	[redacted]
Frimesa	--	S	--	S	--	--	--	--	--	--	--	--
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	S	N	S	N	N	N	N	--	N	N	S
Pif Paf	--	S	--	S	--	--	--	--	--	--	--	--
[redacted]	OFERTA											
	Salsicha	Apresuntado	Frios Saudáveis	Presunto	Salame	Frios Especiais	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	S	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	--	S	--	S	--	--	--	--	--	--	--	--
Doux[342]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	S	N	S	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	S	N	S	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	--	S	--	S	--	--	--	--	--	--	--	--
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	[redacted]
Pif Paf	--	S	--	S	--	--	--	--	--	--	--	--
[redacted]	PRETENDIDO											
[redacted]	1Sx6N	5S x 4N	1S x 6N	4Sx5N	2Sx5N	1S x 6N	2Sx5N	1S x 6N	--	1Sx6N	1Sx6N	3Sx4N
[redacted]	0Sx4N	6S x 1N	0S x 4N	5Sx2N	0Sx4N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 4N	--	0Sx4N	0Sx4N	0Sx4N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

286. Os produtos presunto, apresuntado e afiambrado[343] serão mais bem analisados em conjunto. Nota-se, de início, que a substituibilidade entre presunto e apresuntado, segundo se depreende das respostas, é razoavelmente evidente. Esses dois produtos, portanto, devem ser inseridos no mesmo mercado relevante, conforme,

[342] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listadas as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[343] Segundo a Marfrig, afiambrado é um "produto cárneo industrializado formado a partir de uma ou mais espécies de carnes animais de açougue ou miúdos comestíveis, adicionado de ingredientes e posteriormente submetido a processo químico adequado". (Ofícios 2583 e 2585/2010/CADE).

3492

inclusive, concordaram as Requerentes e também a SEAE. Cabe averiguar, não obstante, se outros produtos devem ou não ser inseridos nesse mercado.

287. A substituibilidade entre presunto/apresuntado e mortadelas já foi tratada acima, quando da discussão sobre este último produto, tendo sido descartada a inclusão de mortadela nesse mercado. A ausência de substituibilidade entre presunto/apresuntado e outros produtos também é bastante evidente, conforme se verifica a partir das opiniões dos oficiados. Exceção é feita ao produto afiambrado, que foi omitido do parecer da SEAE, mas que foi objeto de instrução complementar deste gabinete.

288. 5 entre 9 empresas consideraram que, sob a ótica do consumidor, afiambrados seriam substitutos de apresuntados. A substituibilidade entre afiambrado e presunto seria um pouco menor, mas ainda assim digna de nota – 4 entre 9 empresas consideraram que os dois produtos, pelo lado da demanda, seriam substitutos. Mais uma vez, vê-se uma situação de equilíbrio nas respostas no que diz respeito à substituibilidade entre afiambrados e presunto/apresuntados, sob a ótica da demanda.

289. No caso, porém, ao contrário do que ocorreu com as mortadelas, verifica-se que as respostas dos oficiados são contundentes no sentido de haver possibilidade de substituição significativa entre afiambrado, presunto e apresuntado pelo lado da oferta. Em outras palavras, os concorrentes nesse mercado acreditam que um produtor de presunto ou apresuntado poderia reposicionar sua unidade de produção com relativa presteza e facilidade para passar a produzir afiambrado. Tendo em vista essa possibilidade, e a relativa proximidade entre os produtos, entendo ser razoável considerá-los como pertencentes a um mesmo mercado relevante.

290. Finalmente, essas evidências são consistentes com as conclusões econométricas, que encontram o presunto, o apresuntado e o afiambrado em um mesmo mercado relevante, conforme detalhado no ANEXO 2.

291. Define-se, portanto, um **mercado relevante nacional único de presunto, apresuntado e afiambrado**.

6.5.8.6 Salame

[illegible]	DEMANDA											
Empresa	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	S	S	S	S	S	S	N	--	N	N	S
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	S	--	N	N	--	--	S	--	N	S	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	S
Empresa	**OFERTA**											
	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Doux[344]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
RESULTADO												
	1Sx7N	3S x 5N	2S x 5N	2Sx6N	2Sx6N	2S x 5N	2Sx5N	2S x 6N	--	1Sx7N	2Sx6N	3Sx5N
	0Sx5N	0S x 5N	0S x 4N	0Sx5N	0Sx5N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 5N	--	0Sx5N	0Sx5N	0Sx5N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

292. A ausência de substituibilidade entre salame e outros produtos, sob a ótica dos ofertantes, é patente. Nenhum concorrente considerou que o salame tenha substitutos pelo lado da oferta. Adicionalmente, do ponto de vista da demanda as respostas também são contundentes no sentido de não haver substituibilidade entre salame e outros produtos. Mesmo para os dois produtos em que se cogitou uma mínima substituibilidade possível pela demanda – mortadela e apresuntado – as respostas negativas são demasiadamente preponderantes para que se cogitasse de modo relevante a possibilidade de substituição. 5 de 8 empresas consideraram não ser possível a substituição, sob a ótica do consumidor, entre mortadela, apresuntado[345] e salame. Todos esses fatores, em conjunto, aliados à evidência econométrica encontrada no ANEXO 2, no mesmo sentido, impedem a inserção de outros produtos no mercado relevante de salame de modo razoavelmente seguro.

293. Dito isso, define-se o **mercado relevante nacional de salame**.

6.5.8.7 Frios especiais

Empresa	DEMANDA											
	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Salame	Frios Saudáveis	Patês	Linguiça Defumada	Paio	Bacon	Linguiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	S	S	S	N	N	--	N	N	S
Ceratti	N	N	--	N	--	N	--	N	--	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	S	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Empresa	OFERTA											
	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Salame	Frios Saudáveis	Patês	Linguiça Defumada	Paio	Bacon	Linguiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	N	N	S	N	N	--	N	N	N
Ceratti	N	N	--	N	--	--	--	N	--	N	N	N

[344] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[345] No caso do apresuntado em especial, o fato de tal produto ter sido inserido no mesmo mercado que presunto e afiambrado, produtos esses cuja ausência de substituibilidade com o salame é patente, mitiga ainda mais a possibilidade de inserção de salame no mercado relevante de apresuntado.

3494

Doux[346]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	N	S	--	N	N	--	--	N	--	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	S	N	N	N	N	--	N	N	N
						RESULTADO						
Demanda	1Sx8N	1S x 8N	1S x 6N	2Sx7N	2Sx6N	3S x 5N	1Sx6N	1S x 8N	--	1Sx8N	1Sx8N	2Sx7N
Oferta	0Sx6N	1S x 5N	0S x 4N	1Sx5N	0Sx5N	1S x 3N	0Sx4N	0S x 6N	--	0Sx6N	0Sx6N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

294. A impossibilidade de substituição entre frios especiais (copa, lombo e parma) e outros produtos ficou bastante evidente a partir das respostas, tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta. Foi cogitada, pelo lado da demanda, uma mínima possibilidade de substituição com frios saudáveis (peito de peru e blanquet), mas mesmo com relação a esse produto as respostas negativas preponderam de modo significativo – 5 de 8 empresas consideraram que os produtos não são substitutos. Na verdade, a assunção de não substituibilidade faz sentido, uma vez que os frios especiais e os frios saudáveis são produzidos a partir de origem animal e insumos distintos – frios saudáveis, aves; e frios especiais, suínos –, também podendo fazer parte de dietas alimentares e preferências diferentes sob a ótica do consumidor.[347] Por outro lado, segmentações ainda maiores entre os próprios frios especiais (por exemplo, um mercado específico de copa ou de lombo etc) não foram aventadas nas respostas dos oficiados e, de fato, poderiam implicar uma divisão demasiada desse mercado, incoerente com a realidade.

295. Tendo em conta esse fatores, as respostas contundentes das empresas questionadas e o fato das evidências econométricas (ANEXO 2) apontarem no mesmo sentido, defino o **mercado relevante nacional de frios especiais**.

6.5.8.8 Frios saudáveis

						DEMANDA						
Empresa	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Salame	Frios Especiais	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	S	N	S	S	S	N	N	--	N	N	S
Ceratti	N	N	--	S	--	N	--	N	--	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	S	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[346] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[347] A bem da verdade, a inserção de frios especiais e frios saudáveis em um mesmo mercado, do ponto de vista das participações de mercado resultantes, seria prejudicial às próprias Requerentes. Sadia e Perdigão detêm participação conjunta de 34,6% no mercado de frios especiais, o que fará com que este voto conclua por uma ausência de maiores problemas concorrenciais em relação a esse mercado, como se verá na seção seguinte. Como as Requerentes detêm participação de **(CONFIDENCIAL)** no mercado de frios saudáveis, caso frios especiais e saudáveis fossem inseridos em um mesmo mercado, a participação resultante seria de **(CONFIDENCIAL)**, patamar esse que obrigaria este Relator a empreender uma análise concorrencial rigorosa para os frios especiais.

Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
	OFERTA											
	Salsicha	Apresuntado	Afiambrado	Presunto	Salame	Frios Especiais	Patês	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Mortadela
Aurora	N	N	N	N	N	S	N	N	--	N	N	N
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Doux[348]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
	RESULTADO											
	1Sx7N	2S x 6N	1S x 6N	3Sx5N	2Sx5N	3S x 5N	1Sx6N	1S x 7N	--	1Sx7N	1Sx7N	2Sx6N
	0Sx4N	0S x 4N	0S x 4N	0Sx4N	0Sx4N	1S x 3N	0Sx4N	0S x 4N	--	0Sx4N	0Sx4N	0Sx

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

296. Como acaba de se concluir acima, as evidências colhidas nos autos demonstram que frios saudáveis e frios especiais não possuem grau de substituibilidade suficiente para serem incluídos em um mesmo mercado relevante.[349] A impossibilidade de substituição de frios saudáveis por outros produtos, tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta, também fica evidente de modo significativo a partir da análise das respostas dos concorrentes e clientes oficiados.

297. Foi aventada uma substituibilidade mínima entre frios saudáveis e presuntos, pelo lado da demanda. Mais uma vez, porém, um número demasiadamente significativo de empresas, 5 de 8 oficiadas, entendeu não existir essa possibilidade de substituição. Verifica-se, adicionalmente, que nenhuma aventou qualquer substituibilidade entre esses produtos pelo lado da oferta, o que, possivelmente, é reflexo do fato de, novamente, tratar-se de produtos de origem animal diferente, entre outros fatores. Além disso, a substituibilidade entre frios saudáveis e apresuntados e afiambrados, que fazem parte do mercado de presunto, foi rechaçada.

298. Mais uma vez, uma segmentação entre os próprios frios saudáveis não foi levantada nas manifestações constantes dos autos, sendo uma hipótese exagerada de divisão do mercado, a princípio, e a consideração de frios saudáveis como um mercado relevante em si foi constatada pelo estudo econométrico efetuado neste voto (ANEXO 2).

299. Defino, portanto, o **mercado relevante nacional de frios saudáveis** (mercado esse que foi omitido no parecer da SEAE, embora tenha sido objeto de instrução tanto na Secretaria quanto neste gabinete).

[348] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listadas as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[349] E que essa inclusão seria prejudicial às próprias Requerentes.

CADE / MJ
Fls. 3496

6.5.8.9 Patês

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Mortadela	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	S	S	S	S	N	N	S	N	--	N	N	N
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Empresa	**OFERTA**											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Mortadela	Lingüiça Defumada	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
[redacted][350]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Seara	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
	RESULTADO											
Demanda	2Sx5N	2S x 5N	2S x 5N	2Sx5N	1Sx6N	1S x 6N	2Sx5N	1S x 6N	--	1Sx6N	1Sx6N	1Sx6N
Oferta	0Sx4N	0S x 4N	0S x 4N	0Sx4N	0Sx4N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 4N	--	0Sx4N	0Sx4N	0Sx4N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

300. Os patês (ou patês cárneos)[351] também foram equivocadamente omitidos no parecer da SEAE, muito embora tenham feito parte da instrução realizada pela Secretaria e, posteriormente, por este gabinete. Verifica-se, a partir das manifestações dos oficiados, que a ausência de substituibilidade entre patês e outros produtos é bastante clara, sendo absolutamente nula pelo lado da oferta e insignificante pelo lado da demanda.

301. Desse modo, cabe considerar um **mercado relevante nacional de patês cárneos**.

[350] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[351] Segundo a Marfrig, o patê (ou patê cárneo) é um "produto industrializado, formado a partir de carnes e/ou miúdos comestíveis – dentre diferentes espécies de animais de açougue – e que, juntamente com outros ingredientes, é transformado posteriormente em pasta, e, após, submetido a um processo térmico adequado." (Ofícios 2583 e 2585/2010/CADE).

Fls. 3497

6.5.8.10 Lingüiça defumada

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S	S
Ceratti	N	N	--	--	N	N	--	N	N	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	N	--	S	N	--	--	N	S	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	--	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Empresa	OFERTA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	--	--	N	N	N	N	N
Doux[352]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	--	--	N
Seara[353]	N	N	N	N	N	N	N	N	?	?	--	N
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	S	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
	RESULTADO											
	1Sx8N	1S x 8N	1S x 6N	2Sx6N	1Sx8N	1S x 7N	1Sx6N	1S x 8N	5Sx2N	2Sx7N	1Sx3N	2Sx7N
	0Sx6N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx5N	0Sx6N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	2Sx1N	0Sx4N	0Sx3N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

302. A substituibilidade entre lingüiça defumada e paio é razoavelmente evidente a partir das respostas dos oficiados, o que faz sentido em vista das características de produção e consumo desses produtos,[354] de modo que devem ser considerados como pertencentes a um mesmo mercado relevante.

303. A impossibilidade de substituição entre lingüiça defumada e outros produtos, por outro lado, fica bastante clara a partir das manifestações, sendo significativamente evidente pelo lado da demanda e patente pelo lado da oferta. Nenhuma empresa aventou substitutos para lingüiças defumadas pela oferta, incluindo lingüiça frescal, cuja substituibilidade havia sido levantada pelas Requerentes[355].

[352] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[353] A Seara afirmou que "Os produtos lingüiça calabresa e paio compartilham os mesmos ativos produtivos. O produto bacon compartilha cerca de 70% dos ativos produtivos dos demais produtos." (Ofício 7908 e 7857/2010, fls. 1055 confidencial).

[354] Segundo a Ceratti, por exemplo: "Lingüiça defumada [é utilizada] em petiscos ou cozida com feijão; paio é ingrediente de feijoada." (fl. 2115)

[355] Em seu parecer, a SEAE, ao relatar visita a fábrica de uma das Requerentes, afirmou que: "No que tange à produção a granel de lingüiça frescal e defumada, as linhas se diferem, apenas, no processo de cozimento no forno, caso do último produto". Contudo, as respostas das empresas oficiadas não consideraram haver fácil substituibilidade pela oferta entre esses dois produtos. De fato, vários outros

Act

CADE / MJ Fls. 3498

304. Mesmo a substituibilidade entre lingüiça defumada e bacon, abarcada pela SEAE em seu parecer, é enfaticamente rechaçada pelas respostas das empresas, tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta. Tal impossibilidade de substituição, a bem da verdade, é bastante intuitiva, já que tanto sob a ótica de produtores quanto sob a ótica dos consumidores, as características e destinações desses produtos, entre outros fatores, dificilmente permitem cogitar alguma substituibilidade entre eles.

305. Do ponto de vista da análise econométrica (ANEXO 2), a lingüiça defumada demonstrou elasticidade própria que permitiria concluir por um mercado relevante mais amplo. Cruzando esse dado com o exame qualitativo aqui efetuado, que concluiu que o paio faria parte desse mercado relevante, as conclusões econométricas e qualitativas se casam no sentido de incluir esses dois produtos no mesmo mercado.[356]

306. Em face dessas evidências, defino um **mercado relevante nacional de lingüiça defumada e paio**, conjuntamente considerados.

6.5.8.11 Paio

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumad	Mortadela	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	--	--	--	--	--	--	--	S	--	N	N	--
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	N	--	N	N	--
Doux	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Marfrig	--	--	--	--	--	--	--	S	--	S	N	--
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	S	--	N	N	--
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	N	--	N	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	S	--	S	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	S	--	N	--	--
Cargill	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Empresa	OFERTA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Lingüiça Defumada	Mortadela	Bacon	Lingüiça Frescal	Salsicha
Aurora	--	--	--	--	--	--	--	S	--	N	N	--
Ceratti	--	--	--	--	--	--	--	N	--	N	N	--
Doux	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Marfrig	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

fatores podem provocar essa ausência de substituibilidade, desde considerar o processo de cozimento como uma etapa relevante, diferenciada ou custosa do processo de produção, até aspectos mercadológicos que façam os agentes entenderem que um rápido e fácil remanejamento da produção de lingüiça frescal para defumada não seja viável. Segundo a Frimesa, por exemplo, os remanejamentos produtivos entre as lingüiças "geram atualmente contra fluxos que inviabilizariam essa troca, pois diminuem sensivelmente a produtividade" (fl. 851 dos autos CADE).

Adicionalmente, a possibilidade de substituição entre lingüiças frescal e defumada pelo lado da demanda não ficou de modo algum evidenciada a partir das respostas das empresas, o que leva a crer que, sob a ótica do consumidor, tais produtos não são facilmente substituíveis, em razão de suas características, destinação, modo e tempo de preparo e outros fatores. Segundo a Ceratti, por exemplo: "Lingüiça frescal é utilizada basicamente em churrascos. Lingüiça defumada em petiscos ou cozida com feijão; paio é ingrediente de feijoada e bacon (barriga de porco salgada e defumada) é ingrediente de inúmeros pratos e receitas. Não há como serem trocados entre si pelo consumidor. Não se faz churrasco com paio ou bacon, assim como não se coloca lingüiça frescal em feijoada." (fl. 2115).

[356] Em relação a outros produtos estimados pela análise econométrica, o consumo de lingüiça defumada responde a aumentos de preços de lingüiça frescal, mas o oposto não é verdade.

Seara[357]	--	--	--	--	--	--	--	?	--	?	--	--
Frimesa	--	--	--	--	--	--	--	S	--	N	N	--
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
[illegible]												
[illegible]	--	--	--	--	--	--	--	5S x 2N	--	2Sx5N	0Sx4N	--
[illegible]	--	--	--	--	--	--	--	2S x 1N	--	0Sx3N	0Sx3N	--

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

307. Investigações mais profundas sobre substituições plausíveis entre paio e outros produtos foram feitas em instrução complementar neste gabinete. Conforme visto acima, as respostas dos oficiados demonstram que paio e lingüiça defumada estão no mesmo mercado relevante. A impossibilidade de substituição com outros produtos cogitáveis, contudo, como bacon (cogitado pela própria SEAE) ou lingüiça frescal, ficou bastante evidente a partir das respostas. Nenhuma empresa considerou que esses produtos fossem substitutos razoáveis do paio, tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta. Desse modo, mantenho a definição adotada acima, que considerou um **mercado relevante nacional de lingüiça defumada e paio**.

6.5.8.12 Lingüiça frescal

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Bacon	Lingüiça Defumada	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S
Ceratti	N	N	--	--	N	N	--	N	N	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	N	--	S	N	--	--	N	N	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	--	S	--	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
Empresa	OFERTA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Bacon	Lingüiça Defumada	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	--	--	N	N	N	N	N
Doux[358]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	--	--	N
Seara[359]	N	N	N	N	N	N	N	N	--	?	--	N

[357] A Seara afirmou que "Os produtos lingüiça calabresa e paio compartilham os mesmos ativos produtivos. O produto bacon compartilha cerca de 70% dos ativos produtivos dos demais produtos." (Ofício 7908 e 7857/2010, fls. 1055 confidencial).

[358] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[359] A Seara afirmou que "Os produtos lingüiça calabresa e paio compartilham os mesmos ativos produtivos. O produto bacon compartilha cerca de 70% dos ativos produtivos dos demais produtos." (Ofício 7908 e 7857/2010, fls. 1055 confidencial).

CADE/MJ Fls. 3500

Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	N	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	--	N
						RESULTADO						
Demanda	1Sx8N	1S x 8N	1S x 6N	2Sx6N	1Sx8N	1S x 7N	1Sx6N	1S x 8N	0Sx4N	1Sx8N	1Sx3N	2Sx7N
Oferta	0Sx6N	0S x 6N	0S x 4N	0Sx5N	0Sx6N	0S x 4N	0Sx4N	0S x 6N	0Sx3N	0Sx4N	0Sx3N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

308. A impossibilidade de substituição entre lingüiça frescal e outros produtos, tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta, é patente, conforme se depreende das respostas. Tal conclusão é verdadeira inclusive no que se refere à substituibilidade com lingüiças defumadas, por todos os argumentos já expostos acima, quando da análise de tal mercado.[360] A consideração da lingüiça frescal em um mercado próprio, por outro lado, foi confirmada pela análise econométrica empreendida (ANEXO 2).

309. Ressalta-se que a consideração de um mercado específico de lingüiça frescal é benéfico às Requerentes, na medida em que, tomado isoladamente, o mercado de lingüiça frescal conta com participação de mercado das Requerentes bastante reduzida, o que não ocorreria caso fossem incluídos outros produtos no mercado relevante.[361]

310. Desse modo, defino o **mercado relevante nacional de lingüiça frescal**.

[360] Em seu parecer, a SEAE, ao relatar visita a fábrica de uma das Requerentes, afirmou que: "No que tange à produção a granel de lingüiça frescal e defumada, as linhas se diferem, apenas, no processo de cozimento no forno, caso do último produto". Contudo, as respostas das empresas oficiadas não consideraram haver fácil substituibilidade pela oferta entre esses dois produtos. De fato, vários outros fatores podem provocar essa ausência de substituibilidade, desde considerar o processo de cozimento como uma etapa relevante, diferenciada ou custosa do processo de produção, até aspectos mercadológicos que façam os agentes entenderem que um rápido e fácil remanejamento da produção de lingüiça frescal para defumada não seja viável. Segundo a Frimesa, por exemplo, os remanejamentos produtivos entre as lingüiças "geram atualmente contra fluxos que inviabilizariam essa troca, pois diminuem sensivelmente a produtividade" (fl. 851 dos autos CADE).
Adicionalmente, a possibilidade de substituição entre lingüiças frescal e defumada pelo lado da demanda não ficou de modo algum evidenciada a partir das respostas das empresas, o que leva a crer que, sob a ótica do consumidor, tais produtos não são facilmente substituíveis, em razão de suas características, destinação, modo e tempo de preparo e outros fatores. Segundo a Ceratti, por exemplo: "Lingüiça frescal é utilizada basicamente em churrascos. Lingüiça defumada em petiscos ou cozida com feijão; paio é ingrediente de feijoada e bacon (barriga de porco salgada e defumada) é ingrediente de inúmeros pratos e receitas. Não há como serem trocados entre si pelo consumidor. Não se faz churrasco com paio ou bacon, assim como não se coloca lingüiça frescal em feijoada." (fl. 2115).

[361] A participação conjunta de Sadia e Perdigão no mercado de lingüiça frescal é de **(CONFIDENCIAL),** percentual que tornará desnecessário o aprofundamento da análise relativamente a esse mercado, conforme será visto na seção seguinte. Por outro lado, caso fosse considerado, por exemplo, um mercado relevante de lingüiça defumada, paio e lingüiça frescal, o *market share* das Requerentes subiria para **(CONFIDENCIAL)**. Em um mercado de lingüiça defumada, paio, bacon e lingüiça frescal, a participação seria de **(CONFIDENCIAL)**.

6.5.8.13 Bacon

Empresa	DEMANDA											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Lingüiça Frescal	Lingüiça Defumada	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	N	--	N	N	N	N	N
Doux	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S	N
Seara	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	N	N	N	N
Pão de Açúcar	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Wal-Mart	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Carrefour	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
Empresa	**OFERTA**											
	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Salame	Frios Especiais	Frios Saudáveis	Patês	Mortadela	Paio	Lingüiça Frescal	Lingüiça Defumada	Salsicha
Aurora	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Ceratti	N	N	--	--	N	--	--	N	N	N	N	N
Doux[362]	?	?	?	?	?	?	?	?	--	?	?	?
Marfrig	N	N	N	N	N	N	N	N	--	--	--	N
Seara[363]	N	N	N	N	N	N	N	N	?	?	?	N
Frimesa	N	N	--	N	N	--	--	N	N	N	N	N
Pão de Açúcar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Wal-Mart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Carrefour	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Cargill	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N
	RESULTADO											
Demanda	1Sx8N	1Sx8N	1Sx6N	1Sx7N	1Sx8N	1Sx7N	1Sx6N	1Sx8N	2Sx5N	1Sx8N	2Sx7N	1Sx8N
Oferta	0Sx6N	0Sx6N	0Sx4N	0Sx5N	0Sx6N	0Sx4N	0Sx4N	0Sx6N	0Sx3N	0Sx4N	0Sx4N	0Sx6N

Fonte: Elaboração própria a partir de manifestações das empresas constantes dos autos. "N": Não/ "S": Sim.

311. Verifica-se, segundo as respostas das empresas oficiadas, que a impossibilidade de substituição entre bacon e outros produtos é clara. Pelo lado da demanda, a quase totalidade dos oficiados opinou no sentido de não haver substituibilidade. Pelo lado da oferta, nenhuma empresa entendeu ser possível a substituição por outros produtos. Como visto nos debates acima, não se aventou possibilidade razoável de substituição nem mesmo com paio e lingüiça defumada, conforme havia sido abarcado pelo parecer da SEAE. A análise econométrica (ANEXO 2), igualmente, concluiu que o bacon forma um mercado relevante único.

312. Vale mencionar que a Comissão Européia, no julgamento de operação entre Danish Crown e Flagship Foods[364], muito embora tenha ressalvado que a

[362] A Doux (Ofício 8185/2009/RJ-COGCE/SEAE/MF), quando listada as carnes processadas (presunto, mortadela, etc.), afirma que "existe alguma substituição possível tendo em vista que algumas pequenas empresas do mercado são especializadas em algumas categorias de produtos e só oferecem estes" (fl. 32 dos autos confidenciais).

[363] A Seara afirmou que "Os produtos lingüiça calabresa e paio compartilham os mesmos ativos produtivos. O produto bacon compartilha cerca de 70% dos ativos produtivos dos demais produtos." (Ofício 7908 e 7857/2010, fls. 1055 confidencial).

[364] Case No COMP/M.3401, 2004. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3401_en.pdf>. Acesso em: 10.09.2010.

CADE / MJ Fls. 3502

confirmação do mercado relevante não seria necessária no caso, também houve por bem, conservadoramente, analisar o mercado de bacon separadamente.

313. Novamente, ressalta-se que a consideração do bacon em um mercado relevante próprio é pró-Requerentes, já que o seu *market share* nesse mercado específico é muito pequeno, sendo muito maior quando se inclui outros produtos na definição.[365]

314. Em face dessas considerações, adoto, no caso, um **mercado relevante nacional de bacon**, especificamente considerado.

6.5.9 Margarinas

315. Finalmente, e finalizada a análise dos mercados de carnes processadas, a SEAE definiu, em seu parecer, um mercado relevante de margarinas, sendo acompanhada por parecer mais recente juntado aos autos pelas Requerentes[366]. Contudo, inicialmente[367] as Requerentes defenderam que haveria substituibilidade entre margarinas e óleos vegetais, o que, segundo alegam, faria com que esses dois produtos integrassem um mesmo mercado relevante. Ainda segundo as Requerentes, tal posição seria conservadora, pois não estaria considerando uma possível substituibilidade entre margarinas, óleos vegetais e *spreads* (e.g, manteiga, requeijão, *cream cheeses* etc).[368]

316. Cabe frisar que, conforme foi reconhecido pelas próprias Requerentes, "segundo a jurisprudência estabelecida no âmbito do SBDC, este segmento representaria um mercado relevante em separado, ou seja, o **mercado nacional de margarinas**."[369] De fato, a jurisprudência do CADE aponta contundentemente para essa

---

[365] Como será visto na seção seguinte, o aprofundamento da análise do mercado de bacon será desnecessário, dado o pequeno *market share* de Sadia e Perdigão, de **(CONFIDENCIAL)**. Caso se considerasse lingüiça defumada e paio no mesmo mercado que bacon, por exemplo, a participação das Requerentes subiria para o patamar significativo de **(CONFIDENCIAL)**.

[366] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661/743, autos confidenciais). Ressalta-se que o parecer não fundamentou ou teceu comentários detalhados no sentido de embasar esse posicionamento. Contudo, acompanhou a definição da SEAE (quadro da p. 14).

[367] Todas as notas técnicas até a "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/510, autos confidenciais), incluindo esta.

[368] Nas palavras das Requerentes:

"A margarina possui duas aplicações distintas: pode substituir o óleo de soja em aplicações culinárias e talvez possa substituir a manteiga (e outros *spreads*). (...)

(...) pesquisa de hábitos disponibilizada pela Perdigão demonstra que:

'(...) *87% dos consumidores usa a margarina para espalhar e nesse uso alguns dos substitutos são a manteiga, e requeijão e cream cheeses além de outras categorias que não foram avaliadas no estudo como maionese, patês, geléias e etc. O uso culinário está presente em 56% dos casos sendo que nessa situação os substitutos são, óleos, azeites, manteiga, banhas e etc.* (...)

O principal uso da margarina é para passar no pão, seguido pelo uso em sanduíches. (...)'

Portanto, o mercado de margarinas tende a ser mais amplo do que o adotado pela jurisprudência do SBDC." (Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes", fls. 107/309, autos confidenciais).

A "Complementação à Nota Técnica acerca da definição dos mercados relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais) apresentada pelas Requerentes afirma que "para as margarinas, pode-se concluir que as mesmas e os óleos vegetais pertencem ao mesmo mercado relevante." Entendeu-se, ainda, que tal posição seria "conservadora", pois não foi levada em consideração "a substituição pelos demais *spreads*".

[369] Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes", fls. 107/309, autos confidenciais.

definição de mercado.[370] Verifico que as evidências juntadas aos presentes autos também levam a esse entendimento.

317. A concorrente Bunge entendeu que, tanto pelo lado da oferta quanto pelo lado da demanda, margarinas e óleos vegetais não são bons substitutos, não compondo, portanto, o mesmo mercado relevante.[371] Semelhantemente, os clientes Wal-Mart[372] e Carrefour[373] responderam que não incluiriam outros produtos no mercado relevante de margarinas.

318. O Pão de Açúcar[374] respondeu que incluiria manteigas no mesmo mercado que margarinas, e o concorrente JBS[375] afirmou que incluiria *blends* (misturas de margarinas e manteigas) e consideraria cremes vegetais, embora reconheça que ambos são produtos que possuem características diferentes das margarinas. Nota-se, contudo, que não apenas essas duas empresas divergem dos demais oficiados, como também divergem entre si. Além disso, percebe-se que nenhuma das duas cogita a inclusão de óleos vegetais no mercado de margarinas (que é o ponto mais enfaticamente defendido pelas Requerentes). Qualitativamente, portanto, considero que as respostas de Bunge, Wal-Mart e Carrefour são mais contundentes, além de se coadunarem com a jurisprudência já consolidada deste Conselho.

---

[370] Ver, por exemplo: AC nº 08012.012506/2007-19 (Requerentes: Corn Products Brasil e Bunge; Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos, j. 09.07.2008); AC nº 08012.000882/2008-41 (Requerentes: Bunge e Bertin; Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo; j. 17.09.2008); AC nº 08012.000174/2008-19 (Requerentes: Bunge e Unilever; Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo; j. 17.09.2008).

[371] "Assim, do ponto de vista da demanda, embora margarinas e óleos possam ser substitutos para, por exemplo, a cucção de alimentos em frituras rasas, entende-se que estes produtos não compõem o mesmo mercado relevante, uma vez que não são intercambiáveis em relação à maioria das aplicações a que se destinam.

Outrossim, no que se refere à possibilidade de substituição pelo lado da oferta, entende-se que não há flexibilidade na produção de margarinas e óleos vegetais, uma vez que a fabricação desses produtos segue processos específicos e distintos, como mostram as figuras (...)". (Ofícios 10193, 10589 e 10929/2009, fls. 277/292, autos confidenciais).

Vale ressaltar, a respeito da manifestação da Bunge, que as Requerentes alertaram que em AC anterior analisado pelo CADE, a Bunge teria se manifestado no sentido de ser possível a substituição entre margarinas e óleos vegetais (AC nº 08012.000882/2008-41) (fl. 516, autos confidenciais). A esse respeito, cabe ressaltar que: (i) a despeito da manifestação da Bunge nos autos do AC nº 08012.000882/2208-41, cogitando uma possível substituibilidade entre os produtos, a empresa defendeu, naqueles autos, que o mercado relevante seria o de margarinas, especificamente considerado; (ii) o julgamento do CADE em tal caso foi no sentido de não considerar óleos vegetais como substitutos de margarinas; (iii) assim como as decisões do CADE, as respostas de empresas em casos anteriores, legalmente, não vinculam as respostas delas mesmas em casos posteriores; e (iv) a definição de mercado relevante que ora se está investigando está se baseando em inúmeros outros indícios, e não apenas na opinião da Bunge.

[372] Ofício 10320/2009, fls. 438/458, autos confidenciais.

[373] "O Carrefour não incluiria qualquer outro produto no referido mercado relevante, uma vez que não entende haver relação de substituibilidade entre margarina e outros produtos semelhantes." (Ofício 7774, 7775 e 8318, fls. 873/905, autos confidenciais).

[374] Pão de Açúcar afirma que incluiria manteiga no mesmo mercado relevante que margarinas, uma vez que ocorreria "uma pequena migração de demanda para das (sic) margarinas para as manteigas devido a mudança no hábito de consumo dos consumidores que estão mais preocupados com a questão de saúde." (Ofício 10321/2009, fls. 314/338, autos confidenciais).

[375] "O primeiro item que a empresa incluiria no mercado são os blends, que são as misturas de margarinas e manteigas. São produtos que possuem características diferentes da própria margarina e da manteiga. (...) O segundo item a ser considerado são os cremes vegetais, que sensorialmente, equivalem às margarinas, mas são tecnicamente diferentes. (...) Além disso, cremes vegetais são regulados pelo Ministério da Saúde (e não pelo Ministério da Agricultura)". (Ofício 11078/2009, fls. 460/475)

CADE/MJ Fls. 3504

319. Vale enfatizar que, como informado pelas próprias Requerentes:

> "***87% dos consumidores usa a margarina para espalhar*** *e* ***nesse uso alguns dos substitutos são a manteiga, o requeijão e cream cheeses*** *além de outras categorias que não foram avaliadas no estudo como maionese, patês, geléias e etc.* ***O uso culinário está presente em 56% dos casos*** *sendo que* ***nessa situação os substitutos são, óleos****, azeites, manteiga, banhas e etc.* (...)
> *O* ***principal uso da margarina é para passar no pão****, seguido pelo uso em sanduíches.*"[376] (negritamos)

320. Ora, as próprias Requerentes admitem que "o principal uso da margarina [87%] é para passar no pão" (espalhar), uso esse que *não* tem como substituto, segundo elas próprias, o óleo vegetal. Somente 56% dos consumidores, a princípio, utilizariam a margarina com finalidade culinária, situação na qual talvez, e apenas talvez (porque as respostas das empresas oficiadas não apontam para isso), considerassem o óleo como substituto. Isso aponta *contra*, e não a favor da substituibilidade entre óleos vegetais e margarinas.

321. Cabe mencionar que, em sua "Complementação à Nota Técnica acerca da definição dos mercados relevantes", as Requerentes buscaram relacionar os preços de margarinas e óleos vegetais (teste de co-integração). Segundo apontaram na Nota Técnica, "para as margarinas, pode-se concluir que as mesmas e os óleos vegetais pertencem ao mesmo mercado relevante." Entenderam, ainda, que tal posição seria "conservadora", pois não foi levada em consideração "a substituição pelos demais *spreads*".[377]

322. Mais uma vez, a análise econométrica apensa ao presente voto (ANEXO 1) manteve as críticas às Notas Técnicas mencionadas na subseção 6.4, "em relação à metodologia em si", "em relação a invalidade dos testes de Causalidade de Granger e hipóteses errôneas e/ou não testadas e contraditórias na decomposição da variância" e outras. Adicionalmente, no caso das margarinas, em específico:

> "a questão mais preocupante está na falta de controle [de custos no modelo] para o caso de margarinas e óleos vegetais. Neste caso, a existência de co-integração não traz evidência alguma de que os mesmos possam estar no mesmo mercado relevante, pois há o argumento alternativo extremamente plausível de que a relação de preços existe por dividirem um fator comum que são os custos, e não por substituição. (...)
> (...) para o caso de margarina ("Nota Técnica Complementar. Mercados Relevantes", vol. 2 SBDC, fl. 315-339), não foram empregados controles na avaliação em relação a óleos vegetais, embora ambos dividam o insumo principal, soja. (...)". (ANEXO 1)

323. Posteriormente, as Requerentes juntaram aos autos a Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" (fls. 340/380, autos confidenciais),[378] pela qual realizaram testes de elasticidade crítica e de perda crítica para certos mercados (dentre eles, margarinas) e estimação das elasticidades preço-próprias das demandas. Ao final

---

[376] Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes", fls. 107/309, autos confidenciais.
[377] Fls. 315/339, autos confidenciais.
[378] Seguida das Notas "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" (1346/1380, autos confidenciais) e "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF" (fls. 1624/1637), também analisadas pelo DEE para atingir suas conclusões sobre o mercado em tela.

do teste, defenderam as Requerentes que "(...) margarinas, não são mercados relevantes, já que suas elasticidades (perdas) críticas são inferiores às elasticidades (perdas) de fato, resultado que indica a necessidade inclusão de mais produtos para que se encontre um mercado relevante."

324. Mais uma vez, a Nota Técnica foi rechaçada de modo consistente pela análise econométrica aqui empreendida, em razão de equívocos relevantes, conforme comentários sumarizados na subseção 6.4 deste voto (e presentes no ANEXO 1). Ao final, a conclusão constante do ANEXO 1, a respeito das Notas Técnicas apresentadas pelas Requerentes relacionadas ao mercado de margarinas, foi definitiva, no sentido de que margarinas não devem ser colocadas em um mercado relevante com óleos vegetais.[379] Posteriormente, os testes econométricos adicionais, expostos no ANEXO 2, concluíram definitivamente que as margarinas compõem um mercado relevante próprio.

325. Do ponto de vista geográfico, novamente SEAE[380], Requerentes[381] e concorrentes[382] convergiram para uma definição nacional, em acordo com a jurisprudência do CADE[383].

326. Em conclusão, portanto, defino como um mercado relevante da operação o **mercado nacional de margarinas**.

6.6 Conclusão sobre os mercados relevantes

327. Os critérios de definição dos mercados relevantes recém abarcados foram explanados na subseção 6.3 e, caso a caso, ao longo da análise. Evidenciou-se, ao longo desta seção, que a estratégia das Requerentes para defender sua definição de mercado relevante proposta pautou-se, quase que exclusivamente, nos vários estudos econométricos e quantitativos por elas apresentados. Tais estudos, em razões de limitações próprias, de falhas de hipóteses e parâmetros graves e de tentativas por demais ambiciosas das Requerentes de expansão dos mercados, com a assunção de hipóteses arbitrárias para cenários pouco factíveis, resultou na impossibilidade de aceitação das conclusões aventadas.

328. Tanto é assim que os pareceres trazidos aos autos pelas Requerentes são contraditórios entre si mesmos. Enquanto as primeiras notas técnicas juntadas aos autos defenderam uma determinada definição de mercados relevantes (agrupados de modo mais agregado), parecer mais recente sugeriu uma definição de mercado relevante completamente diferente (em grupos mais segmentados).

---

[379] Vale frisar que a SEAE também teceu críticas às Notas das Requerentes a esse respeito, afirmando que, com relação à aferição de substituibilidade entre margarinas e óleos vegetais, "o modelo utilizado não considerou a questão da marca, que pode ser relevante nesse caso, bem como as especificidades de uso de cada um desses produtos." (parecer da SEAE, Anexo 1, fl. 132).

[380] Fl. 26 do parecer.

[381] Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes" (fls. 107/309, autos confidenciais).

[382] As respostas demonstram que os concorrentes distribuem seus produtos nacionalmente, conforme apontou a SEAE à fl. 27 de seu parecer.

[383] Ver, por exemplo: AC nº 08012.012506/2007-19 (Requerentes: Corn Products Brasil e Bunge; Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos, j. 09.07.2008); AC nº 08012.000882/2008-41 (Requerentes: Bunge e Bertin; Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo; j. 17.09.2008); AC nº 08012.000174/2008-19 (Requerentes: Bunge e Unilever; Conselheiro Paulo Furquim de Azevedo; j. 17.09.2008).

Fls. 3506

329. Ao final, os dados trazidos pelas Requerentes nos autos e em suas notas serviram como fonte para que o CADE, empregando esses dados por meio de técnicas mais adequadas, robustas e realistas, pudesse, ele mesmo, chegar a um modelo econométrico que foi, esse sim, de grande valia para a definição dos mercados relevantes, chegando a conclusões bastante diversas (e bastante mais robustas) do que as inicialmente sugeridas pelas Requerentes. É interessante observar que os estudos econométricos elaborados no âmbito deste voto foram extremamente consistentes com as conclusões da extensa análise qualitativa que aqui também se empreendeu, demonstrando, de maneira inequívoca, a sua adequação.

330. A experiência acumulada deste Conselho tem demonstrado, cada vez mais, que embora evidências econométricas sejam de extrema utilidade para a análise concorrencial, assim como foram no presente caso, o exame antitruste não pode abrir mão de outros métodos de análise concomitantes. Conforme explanado na subseção 6.3, o emprego da econometria, isoladamente, por diversos motivos e em razão de diversas restrições, é limitado quando contraria em demasia a lógica de análise dos mercados e as evidências qualitativas colhidas.[384]

331. As Requerentes afirmam categoricamente que "em momento algum as Requerentes embasaram a sua proposta de mercados relevantes apenas em testes econométricos", e consignam que "a delimitação de mercados relevantes [sugerida pelas Requerentes] está baseada em quatro fatores: (i) visitas às plantas produtivas das Requerentes; (ii) jurisprudência nacional e internacional; (iii) respostas dos concorrentes consultados pela SEAE/MF; e (iv) os testes econométricos realizados". Essa afirmação, contudo, já demonstra, por si só, o contrário do que quer provar, ou seja, evidencia como na verdade a base principal e quase totalitária da argumentação das Requerentes foram os seus testes econométricos. Tal conclusão decorre de uma aferição simples e lógica.

332. As "(i) visitas às plantas produtivas das Requerentes" foram feitas e relatadas pela SEAE, em seu parecer, e não pelas Requerentes. Afora os meros relatórios de viagens dos técnicos da SEAE constantes dos autos, os comentários e conclusões sobre as visitas efetuadas, com breves comentários sobre substituibilidade

---

[384] Isso é extensamente confirmado pela doutrina especializada. Segundo Rubinfeld: "Embora haja muito a ser aprendido com o caso, uma lição substancial é a importância de fundir a evidência econométrica técnica com outras evidências quantitativas de mercado, e mais significativamente com materiais qualitativos, incluindo documentos e depoimentos testemunhais. Há muitas escolhas cruciais a serem feitas quando se constrói, estima e simula modelos econométricos. Essas escolhas só podem ser avaliadas no contexto maior do caso específico. Com materiais econométricos e qualitativos relacionados, o todo é certamente maior que a soma das partes." (RUBINFELD, op. cit., p. 181, tradução livre). Semelhantemente, segundo Shapiro: "Embora os econometristas sonhem com esse tipo de análise 'high-tech, na realidade os dados raramente estão disponíveis para fazer esse tipo de análise de simulação amplamente desenvolvida com segurança." (SHAPIRO, op. cit., 1996, p. 25, tradução livre). "Na verdade, as Agências levam em real consideração esses modelos apenas quando eles são confiáveis e consistentes com outras evidências. O Guia enfatiza que as Agências utilizam evidências qualitativas e quantitativas conjuntamente." (SHAPIRO, op. cit., 2010, p. 732, tradução livre).
Vale frisar que parecer juntado pelas próprias Requerentes nestes autos, ao comentar os testes de elasticidade crítica e perda crítica, reconhece expressamente que: "[...] é essencial notar que tais testes devem ser utilizados de forma complementar à definição dos mercados relevantes obtida por *outro meio*, e não como primeira opção, já que, em princípio, não permitem a delimitação/composição precisa dos mercados relevantes [...]." (p. 6 do parecer de fls. 661/743, autos confidenciais). Embora, de acordo com tal parecer, o "outro meio" aplicável possa ser o teste de co-integração também trazido pelas Requerentes nos presentes autos, demonstrou-se, por meio das manifestações do DEE, que tal teste, em razão de suas deficiências já comentadas, não pôde ser aproveitado nesta análise.

Aot

pela oferta, estão somente no parecer da SEAE, que foi exarado, obviamente, em momento bastante *posterior* à proposta de mercado relevante das Requerentes (que se deu por meio da Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão", apresentada em 07.10.2009[385]). É impossível, portanto, que a proposta das Requerentes tenha se baseado nessas visitas.[386] A "(ii) jurisprudência nacional e internacional" à qual ora se faz referência também foi trazida pela SEAE, em seu parecer, mais uma vez em momento *posterior* à proposta de mercado relevante trazida pelas Requerentes. A Nota Técnica mencionada, pela qual as Requerentes propuseram sua definição de mercado, não se embasa em precedentes europeus. Finalmente, as "(iii) respostas dos concorrentes consultados pela SEAE/MF" também foram, obviamente, levantadas e colhidas pela SEAE, e não pelas Requerentes. Mais uma vez, a maioria esmagadora das manifestações de concorrentes e clientes só foram juntadas aos autos *após* a proposta de definição de mercado das Requerentes.[387]

333. Resta claro, portanto, que a quase totalidade dos argumentos qualitativos constantes dos autos em relação a mercados relevantes foram colhidos e apresentados pela SEAE, e não pelas Requerentes, e que isso foi feito de modo independente e, em geral, posteriormente à proposta de mercado relevante trazida pelas partes. Mais do que isso, as conclusões sobre os mercados relevantes apresentadas pelas Requerentes, sejam embasadas em argumentos qualitativos ou quantitativos, acabaram por ser contraditórias entre si. A credibilidade das conclusões das Requerentes sem dúvida se enfraquece quando, diante de um mesmo grupo de dados e fatos, elas chegam a resultados discrepantes. Não há dúvida de que os argumentos das Requerentes acerca dos mercados relevantes no presente caso ficaram comprometidos.

334. Não obstante, como visto pelo que foi debatido ao longo desta seção, a presente análise, a fim de delimitar os mercados relevantes da operação, valeu-se de *todos* os argumentos quantitativos e qualitativos trazidos aos autos, seja pelas Requerentes (e ainda que contraditórios), pela SEAE, por terceiros ou por meio de instrução complementar do próprio CADE.

335. O exame recém empreendido procurou colher, nas evidências presentes nos autos, e até mesmo por instruções complementares empreendidas neste gabinete, o máximo de dados que pudessem ser utilizados para uma definição bem embasada dos mercados relevantes – tarefa essa não trivial, haja vista o amplo espectro de produtos envolvidos nesta operação. Por vezes, foi possível colher evidências consubstanciadas na forma de dados de mercado, informações numéricas, julgados nacionais e internacionais bem aprofundados e outros. Por outras vezes, o exame teve de depender, de forma mais relevante, da opinião de concorrentes e clientes atuantes no mercado. Em todos os casos, procurou-se privilegiar evidências factuais concretas, manifestações mais convergentes e coerentes e, de modo geral, a observação conjunta e complementar dos fatores tomados como base de decisão. E o fato foi que toda essa análise, claramente mais completa que a das Requerentes (até mesmo pelo poder do CADE de realizar instrução junto a outros agentes), concluiu em sentido bastante diverso de sua

[385] fls. 107 e ss. autos confidenciais.

[386] Se as propostas de mercado relevante das Requerentes tomou como base visitas a unidades produtivas, tais visitas, ou mesmo uma descrição detalhada dos processos de produção por sua parte, não estão relatadas nos autos.

[387] As primeiras manifestações de concorrentes começaram a ser juntadas aos autos em julho de 2009, apenas 3 meses antes da Nota Técnica das Requerentes, e continuaram sendo apresentadas até a prolação do parecer da SEAE, em junho de 2010, ou seja, cerca de 9 meses depois da Nota Técnica das Requerentes que propôs mercados relevantes.

SDE / MJ
Fls. 3508

sugestão, encontrando mercados relevantes mais desagregados do que propuseram Sadia e Perdigão. Tal conclusão, frisa-se novamente, sustentou-se tanto por uma análise qualitativa quanto por uma análise quantitativa.

336. Independentemente disso, conforme foi enfatizado na subseção 6.3, a análise concorrencial dos produtos em apreço, essencialmente diferenciados, não será pautada exclusivamente na análise de mercados relevantes e participações de mercado. Como dito anteriormente, a etapa de definição dos mercados relevantes neste caso, e a posterior etapa de exame dos níveis de concentração de mercado, embora essenciais, serão complementadas e sopesadas por outros fatores de análise cruciais.[388]

337. Feitas essas observações, e tendo em vista a vasta análise efetuada nesta seção, temos os seguintes mercados relevantes a serem analisados neste ato de concentração (um total de 25 mercados):

Quadro 12 – Mercados relevantes da operação

Grupo	Segmento	Mercados relevantes (produto)	Mercados geográficos
Aquisição de animais para abate	*Frangos*	Aquisição de frangos para abate	GO, MT, RS e SC
	Perus	Aquisição de perus para abate	150 Km
	Suínos	Aquisição de suínos para abate	RS, PR e SC
Carnes in natura	*Frangos*	Carne *in natura* de frango	Nacional
	Perus	Carne *in natura* de perus	
	Suínos	Carne *in natura* suína	
	Bovinos	Carne *in natura* bovina	
Kit festa	*Kit festa aves*	Tender de frango, chester, peru temperado congelado	
	Kit festa suíno	Lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com osso temperado, pernil sem osso temperado, presunto tender, tender suíno	
Congelados	*Pratos prontos congelados*	Lasanhas e pratos prontos	
		Pizzas congeladas	
	Pratos semi-prontos congelados	Hambúrgueres	
		Kibes e almôndegas	
		Empanados de frango	
Carnes processadas	*Carnes processadas para consumo a frio*	Presunto, apresuntado e afiambrado	
		Mortadela	
		Salame	
		Frios especiais (copa, lombo, parma)	
		Frios saudáveis (peito de peru, blanquet)	
		Patês cárneos	

[388] Que poderão tanto demonstrar um cenário concorrencial mais brando do que o inicialmente antevisto, como um mais grave.

	Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	
	Carne processada fresca	Lingüiça frescal	
	Carne processada curada	Lingüiça defumada e paio	
	Bacon	Bacon	
Margarinas	*Margarinas*	Margarinas	

Elaboração própria.

338. Serão avaliadas, agora, as participações das Requerentes em cada um desses mercados.

7. DA POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO

339. Nesta seção serão apresentadas as participações de mercado das Requerentes e o Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI)[389] para cada um dos mercados relevantes definidos anteriormente. A seção está dividida da seguinte forma: (i) participações de mercado na aquisição de animais para abate; (ii) participações de mercado na oferta de carnes *in natura*; e (iii) participações de mercado na oferta de processados.

7.1 Participações de mercado das Requerentes na aquisição de animais para abate

340. Como discutido na definição do mercado relevante, não é necessária a estimação da participação de mercado das Requerentes na aquisição de bovinos e perus para abate. No caso de bovinos, isso se dá porque, segundo informado, Sadia e Perdigão não abatem bovinos, sendo a carne bovina por elas utilizada na fabricação de processados adquirida de produtores independentes. Adicionalmente, mesmo que se definisse um mercado de aquisição de carne *in natura* bovina, verifica-se que o *market share* de compra conjunto das Requerentes seria de no máximo **(CONFIDENCIAL)**, se definido de forma nacional, e de cerca de **(CONFIDENCIAL)** no Mato Grosso do Sul, caso a definição geográfica fosse estadual.[390]

341. No que se refere à aquisição de perus para abate, a definição do mercado geográfico revelou que não há sobreposição horizontal entre as áreas de aquisição das plantas abatedoras de cada Requerente, inexistindo, diante disso, nexo de causalidade entre a operação e um possível aumento de poder de compra nesse caso.

[389] De acordo com o critério da *Federal Trade Commission* (FTC) americana, não há nexo de causalidade entre a operação e problemas de ordem concorrencial se: (i) HHI < 1500 pontos; (ii) 1500 < HHI < 2500 pontos e variação ≤ 100 pontos; (iii) HHI > 2500 pontos e variação abaixo de 100 pontos. Esse novo critério foi apresentado pelo DOJ/FTC no *Horizontal Merger Guidelines* de agosto de 2010, sendo menos rigoroso que o do Guia anterior, e será adotado no presente voto. (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Merger Guidelines*. Issued in August 19, 2010. Disponível em: < http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>).

[390] Não houve maiores divergências entre as estimativas das Requerentes e da SEAE.

3510

342. Com relação à aquisição de suínos para abate, como visto, há sobreposição nas atividades de compras das Requerentes no RS, SC e PR. Na aquisição de frangos, há sobreposição no RS, SC, MT e GO. No caso desses dois animais, houve uma divergência entre os dados de *market share* fornecidos pela SEAE e pelas Requerentes.

343. De acordo com a estimativa da SEAE, calculada com base no número de cabeças abatidas fornecido pelas Requerentes e concorrentes, e utilizando como total dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), as estruturas de mercado para a compra de suínos e frangos seriam as seguintes, respectivamente:

Quadro 13 - Participações de mercado na aquisição de suínos para abate - Dados MAPA – 2008 (CONFIDENCIAL)

Empresa	RS	SC	PR
Doux	10%-20%	0 %-10%	0 %-10%
Seara	0%-10%	10%-20%	10 %-20%
Marfrig	0%-10%	0%-10%	0 %-10%
Frimesa	0 %-10%	0 %-10%	10%-20%
Aurora	0 %-10%	0 %-10%	0%-10%
Pif Paf	0 %-10%	0 %-10%	0%-10%
Perdigão	*20 %-30%*	*10 %-20%*	*0%-10%*
Sadia	*10 %-20%*	*10 %-20%*	*30%-40%*
Outros	40%-50%	50 %-60%	40%-50%
Total Requerentes	**30%-40%**	**30%-40%**	**40%-50%**

Fonte: SEAE/Elaborado a partir de dados das Requerentes e concorrentes, e base de dados do MAPA. Cabeças abatidas.

Quadro 14 - Participações de mercado na aquisição de frangos para abate - Dados MAPA -2008 (CONFIDENCIAL)

Empresa	RS	SC	MT	GO
Doux	20%-30%	0 %-10%	0 %-10%	0 %-10%
Seara	0%-10%	20%-30%	0 %-10%	0 %-10%
Marfrig	0 %-10%	0 %-10%	0 %-10%	0 %-10%
Sadia	*10 %-20%*	*10 %-20%*	*30 %-40%*	*0 %-10%*
Perdigão	*30 %-40%*	*20 %-30%*	*70 %-80%*	*50 %-60%*
Outros	10 %-20%	20 %-30%	-	40 %-50%
T. Requerentes	**40%-50%**	**40%-50%**	**100%-110%**[391]	**50%-60%**

Fonte: SEAE/Elaborado a partir de dados das Requerentes e concorrentes, e base de dados do MAPA. Cabeças abatidas.

[391] Segundo a SEAE, o total do abate no Estado do MT com base nos números disponibilizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é inferior ao total do abate informado pela Sadia e pela Perdigão. Embora haja, visivelmente, uma discrepância entre a pesquisa do MAPA e os dados das Requerentes, vê-se que os números apresentados pelas próprias Requerentes confirma que as mesmas são **(CONFIDENCIAL)** na aquisição de frangos em MT.

344. As Requerentes[392] contestaram os números utilizados pela SEAE, argumentando que a base de dados do MAPA abrangeria somente estabelecimentos criadores que possuem registro federal (SIF), não contabilizando criadores com registros estaduais e municipais.[393] Para dirimir tal controvérsia, este Relator solicitou às Requerentes[394] o total de abates de frango e de suínos nos Estados em questão, considerando não apenas a compra dos animais junto a criadores com registros federais, mas também junto a criadores com registros estaduais e municipais. As participações de mercado obtidas a partir da utilização dessa base de dados, que é a do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pugnada como correta pelas Requerentes, encontram-se nos quadros abaixo:

Quadro 15 - Participações das Requerentes no mercado de aquisição de suínos para abate - Dados IBGE – 2009 (CONFIDENCIAL)

Empresa	RS	SC	PR
Perdigão	10%-20%	10%-20%	20%-30%
Sadia	0%-10%	10%-20%	20%-30%
Outros	70%-80%	70%-80%	50%-60%
Total Requerentes	20%-30%	20%-30%	40%-50%

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados das Requerentes e do IBGE fornecidos pelas partes. Cabeças abatidas.

Quadro 16 - Participações no mercado de aquisição de frangos para abate - Dados IBGE – 2009 (CONFIDENCIAL)

Empresa	RS	SC	MT	GO
Sadia	10%-20%	10%-20%	20%-30%	0-20%
Perdigão	20%-30%	20%-30%	30%-40%	40%-50%
Outros	60%-70%	60%-70%	0%-10%	40%-50%
T. Requerentes	40%-50%	30%-40%	90%-100%	50%-60%

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados das Requerentes e do IBGE fornecidos pelas partes. Cabeças abatidas.

345. Pelo que se observa acima, demonstra-se que, mesmo utilizando a base de cálculo defendida pelas Requerentes, que engloba criadores federais, estaduais e municipais, não há diferenças significativas entre as duas estimativas aventadas. Em qualquer dos cenários de cálculo, em todos os mercados geográficos analisados, as participações conjuntas das Requerentes na aquisição de suínos e de frangos para abate foram superiores a 20%, sendo necessário, portanto, nos termos do Guia de Análise de Atos de Concentração Horizontal[395], dar continuidade às próximas etapas de análise para os mercados: (i) de **aquisição de suínos para abate nos Estados do RS, SC e PR**; e (ii) de **aquisição de frangos para abate nos Estados do RS, SC, MT e GO**.

[392] Nota Técnica "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 (fls. 353/509, autos confidenciais).

[393] Existem, no Brasil, três tipos de criadores, de acordo com um sistema de inspeção de aves (e carne de aves): (i) o Sistema de Inspeção Federal ("SIF"); (ii) o Sistema de Inspeção Estadual ("SIE"); e (iii) o Sistema de Inspeção Municipal ("SIM"). As empresas habilitadas no SIF operam sob regras sanitárias que lhes permitem a venda interestadual e internacional de produtos, ao passo que as vendas das empresas sob o SIE/SIM, a princípio, estão restritas às fronteiras municipais ou estaduais. Grandes empresas abatedouras, como é o caso de Sadia, Perdigão e seus principais concorrentes, operam com criadores certificados sob o SIF.

[394] Ofício 126/2011/CADE, fls. 937/942, autos confidenciais.

[395] Portaria Conjunta SEAE/SDE nº 50/2001.

346. Ressalta-se, desde logo, que o objetivo da análise concorrencial com relação a esses mercados será aferir eventuais efeitos anticompetitivos advindos do *poder de compra* das Requerentes relativamente a esses insumos, ou seja, da sua capacidade, como compradoras principais dos criadores de animais, de exercer poder de mercado sobre esses agentes, em eventual prejuízo do bem-estar econômico. Trata-se, como será visto, de uma lógica de análise diferente da que será empreendida com relação aos demais mercados relevantes desta operação, nos quais será examinado eventual exercício de poder de mercado das Requerentes na *oferta* de produtos, ou seja, do ponto de vista da sua capacidade de diminuir quantidades de venda e aumentar os preços dos produtos fabricados por elas e comercializados a varejistas e consumidores finais.

7.2 Participações de mercado das Requerentes na oferta de carnes *in natura*

347. As participações de mercado de Sadia e Perdigão na oferta nacional das diferentes carnes *in natura* encontram-se no Quadro abaixo.

Quadro 17 - Participações de mercado das Requerentes na oferta de carnes *in natura* – 2008 (CONFIDENCIAL)

Mercado relevante	Perdigão	Sadia	Concentração conjunta	HHI	ΔHHI
Carne *in natura* bovina	0%-10%	0%-10%	0%-10%	-	-
Carne *in natura* suína	0%-10%	0%-10%	0%-10%	-	-
Carne *in natura* de frango	0%-10%	0%-10%	0%-10%	-	-
Carne *in natura* de peru	30%-40%	30%-40%	70%-80%	>5000	>2000

Fonte: SEAE/Elaborado a partir de dados das Requerentes e concorrentes.

348. Como se observa, as Requerentes possuem apenas **(CONFIDENCIAL)**, **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)** de *share*, respectivamente, nos mercados relevantes de carnes *in natura* de bovinos, de suínos e de frangos. Tais valores, bastante reduzidos, não ensejam maiores preocupações de ordem concorrencial e, por isso, não **é necessário passar às demais etapas de análise no que se refere a esses três mercados**.

349. Contudo, verifica-se que, no mercado nacional de carne *in natura* de peru, a participação conjunta das empresas alcança **(CONFIDENCIAL)**. Ressalta-se que tal valor, além de significativo, difere em extremo do dado apresentado pelas Requerentes no início e ao longo da instrução deste Ato de Concentração.[396] Devido à grande divergência nos dados, a metodologia de cálculo será discutida de forma mais aprofundada a seguir.

7.2.1 Participação de mercado das Requerentes na oferta de carne in natura de perus

350. De acordo com o parecer da SEAE, haveria apenas três produtores de perus no país: Sadia, Perdigão e Marfrig[397]. Com a operação, a concentração entre Sadia e Perdigão, portanto, poderia gerar problemas de ordem concorrencial tanto à montante, ao concentrar as compras de perus para abate, quanto à jusante da cadeia produtiva, ao

[396] Por exemplo, Ofício nº 09187/2009 e 09211/2009 COGCE/SEAE/MF (fl. 424, autos confidenciais).

[397] A Marfrig, recentemente, adquiriu o negócio de abate de perus da Doux Frangosul (AC nº 08012.004935/2009-84, aprovado pelo CADE apenas com restrições de alteração de cláusula de não-concorrência).

AOL

concentrar as atividades de oferta de carne *in natura* de perus das Requerentes. Conforme concluído anteriormente, efeitos anticompetitivos decorrentes da compra de perus para o abate já foram descartados, pois os abatedouros de perus de Sadia e Perdigão estão localizados em mercados relevantes geográficos distintos, ou seja, os criadores que fornecem o animal para uma não estão em um raio próximo o suficiente para fornecer animais para a outra. Resta verificar, portanto, se há concentração relevante entre as Requerentes na atividade de oferta de carne *in natura* de perus, etapa essa posterior à aquisição e abate do animal, com escopo geográfico, como visto, nacional, dado que a carne *in natura* resfriada ou congelada da ave pode ser distribuída praticamente em todo o território brasileiro.[398]

351. Como visto, de acordo com a SEAE a Perdigão possuiria **(CONFIDENCIAL)** do mercado nacional de carne *in natura* de peru, e a Sadia **(CONFIDENCIAL)**, resultando em **(CONFIDENCIAL)** de participação conjunta como resultado da operação (parecer SEAE, p. 27).[399] Essa participação leva em consideração a produção de perus *in natura* destinada à venda final no mercado interno; ou seja, exclui a produção exportada e a destinada à produção de processados.[400]

352. A metodologia utilizada pelas Requerentes para calcular as suas participações nesse mercado chegou a números bastante diversos. Tais números foram apresentados já no momento em que as partes pleitearam uma flexibilização no APRO assinado com o CADE, a fim de que fosse permitida a atuação coordenada de Sadia e Perdigão para a oferta de carnes in natura no território nacional, sob a suposta justificativa de que seus *market shares* na oferta de todas as carnes *in natura*, inclusive de perus, seria baixa. A SEAE questionou as Requerentes sobre os dados apresentados, e as partes, mais uma vez, reiteraram os dados e a metodologia empregada. Tal metodologia, segundo explicaram, possui 4 etapas:[401]

> 1° etapa – Produção Total Brasil: dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA);
>
> 2° etapa – Exportação: dados da União Brasileira de Avicultura (UBA). A diferença seria igual às vendas no mercado interno;
>
> 3° etapa – Proporção de vendas do mercado interno destinadas à produção de processados. Utilizou-se dados da Nielsen expandidos, com coeficiente 1:1 da carne *in natura* para o processado. A diferença seriam as vendas finais de carne *in natura*.

---

[398] Segundo confirmado de modo uniforme pelas respostas de concorrentes e das Requerentes nestes autos.

[399] O cálculo efetuado pela SEAE levou em consideração as respostas das Requerentes, mas acabou não considerando a totalidade da produção em algumas fábricas, o que justifica a diferença em relação ao dado efetivo **(CONFIDENCIAL))** encontrado por este Relator.

[400] As próprias Requerentes adotam esse critério de exclusão da produção destinada à exportação e ao consumo *in natura*, como se verifica nas respostas aos ofícios nº 09187/2009 e 09211/2009 COGCE/SEAE/MF (Fls. 422/428 dos autos confidenciais). Também o OFT e a Comissão Européia, ao analisar casos que envolviam o mercado de compra e oferta de carne, concluiram que essa segmentação por uso é a mais adequada. No caso Tulip Limited e George Adams & Sons Limited (N°: ME/337907), o OFT separou o mercado de carne suína em carne fresca de suíno para processamento e carne fresca de suíno para consumo (praticamente não havia exportação de suíno, mas grande importação). Já no caso Marfrig/Seara (N° COMP/M.5705), a Comissão Européia subdividiu em carne fresca de frango para consumo no varejo, carne fresca de frango para consumo no atacado e carne fresca de frango para processamento.

[401] Ofício nº 09187/2009 e 09211/2009 COGCE/SEAE/MF (fls. 422/428, autos confidenciais).

3514

4° etapa – Divisão das vendas finais da BRF pelos tamanhos estimados dos segmentos de carnes *in natura*.

353. Com base nessa metodologia, a participação conjunta das Requerentes no mercado nacional de carne *in natura* de perus seria, segundo alegam, de apenas **(CONFIDENCIAL)**, considerando que destinaram, em 2008, **(CONFIDENCIAL)** toneladas de perus *in natura* para o mercado interno, enquanto o mercado total de perus *in natura* no mercado interno teria sido da ordem de **(CONFIDENCIAL)** toneladas.

354. O fato, porém, é que o resultado encontrado é totalmente discrepante com outras fontes. De início, quando questionadas por este gabinete[402] sobre quais seriam os demais concorrentes no mercado de perus, as Requerentes não foram capazes de nomear outros agentes além delas mesmas e a Marfrig[403]. A ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação reiterou essa informação[404], assim como também a própria Marfrig[405]. Também segundo dados do MAPA (que é empregado pela UBA em seu Relatório Anual e pelas Requerentes no cálculo da exportação), a produção total de perus no Brasil foi de 45.605.578 cabeças abatidas em 2008. Já a produção das três empresas juntas foi de **(CONFIDENCIAL)** de cabeças abatidas,[406] valor maior que o estimado pelo MAPA.[407] Finalmente, dados do MAPA empregados no Relatório Anual da UBA de 2009 (fl. 3250, autos públicos) especificam a produção total de perus por Estado produtor[408], sendo a soma dessa produção (44.110.455 cabeças), novamente, inferior ao total produzido por Sadia, Perdigão e Marfrig. Todos esse fatos confirmam que, efetivamente, somente essas empresas – Sadia, Perdigão e Marfrig – atuam no mercado brasileiro de oferta de carne *in natura* de perus.[409]

355. Infere-se, necessariamente, diante disso, que se as Requerentes detivessem, conjuntamente, apenas **(CONFIDENCIAL)** de participação nesse mercado, a Marfrig teria que deter simplesmente **(CONFIDENCIAL)** do mercado brasileiro de carne *in natura* de perus, o que é inconcebível. A bem da verdade, é impossível, dado que a própria produção de carnes *in natura* de perus da Marfrig é quase **(CONFIDENCIAL)** vezes menor que a produção de Sadia e Perdigão, como se verá adiante. Assim, ainda que a Marfrig não destinasse nenhuma parcela de sua produção à exportação, o que não é verdade, ela não seria capaz de ter uma participação de mercado maior que a das Requerentes (e muito menos deter **(CONFIDENCIAL)** a mais de *share* que as Requerentes), tendo em vista as vendas de Sadia e Perdigão no mercado interno.

356. Em reunião entre este Relator e os procuradores das Requerentes, realizada em 12.01.2011, as partes levantaram uma hipótese de que o cálculo por elas utilizado nos autos pode ter sido distorcido pelo suposto equacionamento errôneo, ou não equacionamento, do "peso dos ossos do peru" nas diferenças e transformações utilizadas em sua metodologia. Verifica-se, também, que a base de cálculos utilizada

---

[402] Ofício 2595/2010/CADE (fl. 303/310, autos confidenciais).
[403] Que adquiriu a unidade de perus da Doux Frangosul em 2009.
[404] Ofício nº 8124/2009/RJ COGCE/SEAE/RJ, fl. 387 autos públicos. Salienta que este mercado é mais concentrado que os demais mercados *in natura*.
[405] Ofício nº 2594/2010/CADE (fl. 1808/1813).
[406] Valor calculado com base nas respostas dos ofícios das Requerentes, da Doux e da Marfrig.
[407] Como o dado do MAPA é uma estimativa, é provável que tenha-se subestimado o valor total. A estimativa da USAD, empregado pelas Requerentes, é ainda menor do que o do MAPA.
[408] Os Estados produtores de perus no Brasil são PR, SC, RS, MG e GO, com destaque para o primeiro.
[409] No mínimo, evidencia-se que a eventual produção por parte de outros agentes seria extremamente marginal.

pelas partes valeu-se de diferentes fontes (inclusive de órgãos administrativos estrangeiros), fazendo cruzamentos de informações, o que pode contribuir para explicar, parcialmente, o erro incorrido. Contudo, novamente instadas por este gabinete a apresentar dados e metodologias mais confiáveis, as Requerentes limitaram-se a repetir sua metodologia anterior. [410] O fato, porém, é que o resultado desse cálculo mostrou-se gritantemente equivocado.

357. Diante disso, este gabinete encaminhou novos ofícios, a fim de colher informações e utilizar uma metodologia de cálculo mais simples e confiável. Na verdade, por ter acesso, por meio dos ofícios enviados, à produção efetiva (e não meramente estimada por determinados órgãos) de cada concorrente nesse mercado, o CADE foi capaz de montar a real estrutura de oferta do mercado de carne *in natura* de perus. Partindo da evidência encontrada de que somente Sadia, Perdigão e Marfrig atuam nesse mercado, e utilizando os dados de produção, exportação e separação concretamente informados por cada uma dessas empresas,[411] foi definida a seguinte metodologia:

> 1° etapa – Definição da produção total do mercado. Soma-se a produção de Sadia, Perdigão e Marfrig (Doux).
>
> 2° etapa – Subtração do volume de produção das empresas destinado à exportação. Da subtração, encontra-se a produção total destinada ao mercado interno.
>
> 3° etapa – Da produção remanescente (mercado interno), subtrai-se o volume total destinado à produção de processados, encontrando-se as vendas totais efetivas de carne *in natura* de perus ao consumidor final.
>
> 4° etapa – A partir disso, calcula-se a participação final das empresas Sadia, Perdigão e Marfrig no mercado de oferta de carne *in natura* de perus.

358. O quadro seguinte apresenta as informações obtidas, de forma ordenada.

---

[410] Ofício 2595/2010/CADE (fl. 303/310, autos confidenciais).

[411] Foram solicitados às Requerentes, à Doux (que em 2009 vendeu suas unidades de abate de perus à Marfrig) e também à Marfrig os dados da produção total do mercado, produção da própria empresa e dos concorrentes, produção destinada à exportação, produção destinada ao mercado interno e, para este, o volume destinado para processados e para o mercado *in natura*. Todos esses dados foram solicitados em kg (ou toneladas) e em cabeças abatidas.
A Doux, em resposta a ofício da SEAE (Ofício nº 10354/2009/RJ COGCE/SEAE/MF), informou que produziu perus até agosto de 2009 na unidade localizada em Caxias do Sul/RS. A empresa possuía abatedouro próprio, não havendo contratação ou outra relação comercial com abatedouros de terceiros. Neste ofício forneceu os dados solicitados em kg e cabeças abatidas, e por destinação das vendas.
A Marfrig/Seara, em resposta ao Ofício nº 8668/2010/RJ, afirma que entrou no mercado de perus por meio da aquisição da unidade da Doux em 2009, corroborando a informação prestada por esta. Assim, não atuou nesse mercado em 2008. Quanto à produção total do mercado, vendas para o mercado interno e exportação, a empresa emprega o relatório da UBA, com dados do MAPA.
As Requerentes forneceram as informações solicitadas no Ofício 2595/2010/CADE da seguinte forma (fl. 303/310, autos confidenciais): (i) para a produção total, empregaram o relatório da UBA de 2009, que utiliza dados do MAPA; (ii) para a sua produção total e o referente ao mercado interno e externo, forneceram somente o dado em cabeças abatidas e para 2008 (apesar de o Ofício ter solicitado o dado também em kg e ser datado do final de 2010). Em razão disso, a análise realizada a seguir considerará somente os dados de cabeças abatidas, e para 2008. As Requerentes também forneceram a produção voltada para o mercado interno (processado ou venda *in natura*), mas somente em porcentagem.

3516

Quadro 18 – Produção, destinação e participações de mercado na oferta de carne *in natura* de perus – Cabeças abatidas – 2008 (CONFIDENCIAL)

	Sadia	Perdigão	Doux (Marfrig)*	Total Empresas
a. Produção Total	20.000.000-30.000.000	10.000.000-20.000.000	5.000.000-6.000.000	40.000.000-50.000.000
b. Exportação	10.000.000-20.000.000	0-10.000.000	3.000.000-4.000.000	20.000.000-30.000.000
c. Mercado interno total (a-b)	10.000.000-20.000.000	0-10.000.000	1.000.000-2.000.000	20.000.000-30.000.000
d. Mercado interno processado	10.000.000-20.000.000	0-10.000.000	100.000-200.000	10.000.000-20.000.000
e. Mercado interno *in natura* (c-d)	0-10.000.000	0-10.000.000	1.000.000-2.000.000	0-10.000.000
f. *Market shares* mercado interno *in natura*	30%-40%	30%-40%	20%-30%	100%
	70%-80%			

Fonte: Relatório Anual UBA 2009, MAPA, Sadia, Perdigão, Marfrig e Doux.
* Em 2008, as unidades de abate de perus da Doux Frangosul ainda não haviam sido adquiridas pela Marfrig, o que só veio a ocorrer em 2009.

359. Com base nessas informações, pôde-se facilmente calcular a participação de mercado das empresas no mercado nacional de oferta de carne de perus *in natura*. Neste mercado, a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)**, enquanto a Perdigão vem em seguida com **(CONFIDENCIAL)** e a Marfrig (que adquiriu o negócio da Doux) **(CONFIDENCIAL)**. Assim, após a operação as Requerentes deterão, conjuntamente, **(CONFIDENCIAL)** do mercado.[412] O C4[413] permanece em 100% e o HHI passa de >3.000 **(CONFIDENCIAL)** para >5000 **(CONFIDENCIAL)** pontos, com variação expressiva de >2.000 **(CONFIDENCIAL)** pontos. Como se vê, as Requerentes deterão uma participação de mercado significativa, em decorrência da operação, que gera um mercado extremamente concentrado relativamente à oferta nacional de carne *in natura* de perus.

360. Tal dado, encontrado por meio da metodologia mais segura possível, contrasta frontalmente com o *market share* irrisório e, agora sabe-se, errado, repassado ao SBDC pelas Requerentes no momento da notificação do ato e, em especial, no momento em que foi negociada a flexibilização do APRO que permitiu às Requerentes se coordenarem para ofertar carnes *in natura* no Brasil, antes de julgada a operação. Como dito, Sadia e Perdigão informaram ao CADE que teriam apenas **(CONFIDENCIAL)** de participação no mercado de carne *in natura* de perus. É importante frisar que, por ter se baseado na informação errônea repassada pelas Requerentes, o CADE permitiu essa coordenação entre as partes, permissão essa que

[412] Este valor é próximo ao calculado pela SEAE **(CONFIDENCIAL)** e inferior aos 90% estimados pelo mercado (http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias.php?id=60487&sms_ss=email%3E). As Requerentes, em resposta ao parecer da SEAE, afirmam que o erro estaria em incluir o kit festas no produto *in natura*, quando as mesmas defendem tal substituição em outros momentos da instrução. Como se demonstrou acima, contudo, na metodologia correta ora empregada, as Requerentes possuem participação expressiva, independentemente do mercado de kit festas.
[413] Soma das participações dos quatro principais concorrentes em um mercado.

muito provavelmente não teria sido concedida caso lhe tivesse sido repassado o dado de *market share* verdadeiro – **(CONFIDENCIAL)**. Tal informação só pôde ser obtida pelo CADE em fase avançada da instrução, após a expedição de ofícios e investigações mercadológicas à revelia do posicionamento das Requerentes, que se limitaram a repetir a sua metodologia de cálculo equivocada ao longo de todo o processo, levando a erro o SBDC.

361. Diante, contudo, da constatação inequívoca de que Sadia e Perdigão na verdade detêm, conjuntamente, mais de **(CONFIDENCIAL)** do mercado de **carne *in natura* de perus**. Frisa-se, desde logo, que **um nível de *market shares* dessa magnitude denota preocupações concorrenciais severas,** na medida em que indica uma **concentração de mercado extremamente alta. Cabe, assim, avançar na análise concorrencial desse produto.**

7.3 Participações de mercado das Requerentes na oferta de processados

362. Como discutido na definição dos mercados relevantes, foram encontrados 18 mercados relevantes de produtos processados atinentes à presente operação. O quadro mostrado abaixo apresenta as participações de Sadia e Perdigão em cada um deles, assim como o *share* conjunto decorrente do ato de concentração, o HHI e a variação deste.[414]

Quadro 19 – Participações das Requerentes nos mercados relevantes de processados – 2008

Grupo	Segmento	Mercado relevante	Perdigão (%)	Sadia (%)	Share conjunto (%)	ΔHHI	HHI
Congelados	Pratos prontos congelados	Lasanhas e pratos prontos	30-40	50-60	80-90	≥7.000	≥3.000
		Pizzas congeladas	30-40	30-40	60-70	≥4.000	≥2.000
	Pratos semi-prontos congelados	Hambúrgueres	30-40	30-40	70-80	≥5.000	≥2.000
		Kibes e almôndegas	30-40	30-40	70-80	≥5.000	≥2.000
		Empanados de frango	30-40	30-40	70-80	>6.000	>3.000
Carnes Processadas	Carnes processadas para consumo a frio	Presunto, apresuntado e afiambrado[1]	20-30	40-50	60-70	≥4.000	≥2.000
		Mortadela	30-40	20-30	50-60	≥3.000	≥1.500
		Salame	20-30	30-40	50-60	≥2.000	≥1.000
		Frios especiais (copa, lombo e parma)	0-10	20-30	30-40	≤1.500	≤500
		Frios saudáveis (peito de peru e	40-50	40-50	90-100	≥8.000	≥4.000

[414] De acordo com o critério da *Federal Trade Commission* (FTC) americana, não há nexo de causalidade entre a operação e problemas de ordem concorrencial se: (i) HHI < 1500 pontos; (ii) 1500 < HHI < 2500 pontos e variação ≤ 100 pontos; (iii) HHI > 2500 pontos e variação abaixo de 100 pontos. Esse novo critério foi apresentado pelo DOJ/FTC no *Horizontal Merger Guidelines* de agosto de 2010, sendo menos rigoroso que o do Guia anterior, e será adotado no presente voto. (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Merger Guidelines*. Issued in August 19, 2010. Disponível em: < http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>).

3518

		blanquet)					
		Patês cárneos	0-10	20-30	30-40	-	<400
	Carnes proc. cozidas semi-prontas	Salsicha	20-30	20-30	40-50	>2.000	>1.000
	Carne proc. fresca	Lingüiça frescal	10-20	20-30	30-40	<1.500	<600
	Carne proc. curada	Lingüiça defumada e paio	30-40	30-40	60-70	>4.000	>2.000
	Bacon	Bacon	0-10	20-30	20-30	<1.500	<500
Margarinas	Margarinas	Margarinas	10-20	40-50	50-60	>4.000	>1.000
Kit festa	Kit festa aves	Tender de frango, peru temperado congelado, chester	30-40	50-60	80-90	>7.000	>3.000
	Kit festa suíno	Lombo suíno temp. congelado, paleta suína defumada, pernil com osso e s/ osso temperado, presunto tender, tender suíno.	20-30	40-50	60-70	>5.000	>1.500

Fonte: Parecer SEAE/Nielsen. Para os mercados de presunto/apresuntado/afiambrado, frios especiais, frios saudáveis e patês cárneos, resposta das Requerentes ao Ofício 3.001/2010/CADE, com base Nielsen. Para bacon, resposta das Requerentes e das principais concorrentes do mercado para o cálculo do HHI. [1]O dado de HHI para o mercado de presunto, apresuntado e afiambrado não inclui afiambrado, pois as participações de mercado dos concorrentes disponibilizadas não estão completas. Tal fato, contudo, não implica grandes variações no HHI ilustrado.

363. Verifica-se que, em todos os mercados, o *market share* conjunto das Requerentes é superior a 20%. No entanto, observa-se que o HHI nos mercados relevantes de **lingüiça frescal**, **frios especiais** e **bacon** apresentaram valores abaixo de 1.500 pontos após a operação, e que as participações das Requerentes nesses mercados são, de fato, relativamente baixas, não havendo, assim, nexo de causalidade entre o Ato de Concentração e problemas de ordem concorrencial quanto a esses produtos. Desse modo, **não será necessário avançar na análise concorrencial desses três mercados**[415].

364. No mercado de patês cárneos não foi possível efetuar o cálculo do HHI, pois não foi fornecida a estrutura de mercado para esse produto (que não é auditado pela Nielsen). Embora a participação das empresas seja superior a 20% - **(CONFIDENCIAL)** - há evidências nos autos de que as Requerentes não possuem poder de mercado suficiente para prejudicar a concorrência neste mercado em específico. As evidências são as seguintes: (i) trata-se de um mercado cujo volume de vendas é bastante reduzido; (ii) há um número significativo de produtores concorrentes; (iii) há um número extenso de matérias-primas que podem ser utilizadas para a produção dos patês (bovina, suína, aves, peixes e combinações), sendo que as Requerentes só ofertam patês a partir um número restrito desses insumos; e (iv) a variação do HHI[416] relativamente a esse produto, de **(CONFIDENCIAL)** pontos, só

[415] O HHI para bacon foi calculado com base na quantidade de vendas informadas pelas respostas das Requerentes e concorrentes.

[416] A variação do HHI pode ser calculada mesmo sem a estrutura de mercado. Basta multiplicar a participação de cada uma das Requerentes por 2. Assim, a fórmula é a seguinte: $\Delta HHI = 2p_1p_2$.

Ato

seria considerada elevada se o valor absoluto do HHI fosse alto, o que é improvável neste caso.[417] Diante disso, também **não será necessário analisar mais a fundo o mercado relevante de patês cárneos**, podendo-se presumir com razoável grau de segurança pela ausência de efeitos anticompetitivos relativamente a esse produto.

365. Nos demais mercados, contudo, **os *market shares* conjuntos mostraram-se extremamente altos**. Os HHIs são significativamente superiores a 2.500 pontos e todos apresentaram variações acima de 1.300 pontos, valores que indicam **concentração muito elevada**. Fica claro, pela observação dos *shares* conjuntos de Sadia e Perdigão em todos esses mercados, que a operação em apreço é de grande complexidade, ensejando **concentrações de mercado não comumente observadas nos casos que tramitam no SBDC**, denotando-se um **nível de preocupação concorrencial extremamente elevado**. Demonstra-se, desde já, que a presente operação representa a união dos dois principais concorrentes dessa indústria, que respondem por uma parte muito significativa da oferta nesses segmentos. Não há dúvida de que se trata de um Ato de Concentração com magnitude fora do comum, devendo, portanto, ser analisado de modo minucioso e rigoroso, na medida em que pode, a depender da conclusão final da análise, vir a representar danos muito substanciais à grande massa de consumidores que adquire esses produtos todos os dias.

366. Diante disso, **prosseguir-se-á para as próximas etapas de análise relativamente aos mercados relevantes de**: (i) **lasanhas e pratos prontos,** (ii) **pizzas congeladas,** (iii) **hambúrgueres,** (iv) **kibes e almôndegas,** (v) **empanados de frango,** (vi) **presunto, apresuntado e afiambrado,** (vii) **mortadela,** (viii) **salame,** (ix) **frios saudáveis,** (x) **salsicha,** (xi) **lingüiça defumada e paio,** (xii) **margarinas,** (xiii) **kit festas aves** e (xiv) **kit festas suínos.**

367. Tendo em vista as conclusões sobre as participações de mercado encontradas nesta seção, as seções a seguir terão por objetivo analisar, respectivamente, se, em decorrência da operação, há: (i) probabilidade de exercício de poder de compra por parte das Requerentes, como adquirentes de animais para abate junto aos criadores; (ii) probabilidade de exercício de poder de mercado pelas Requerentes na oferta de carne *in natura* de peru; e (iii) probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de processados.

8. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE COMPRA: AQUISIÇÃO DE ANIMAIS PARA O ABATE

8.1 Considerações iniciais sobre poder de compra

368. De acordo com o *Horizontal Merger Guidelines*[418], as agências antitruste devem considerar a possibilidade de um ato de concentração entre grandes compradores de insumos constranger o mercado *upstream* por meio de discriminação ou imposição de preços de *compra*. Trata-se, assim, de uma análise concorrencial com foco distinto da que é efetuada para a grande maioria dos casos, nos quais, normalmente, a autoridade

[417] Se todas as outras empresas tiverem a mesma participação de mercado da Perdigão, fato extremamente conservador e improvável de ocorrer, o HHI seria de **(CONFIDENCIAL)** pontos, valor que não ensejaria maiores preocupações concorrenciais.

[418] U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Merger Guidelines*. Issued in August 19, 2010. Disponível em: <http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>.

3520

buscar avaliar eventuais efeitos decorrentes de uma concentração entre duas empresas relativamente à *oferta* de produtos. Em tais casos, o que se pretende é verificar aumentos de preços na venda dos produtos ofertados pelas empresas fusionadas, a fim de aferir eventuais efeitos diretos sobre os compradores desses produtos (ao final, os consumidores). No caso do exame de uma concentração entre duas empresas que respondem por uma parte relevante da compra de determinados insumos, o que se pretende é analisar se, após o ato de concentração, tais empresas terão condições, por exemplo, de impor preços demasiadamente baixos aos seus fornecedores, causando-os danos que acabem por afetar o bem-estar do mercado indevidamente.

369. Casos nos quais o exame de poder de compra é relevante usualmente ocorrem em indústrias nas quais o mercado de compra dos produtos é concentrado, com poucas empresas adquirindo toda a produção de fornecedores que, normalmente, são mais numerosos e menos concentrados. Trata-se de casos nos quais os compradores é que são os formadores do preço, enquanto os fornecedores atuam como *price takers*.

370. Apesar da possibilidade de um abuso do poder de compra aumentar com a concentração do mercado, essa relação não é suficiente, por si só, para inferir danos concorrenciais. De início, o poder de compra deve ser distinguido entre uma situação de poder de barganha e uma de efetivo poder de monopsônio.[419] No primeiro caso, o poder de compra pode ter como resultado equilibrar condições concorrenciais existentes no mercado, onde, por exemplo, um ou poucos fornecedores, demasiadamente concentrados, exercem pressão sobre um grupo não tão concentrado de compradores. Nesse caso, uma maior concentração do mercado comprador, pode, eventualmente, contrapor o poder de mercado dos fornecedores, equilibrando os preços a níveis mais competitivos. Diante de uma assimetria pré-existente, o aumento do poder de barganha do lado comprador, nessa situação hipotética mais "fraco", pode contrabalançar o poder detido pelo lado mais "forte", dos ofertantes, eventualmente gerando efeitos pró-competitivos, a depender de cada caso concreto.[420] O poder de monopsônio, por outro lado, que não ocorra em uma situação de mercado de equilíbrio de "forças", mas sim em uma que leve a uma redução dos preços de compra abaixo do nível competitivo, pressionando demasiadamente os fornecedores, pode, a depender do caso, ser prejudicial.[421]

371. A análise de poder de compra é complexa, dado que, a princípio, o poder de compra resulta em menores preços nos insumos, fato esse que, ao final, poderia implicar descontos também no preço final praticado aos consumidores, cujo bem-estar é, em regra, o alvo primordial de preocupação do direito da concorrência. O escrutínio do poder de compra, portanto, deve ser feito com cuidado, sob o risco de a autoridade

---

[419] "Há dois tipos de poder de compra: poder de monopsônio e poder de barganha. As implicações de bem-estar, e portanto as políticas de enfrentamento apropriadas, dos dois tipos de poder de compra são muito diferentes. Ambos [poder de monopsônio e de barganha] resultam em preços de insumos menores, mas o exercício do poder de monopsônio normalmente resulta em preços mais elevados à jusante." (OECD. **Monopsony and Buyer Power**. Policy Roundtables, 2008, tradução livre, p. 1).

[420] Situações de exercício de poder de barganha podem ou não ser pró-competitivas, a depender de fatores concretos de cada mercado. Para uma discussão mais aprofundada a esse respeito, que aqui não se faz necessária, ver: OECD. Monopsony...).

[421] "Ambos os tipos de poder de compra resultam em preços mais baixos, embora o menor preço obtido a partir do poder de monopsônio seja atingido por meio do ato de comprar menos, enquanto o menor preço obtido a partir do poder de barganha seja atingido por meio da ameaça de comprar menos. Uma diferença chave é que o exercício de poder de monopsônio resulta em preços praticados abaixo do nível competitivo, enquanto o exercício de poder de barganha pode contrapor o poder de mercado do vendedor e pressionar os preços para níveis competitivos." (OECD. **Monopsony...**, tradução livre, p. 9).

A62

acabar por interferir na geração de efeitos positivos aos consumidores, em alguns casos. O fato, porém, é que o poder de monopsônio, em certas situações, pode gerar efeitos negativos, inclusive no mercado à jusante, com potenciais implicações sobre os consumidores.

372. As discussões mais recentes travadas no âmbito da OCDE, sobre *Monopsony and Buyer Power*, levantam algumas dessas questões.[422] A título de exemplo: (i) em algumas situações, os menores preços de insumos obtidos pela empresa detentora do poder de compra diante dos fornecedores poderiam provocar um aumento dos preços dos insumos para outros compradores rivais (trata-se de um *waterbed effect*), resultando, a depender das condições do mercado,[423] em maiores preços finais aos consumidores; (ii) o exercício de poder de compra pode, em certas situações,[424] afetar eficiências dinâmicas, na medida em que reduza as possibilidades e incentivos dos fornecedores de efetuar novos investimentos; (iii) a longo prazo, o exercício de poder de compra pode, eventualmente, acabar por provocar a saída de fornecedores do mercado, gerando, ao final, problemas para o próprio mercado *downstream*, em razão da conseqüente queda da oferta, aumento de preços ou diminuição da variedade de produtos; e (iv) a eventual diminuição dos preços dos insumos obtida por meio do poder de compra pode não ser repassada aos consumidores à jusante, especialmente se o mercado *downstream*, no qual o monopsonista atua como ofertante, for muito concentrado ou tiver baixo grau de concorrência; nesse caso, o monopsonista apenas se apoderaria das vantagens obtidas às custas da perda de bem-estar de seus fornecedores, sem contrapartida ao consumidor.[425] [426]

---

[422] OECD. Monopsony..., p. 11, 12, 303

[423] A OCDE ressalta que o efeito *waterbed* pode simplesmente não ocorrer, havendo reduções de preços de fornecimento também para os compradores rivais. Mais ainda, mesmo que um efeito *waterbed* ocorra, é possível que, ainda assim, os preços finais praticados aos consumidores diminuam. (OECD, Monopsony..., p. 11).

[424] Novamente, a OCDE pondera que grandes compradores podem, por exemplo, entender ser interessante co-financiar investimentos do fornecedor, assim como podem, em certos casos, incentivar investimentos por parte dos fornecedores, na medida em que haja a ameaça de comprar produtos de outros vendedores, ou mesmo de verticalização *upstream*, caso os produtos passem a cair de qualidade. (OECD, Monopsony..., p. 12)

[425] No mesmo sentido se manifestam outros autores. Por exemplo: "Se é o caso que os compradores operam em um mercado de oferta competitivo como vendedores, então é provável que o poder de compra tenha um efeito de contraposição benigno no poder de venda à montante. Em contraste, se o poder de compra for ligado a poder de venda (à jusante), então há preocupações de que embora o poder de compra possa permitir uma transferência de bens mais eficiente (alocativamente) no estágio à montante, haverá um detrimento do bem-estar no nível à jusante quando as firmas explorarem o seu poder de venda. O julgamento do impacto geral depende de qual dos dois efeitos é mais forte." (CLARKE, R., DAVIES, S., DOBSON, P. e WATERSON, M. **Buyer Power and Competition in European Food Retailing**. Edward Elgar Publishing Limited: UK, 2002, p. 35, tradução livre).

[426] Segundo o documento da OCDE, mesmo havendo níveis razoáveis de concorrência no mercado *downstream* no qual o detentor do poder de compra atua, o exercício de poder de compra poderia provocar maiores preços aos consumidores finais, na medida em que "uma firma com poder de monopsônio se comportará no mercado de oferta como se tivesse custos marginais maiores que uma firma que não possui poder de monopsônio". Em suma, segundo a OCDE: "O poder de monopsônio e de oligopsônio, presumindo a ausência de discriminação de preços, resultarão em uma distorção de quantidade e perda de eficiência no mercado de insumos que usualmente prejudicarão não apenas fornecedores à montante, mas também consumidores à jusante. O exercício de poder de monopsônio no mercado de insumos (upstream) resulta em uma transferência de renda de fornecedores à montante para o comprador e uma redução na oferta abaixo dos níveis competitivos. Uma firma com poder de monopsônio se comportará no mercado de oferta como se tivesse custos marginais maiores que uma firma que não possui poder de monopsônio. Como resultado, os preços à jusante serão mais altos e os

3522

373. A questão do poder de compra surge, no âmbito do presente ato de concentração, pelo fato de Sadia e Perdigão responderem por uma parcela relevante da aquisição de animais para abate junto a criadores em alguns Estados do país, como visto na seção 7.1. Trata-se de um cenário de mercado no qual vários criadores, sem poder de mercado individual, ofertam para um número reduzido de empresas, que portanto detêm um poder de compra relevante. Deve-se analisar, portanto, se a operação gera efeitos negativos decorrentes desse poder de compra que devam ser combatidos.

374. Havendo poder de compra, a primeira questão relevante, antes de analisar se tal poder gera ou não efeitos prejudiciais passíveis de intervenção, é identificar se, de fato, os compradores são capazes de exercer poder de monopsônio e em que grau. Ou seja, avalia-se, primeiramente, se não há outros compradores no mercado geográfico para o qual os ofertantes possam fornecer seus produtos ou serviços, de modo suficiente, caso as condições negociadas com a empresa que detém o poder de compra forem prejudiciais às suas atividades[427]. Apenas caso se verifique que, efetivamente, a empresa compradora detém condições de exercer poder de compra em níveis relevantes, deve-se então avaliar se há reais incentivos para que ela assim o exerça e se esses incentivos, de fato, são incrementados em razão do ato de concentração.[428] Caso conclua-se que há incentivos ao exercício do exercício de poder de monopsônio e que tal exercício tem nexo de causalidade com a operação, deve, então, ser realizada a análise de probabilidade de exercício de poder de mercado, embora com foco na compra, a fim de se aferir o grau de efeitos prejudiciais potencialmente gerados aos consumidores e ao bem-estar econômico.

8.2 Argumentos da SEAE e das Requerentes

375. Como definido em seção anterior, os mercados de aquisição de animais para abate nos quais foi necessário avançar na análise, em razão dos *market shares* de compra das Requerentes, foram: (i) a aquisição de suínos nos Estados do PR, SC e RS; e (ii) a aquisição de frangos nos Estados de SC, RS, MT e GO. Nesses mercados, as Requerentes passaram a deter, com a operação, parcela importante da aquisição de animais para abate.

376. Dada a elevada participação de mercado das Requerentes na aquisição desses animais, a SEAE optou por fazer uma análise da probabilidade da entrada e das condições de rivalidade na aquisição de animais para abate, a fim de avaliar se entrantes

---

consumidores à jusante serão prejudicados mesmo que os preços dos insumos sejam mais baixos. Isso é verdade mesmo que o monopsonista seja uma firma competitiva no mercado downstream e que o fornecimento de fornecedores concorrentes seja perfeitamente elástico. Se o monopsonista também detiver poder de mercado no mercado à jusante, o prejuízo à eficiência e aos consumidores é maior do que ele não detiver" (OECD. Monopsony..., p. 9, tradução livre).
Embora assim, resumidamente, se manifeste, nota-se que a OCDE não explica, com profundidade, porque uma firma com poder de monopsônio se comportará no mercado de oferta como se tivesse custos marginais maiores que uma firma que não possui poder de monopsônio, e como exatamente os consumidores poderiam ser afetados, mesmo diante de uma situação de concorrência razoável no *downstream*. Tendo em vista que isso não terá pertinência para o presente caso, já que a análise concreta aqui efetuada não necessitou chegar a esse ponto, tal discussão não será aqui aprofundada.

[427] "A chave para identificar o poder de monopsônio na prática é reconhecer que é a existência de alternativas aos vendedores que determina a extensão do poder de monopsônio do comprador". (OECD. Monopsony ..., tradução livre, p. 9).

[428] Ou seja, se a estrutura do mercado já não permitia que a empresa exercesse poder de compra em níveis semelhantes mesmo antes da operação.

ou rivais das Requerentes poderiam absorver o fornecimento dos criadores no caso de um abuso do poder de compra por parte de Sadia e Perdigão. Concluiu a SEAE que a entrada não seria provável, tempestiva e suficiente nos mercados de abate de aves e suínos. Entretanto, as elevadas taxas de crescimento, a existência de grandes grupos empresariais voltados para o mercado interno, externo e para processados, além de outros concorrentes de menor porte, revelaria a presença de rivalidade nos mercados de abate. Esse resultado só não ocorreria no mercado estadual de frango em Mato Grosso, onde não haveria outras opções de fornecimento para os criadores, já que as Requerentes detêm, nesse Estado, quase **(CONFIDENCIAL)** do mercado de aquisição de frangos. Em razão disso, e por não ter aderido aos argumentos das Requerentes, a SEAE entendeu necessário sugerir um remédio para obstar o exercício de poder de monopsônio das Requerentes, recomendando a alienação de ativos de abate de frangos de Sadia e/ou Perdigão no MT, juntamente com a respectiva carteira de contratos com criadores integrados.[429]

377. As Requerentes discordam do posicionamento da SEAE em Nota Técnica juntada aos autos[430], na qual enfatizam os argumentos apresentados anteriormente em Nota Técnica sobre "Poder de Monopsônio" (fls. 1588/1620, autos confidenciais). As empresas buscam mostrar, nessas Notas, que a operação não muda o cenário competitivo e não causa efeitos prejudiciais aos criadores de aves e suínos. Os argumentos defendidos são, basicamente, os seguintes: (i) ambas as Requerentes já eram integradas com os criadores desde antes da operação, de modo que não há incremento do grau de integração, nem dos incentivos para exercício de poder de monopsônio;[431] (ii) os esquemas de remuneração garantem níveis adequados de preços pagos; (iii) os contratos podem ser rompidos sem ônus excessivos; (iv) há possibilidade de os integrados mudarem de sistemas de integração (para outros concorrentes) após finalizarem seu contrato; (v) os preços pagos aos integrados é semelhante ao preço vigente no mercado *spot*; (vi) não há discriminação de preços entre os integrados; e (vii) a integração tem como justificativa a necessidade de garantir padrões de qualidade (sanitárias e de rastreabilidade) para exportação.

8.3 Concorrência nos mercados de aquisição de aves e suínos para abate

378. Como dito, o primeiro passo a ser efetuado na presente análise é avaliar se, de fato, as Requerentes detêm, em cada Estado, poder de compra suficiente para exercer poder de monopsônio. Ou seja, verificar se os abatedouros rivais instalados nesses Estados não exercem uma pressão competitiva que obste um abuso por parte de Sadia e Perdigão, na medida em que os concorrentes figurem como uma opção viável de fornecimento aos criadores que ofertam seus produtos às Requerentes.

---

[429] A SEAE também apontou problemas concorrenciais e recomendou a alienação de ativos de abate de perus no Paraná. Como visto, porém, o aprofundamento da delimitação do mercado geográfico efetuado neste voto revelou que não há sobreposição entre unidades de abate de perus das Requerentes, não havendo, por isso, nexo de causalidade entre a operação e um possível exercício de poder de monopsônio, o que a fasta a necessidade desse remédio.

[430] "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (Fls. 353-509 dos autos confidenciais)

[431] Percebe-se que o argumento das Requerentes é no sentido de que as integrações pré-existentes de Sadia e Perdigão com os criadores fazem com que, desde antes da operação, os integrados de cada uma não vissem a outra como uma opção de fornecimento. Não haveria nexo de causalidade entre a operação e um aumento dos incentivos para exercício de poder de monopsônio. Tais incentivos, se existentes, já ocorriam antes da operação, não sendo causados por ela.

SEAE / MF
Fls. 3524

379. De início, é importante mencionar que, embora os contratos de integração firmados entre Sadia e Perdigão e os criadores de aves e suínos sejam estáveis, tendam a viger por longos períodos, exijam exclusividade dos criadores no fornecimento e sejam marcados por uma simbiose grande entre as partes,[432] a análise de tais instrumentos contratuais (fls. 1639/1710) demonstra que, de fato, a relação entre os contratantes pode ser terminada por iniciativa de qualquer das partes, sem ônus, a qualquer tempo. Ao menos juridicamente, portanto, é possível que os criadores rescindam seus contratos com as Requerentes e passem fornecer a outro concorrente, caso assim entendam mais vantajoso, embora se deva reconhecer que, do ponto de vista econômico, tal alteração provavelmente implique alguns custos de transação relevantes.

380. As Requerentes detêm participação importante no mercado de aquisição de suínos nos Estados do PR, SC e RS e no mercado de aquisição de frangos nos Estados do RS, SC, MT e GO. Contudo, a estrutura concorrencial nesses mercados, à exceção de Mato Grosso, permitiria concluir que o poder de compra das Requerentes poderia, a princípio, ser contrabalanceado pela existência de outros concorrentes no mercado.

381. No mercado de suínos, as Requerentes detêm cerca de **(CONFIDENCIAL)** de participação na aquisição de suínos para abate em SC e no RS e pouco mais de **(CONFIDENCIAL)** no Paraná. Ou seja, em SC e no RS há cerca de **(CONFIDENCIAL)** e no PR **(CONFIDENCIAL)** de outros agentes que poderiam, a princípio, adquirir suínos dos criadores, caso a Sadia ou a Perdigão abusassem de seu poder de compra. Entre esses outros agentes: (i) há, em SC, a Aurora, nos municípios de Chapecó e São Miguel do Oeste; a Seara no município de Seara; a Riosulense/Pamplona em Rio do Sul e Presidente Getúlio; e a Mabella em Itapiranga; (ii) no PR, há a Frimesa em Medianeira; e a Alibem em Jacarezinho; (iii) no RS, há a Aurora nos municípios de Sarandi e Erechim; a Alibem em Santo Ângelo e Santa Rosa; a Mabella em Frederico Westphalen; e a Contrijuí em São Luiz Gonzaga (fl. 1605, autos confidenciais).

382. No mercado de frangos a situação é semelhante. No RS e em SC, as Requerentes detêm pouco mais de **(CONFIDENCIAL)** de participação na aquisição de frangos para abate, enquanto em Goiás detêm pouco menos de **(CONFIDENCIAL)**. Assim, ainda há um número relevante de outros agentes – **(CONFIDENCIAL)** no RS e em SC, e cerca de **(CONFIDENCIAL)** em Goiás – que poderiam, a princípio, adquirir frangos para abate, caso houvesse abuso de poder de compra. Entre os concorrentes de maior porte que também atuam de forma integrada e que se situam a até 150 km das plantas de abate de aves das requerentes estão, por exemplo: (i) em SC, a Seara, nos municípios de Itaparinga e Seara; e a Aurora, nos municípios de Maravilha e Quilombo; e (ii) no RS, a Aurora, no município de Erechim[433].

383. Com relação ao exercício de poder de compra nesses Estados, portanto, concluir-se-ia, preliminarmente, haver possibilidade de contestação por parte de compradores rivais das Requerentes. Alguns fatores, contudo, poderiam colocar em

[432] Nesses contratos, chamados de "Contratos de Terminação", os criadores recebem os animais e ficam responsáveis pela engorda. Estando pronto para o abate, o animal é entregue às plantas de abate das Requerentes, que, entre outras coisas, são responsáveis, por exemplo, pelo fornecimento de insumos aos criadores, como genética, os próprios animais, nutrição, medicamentos e uma série de exigências de padronização e qualidade.

[433] Cabe salientar que duas plantas de abate situadas em estados distintos poderiam fazer parte de um mesmo mercado geográfico, caso as plantas estejam a menos de 150 km de distância. Assim, por exemplo, a planta da Aurora em Erechim, RS, está a 108 km da planta das requerentes em Chapecó, SC, e a 67,7 km da planta das mesmas em Concórdia, também em SC.

dúvida, ou ao menos relativizar, ainda que parcialmente, essa possibilidade de contestação. Primeiramente, há, muito provavelmente, custos de transação importantes para um criador que pretenda deixar de fornecer animais às Requerentes para passar a fornecer a um outro abatedouro; tal desvio não necessariamente é fácil. Por outro lado, ainda que fosse, para que um criador desvie o seu fornecimento para outro abatedouro, é necessário que esse novo comprador tenha capacidade e necessidade de adquirir maiores volumes de insumos. A princípio, isso só ocorreria caso ele tenha condições de ofertar maiores volumes de carne *in natura* à jusante. Desse modo, efetuar novas compras de insumos junto a um novo criador só ocorreria caso o abatedouro pudesse ganhar mais mercado, o que não necessariamente é fácil. Assim, a efetividade da rivalidade de compradores concorrentes como óbice ao exercício de poder de compra das Requerentes é incerta. Há fatores importantes que apontam a favor dessa rivalidade, e alguns fatores relevantes que apontam contra.

384. Sabe-se, por outro lado, que há ao menos um mercado no qual a opção de outros abatedouros é visivelmente restrita, e onde efetivamente não há rivalidade por parte de outros compradores. Trata-se do mercado de aquisição de frangos no Mato Grosso. Nesse Estado, em 2009, as Requerentes responderam por **(CONFIDENCIAL)** das aquisições de frangos para abate, segundo dados das mesmas.

385. Diante da estrutura de mercado extremamente concentrada no MT, e das mencionadas incertezas com relação aos demais Estados, serão analisados, a seguir, se há incentivos por parte das Requerentes para um exercício de poder de monopsônio nesses Estados, especialmente a partir de um exame de nexo de causalidade entre a operação e um incremento desses incentivos.[434] A constatação de ausência de nexo de causalidade entre a operação e problemas concorrenciais relacionados ao poder de compra afastaria a necessidade de se avaliar mais a fundo esses mercados.

8.4 Poder de monopsônio: da ausência de nexo de causalidade

386. Como visto, a estrutura de mercado revela que Sadia e Perdigão, após a operação, serão monopsonistas na aquisição de frangos no MT, e deterão algum poder de compra em outros Estados (maior em alguns, menor em outros). As Requerentes, contudo, defendem que não há incentivos para o exercício desse poder de compra em nenhum dos mercados analisados, incluindo o Mato Grosso.

387. Em especial, as Requerentes alegam que as integrações entre Sadia e Perdigão e os criadores de animais são pré-existentes, não havendo incremento no grau de integração nos diferentes mercados, nem aumento dos incentivos para exercício de poder de monopsônio. Em outras palavras, o argumento das partes pauta-se em uma presunção de que as mesmas, na verdade, já eram monopsonistas em relação aos seus respectivos criadores desde antes da operação.[435] Nesse sentido, não haveria nexo de

[434] "Qualquer que seja a medida de estrutura, o potencial para dominação não é o mesmo que dominação em si. Para ir além, é necessário, após, introduzir informação sobre variáveis comportamentais e de performance. Mesmo assumindo-se acesso a informação detalhada sobre contratos entre comprador e vendedor, como é possível deduzir, sem dúvida razoável, o poder relativo de barganha das duas partes ao desenhar o contrato? Em geral, portanto, acreditamos que resultados têm maior probabilidade de proverem evidências mais conclusivas." (CLARKE *et al.*, op. cit., p. 35, tradução livre).

[435] Não obstante, defendem as Requerentes que os esquemas de remuneração garantem níveis adequados de preços pagos aos criadores. Nos contratos estaria discriminada a parcela de custos que cabe ao criador e às empresas. O preço pago é definido de forma a cobrir os custos incorridos pelo criador, mais uma margem adequada. Não haveria incentivo a pressionar o criador reduzindo a remuneração, pois haveria

CADE / MJ
Fls. 3526

causalidade entre o ato de concentração e um aumento dos incentivos para abuso por parte de Sadia e Perdigão na formação dos preços e condições de compra dos animais.

388. A SEAE não considerou esse argumento a fundo. Contudo, a fim de investigá-lo, este gabinete ouviu uma série de agentes atuantes nesse mercado, em especial, aqueles que potencialmente seriam afetados pelo eventual aumento do poder de compra de Sadia e Perdigão; ou seja, os próprios criadores. De modo mais específico, buscou-se averiguar se, antes da operação, os criadores integrados de Sadia e Perdigão, respectivamente, tinham a outra principal concorrente como uma opção viável de fornecimento, no caso, por exemplo, de uma diminuição excessiva dos preços do animal impostos pela sua integradora. Tal avaliação é importante porque, caso se constate que, desde antes da operação, a integração entre unidades criadoras e empresa é de tal monta que os criadores de fato não considerem outro abatedouro como uma opção de fornecimento, isso significaria que, na verdade, a Sadia, desde antes, não exercia uma pressão competitiva contra o poder de compra da Perdigão, e vice-versa. Significa que Sadia e Perdigão já seriam monopsonistas diante de seus respectivos criadores previamente à operação, e que, portanto, este ato de concentração não estaria *agravando* o poder de compra das Requerentes.

389. Ao final, foi isso, justamente, que as respostas de diferentes fontes demonstraram. A AVIPAR – Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná[436] afirmou que existe "uma interdependência entre ambos, produtor e indústria, que tem sido favorável e benéfico ao interesse de ambas as partes, produtor e abatedouro".[437] A UBABEF – União Brasileira de Avicultura ressaltou que "**criadores que fazem parte de sistemas de integração distintos não concorrem entre si**, pois sua produção está comprometida com a empresa abatedoura",[438] o que também foi enfatizado pela ACAV (Associação Catarinense de Avicultura).[439]

---

requisitos de qualidade que devem ser cumpridos e que as empresas precisam que os criadores preencham. Além disso, os contratos permitem, desde que previamente avisados **(CONFIDENCIAL)** para a Perdigão e aproximadamente **(CONFIDENCIAL)** para a Sadia) o seu rompimento sem ônus, ou a mudança para outro sistema depois de finalizado o término do mesmo (fl. 1601, autos confidenciais).

As Requerentes afirmam, outrossim, que os preços pagos aos integrados seriam semelhantes ao preço vigente no mercado *spot*. Comparativo presente nas páginas 13 e 14 da nota técnica "Poder de Monopsônio" (fl. 1600) mostra que os preços para frangos seriam cerca de **(CONFIDENCIAL)** mais baixos no sistema integrado do que no *spot*, mas que o nível de estabilidade seria mais alto, favorecendo o criador e o comprador. O risco de não conseguir compradores, ou de conseguir a um preço que não remunere os custos, seria minimizado e também não haveria, segundo as Requerentes, diferença significativa de remuneração mesmo entre plantas que operam em municípios distintos.

Por fim, as empresas destacam que a integração tem como justificativa a necessidade de garantir padrões de qualidade (sanitárias e de rastreabilidade) para exportação. Não seria condição necessária para a fabricação de cortes *in natura* e de alimentos processados a criação de sistema de integração para atuar nesses mercados. Contudo, as próprias Requerentes afirmam que o arranjo contratual que viabiliza o sistema de integração permite que sejam realizados investimentos expressivos e específicos necessários para explorar as economias de escalas para a atividade de processamento de carne. Assim, como será mais analisado adiante, a integração, mesmo que contratual, permite que haja maior controle sobre os custos (como mencionado, a estabilidade nos preços é maior), qualidade e investimentos necessários para se obter os ganhos de escala.

[436] Onde as Requerentes, inclusive, seriam monopsonistas na aquisição de perus, caso o mercado geográfico considerado fosse estadual.

[437] Resposta ao ofício nº 2443/2010/CADE, fl. 919 dos autos públicos.

[438] Resposta ao ofício nº 2442/2010CADE, fl. 1013 dos autos públicos, grifamos.

[439] Resposta ao ofício nº 2441/2010/CADE, fl. 1011 dos autos públicos.

CADE / SG
Fls. 3527

390. Também foram enviados ofícios pelo gabinete aos principais criadores de frango do Mato Grosso integrados de Sadia e Perdigão,[440] ou seja, justamente aqueles agentes que seriam, em tese, os mais afetados pela operação. Contudo, de seis criadores indagados, cinco responderam no sentido de que não viam a outra empresa (à qual não são integrados), como uma opção de fornecimento, e que não mudariam de sistema de integração, seja em razão da distância entre a unidade de criação e o outro abatedouro, pela boa relação com a empresa ou pelo fato de não considerarem o outro sistema como opção para escoamento de sua produção. Tais criadores também jamais tiveram conhecimento de um criador que tenha migrado do sistema de integração para um concorrente e, finalmente, todos se manifestaram favoravelmente à operação.

391. Assim, conclui-se, a partir das respostas dos próprios agentes que seriam potencialmente afetados pelo ato de concentração, que desde antes da operação as unidades abatedoras da Sadia e da Perdigão não exerciam pressão competitiva entre si, **não havendo, neste caso, nexo de causalidade entre a operação e um aumento da possibilidade de exercício de poder de compra**. A verdade é que tal poder de compra é pré-existente ao ato de concentração. Simplesmente não pode se afirmar que havia concorrência entre os dois sistemas integrados relativamente à aquisição de animais, revelando, assim, que os incentivos para o abuso de poder de compra antes e após a operação não se modificam de forma significativa. Esse incentivo já existia desde antes.

392. Também é importante ressaltar, a esse respeito, a interdependência entre os criadores e as empresas, como destacam as associações ouvidas nos autos. Ao reduzir o preço pago aos criadores muito abaixo do preço competitivo (ou mesmo abaixo do preço marginal), há o risco de redução da oferta e dos investimentos em qualidade e tecnologia, que aliás são fomentados pelas próprias Requerentes. O fato, porém, é que Sadia e Perdigão necessitam desses investimentos para atender aos requisitos de qualidade e competitividade que o mercado interno e, principalmente, o externo exigem. Isso é corroborado pelas respostas dos criadores, que por isso não acreditam em redução no preço de compra após a operação.[441]

393. Por fim, cabe relatar que, conforme apontado pelas Requerentes nestes autos, recentemente foi implantada, no Estado do Mato Grosso, uma unidade de abate da Big Frango, uma concorrente.[442]

---

[440] Ofícios nº 403/2011/CADE (fl. 1105 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes), nº 405/2011/CADE (fl. 1148 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes), nº 406/2011/CADE (fl. 1099 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes), nº 407/2011/CADE (fl. 1106 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes), nº 408/2011/CADE (fl. 1107 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes) e nº 411/2011/CADE (fl. 1109 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes).

[441] Apenas um criador se absteve de emitir opinião se a operação terá efeitos positivos ou negativos ao seu negócio.

[442] De fato, a Big Frango instalou uma unidade produtiva de abate de frangos no município de Primavera do Leste/MT. Informações no site da empresa revelam que a unidade, na sua primeira fase (2009), terá capacidade de abater 180 mil cabeças/dia, chegando a 500 mil cabeças ao término da construção, prevista para este ano (2011) (Disponível em: http://www.bigfrango.net/empresa.asp?id=7. Acesso: 23 de fevereiro de 2011). Esse valor é significativo em termos de rivalidade e revela a possibilidade de entrada em um mercado que tem previsão de crescer 6% ao ano (oferta de carne *in natura* de frango), o que potencialmente atrairia novos concorrentes (Como destacado, a análise da entrada não é trivial, pois a taxa de crescimento é da oferta de carne *in natura* de frango, cujo mercado é nacional. A unidade de abate pode se localizar, assim, em qualquer Estado, a depender da disponibilidade de animais para abate ou da montagem de um sistema integrado. Ao contrário, porém, a análise do poder de compra em questão se refere ao Estado do Mato Grosso (mercado geográfico estadual), e não necessariamente a entrada de novos agentes no abate ocorreria nesse Estado).

SEAE/MF
Fls. 3528

8.5 Conclusão sobre a probabilidade de exercício de poder de monopsônio na aquisição de animais para o abate

394. Conclui-se, assim, que não há evidências de razoável nexo de causalidade entre a operação e um exercício de poder de monopsônio por parte de Sadia e Perdigão, que já eram monopsonistas diante de seus integrados desde antes da operação. A isso alia-se a provável falta de incentivos para que as Requerentes excluam do mercado ou comprometam em demasia os seus integrados, sob pena de gerar prejuízos à si mesmas e à qualidade de seus produtos. Entendo que a não consideração desses fatores acabou por levar a SEAE a sugerir a restrição já mencionada. Este Relator, contudo, por tudo quanto exposto, discorda desse posicionamento.

395. Os resultados obtidos acima, contudo, não são um atestado de ausência de problemas concorrenciais nesse mercado, com efeitos para os criadores. A bem da verdade, não está, aqui, se fazendo esse julgamento. Apenas se constatou que essas eventuais condições, se verificadas, são pré-existentes ao ato de concentração, não sendo causadas por ele, o que impede, portanto, alguma restrição no âmbito deste procedimento. A esse respeito, a Associação Brasileira de Criadores de Suínos – ABCS, por exemplo, demonstrou preocupações derivadas da relação de dependência dos criadores diante dos grandes abatedouros, e das condições aos quais os criadores têm de se submeter em razão disso.[443] O fato, porém, é que essas condições não são causadas por esta operação, e dizem respeito a uma situação de mercado prévia, aparentemente inerente às características de uma indústria marcada por uma relação de forte poder de compra. Os efeitos disso podem, eventualmente, caracterizar uma situação anticompetitiva, a depender do caso concreto, ou podem simplesmente ser uma conseqüência natural e legal dessa relação. Isso, contudo, não é uma implicação deste ato de concentração, não cabendo ser aqui discutida.

396. Por fim, é necessário fazer apenas uma observação, relativa ao fato de que a fundamentação aqui empregada, em regra, tem como base a aquisição de animais das Requerentes junto aos seus integrados. Poder-se-ia argumentar, eventualmente, que a operação, embora não guarde nexo de causalidade com efeitos anticompetitivos aos criadores integrados, poderia gerar efeitos sobre os criadores independentes que por vezes ofertam animais à Sadia e à Perdigão. O fato, porém, é que a aquisição de animais no mercado *spot* responde por apenas **(CONFIDENCIAL)** da produção das Requerentes no caso de suínos e **(CONFIDENCIAL)** no caso de frangos. Em razão disso, uma eventual restrição que determinasse a alienação de unidades de abate das partes baseada somente nessas aquisições extremamente minoritárias seria desproporcional.[444]

397. A ausência de nexo de causalidade entre a operação e efeitos anticompetitivos relacionados ao poder de compra, portanto, dispensa a necessidade de se aprofundar a análise em direção aos questionamentos mais complexos descritos no início desta seção, sobre se o ato de concentração teria ou não o condão de afetar substancialmente os consumidores em razão de incremento de poder de monopsônio,

[443] A ABCS (Associação Brasileira de Criadores de Suínos), em resposta ao ofício ao ofício nº 1765/2010/CADE, afirma que é a favor da aprovação da operação com restrições comportamentais.

[444] Soma-se a isso o fato de que, como constatado acima, para grande parte dos mercados, os produtores independentes teriam outros concorrentes como opção de fornecimento além das Requerentes, mesmo após a operação, presumindo-se, é claro, um cenário em que tais concorrentes tenham necessidade e incentivos para adquirir maiores quantidades de insumos.

discussão essa não trivial e que também não se esgota na mera análise comum de participações de mercado e rivalidade, por todas as suas implicações. No caso, porém, os argumentos apresentados são, a meu ver, suficientes para corroborar a desnecessidade de intervenção na operação no que diz respeito à aquisição de animais para o abate, *sob o argumento de poder de compra*. Nesse ponto, portanto, divirjo da recomendação da SEAE e passo, a seguir, para a análise da probabilidade de exercício de poder de mercado pelas Requerentes relativamente à *oferta* de produtos.

9. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO NA OFERTA DE CARNE *IN NATURA* DE PERU

398. Como visto na seção 7.2, o presente ato de concentração não levanta preocupações concorrenciais relativamente à oferta de carnes *in natura* de bovinos, suínos ou frangos, dada as baixas participações de mercado das Requerentes. Contudo, a operação gerou uma participação conjunta de Sadia e Perdigão no mercado nacional de carne *in natura* de perus da ordem de **(CONFIDENCIAL)**, mercado esse que só conta, hoje, com mais um concorrente, a Marfrig, que em 2009 adquiriu o negócio de perus da Doux Frangosul e que detém os **(CONFIDENCIAL)** restantes do mercado. Tratava-se, portanto, antes da operação, de um mercado oligopolizado entre três concorrentes: um deles com **(CONFIDENCIAL)** do mercado (Sadia), outro com **(CONFIDENCIAL)** (Perdigão) e o último com **(CONFIDENCIAL)** (Marfrig). O ato de concentração em comento, contudo, une os dois principais agentes atuantes no mercado – Sadia e Perdigão – passando o mercado de carnes *in natura* de perus para um cenário com apenas dois concorrentes, com um deles passando a deter mais de **(CONFIDENCIAL)** das vendas efetuadas no mercado interno. Trata-se de uma um cenário de **concentração extrema**, e que portanto deve ser analisado com rigor.

399. Frisa-se que, ao contrário do que ocorre com os mercados de produtos processados que fazem parte desta operação, o mercado de carne *in natura* de perus engloba um produto, a princípio, com nível de diferenciação menor.

400. Diante disso, tem-se que, para o exame concorrencial do mercado de carne *in natura* de perus, fatores como a análise de marcas e outras variáveis de importância crucial para o escrutínio de produtos diferenciados passam, aqui, a ter relevância menor. Em razão disso, a análise convencionalmente aplicada a produtos de caráter mais homogêneo, como o exame de níveis de concentração, escalas mínimas viáveis, oportunidades de vendas e capacidades ociosas, a fim de se averiguar a probabilidade, suficiência e tempestividade da entrada, assim como a efetividade da rivalidade, terão papel primordial na presente seção. Tais variáveis serão especificamente examinadas a seguir.

401. Não obstante, não há dúvida de que grande parte da análise diferenciada que será levada a cabo na próxima seção, que tratará dos mercados relevantes de produtos processados, pode ser plenamente aproveitada também para o exame do mercado de carne *in natura* de perus. Várias das dificuldades de distribuição e acesso a canais de venda, efeitos de portfólio, força das marcas das Requerentes, integração da cadeia produtiva (essencial no abate de perus e outros animais, como se verá) e diversas outras variáveis a serem analisadas na próxima seção, que afetam os concorrentes e entrantes nos mercados de processados, também afetam rivais e entrantes no mercado de carne *in natura* de perus. Desse modo, declara-se, desde logo, que toda a análise

efetuada na seção seguinte, de processados, deve, no que couber, ser inteiramente agregada às conclusões e fundamentos da presente seção.

9.1 Da entrada no mercado de oferta de carne *in natura* de perus

402. A avaliação dos fatores de entrada na análise antitruste de atos de concentração baseia-se na premissa de que a entrada de um novo agente no mercado é um elemento efetivo no sentido de barrar os efeitos anticompetitivos decorrentes do ato de concentração quando, no caso de um exercício de poder de mercado por parte de duas firmas fusionadas (com aumentos de preços, por exemplo), a nova entrante ofereça-se como uma opção *eficaz* aos consumidores, assim obstando o abuso por parte daquelas firmas. Nesse caso, não haveria razão para reprovar ou restringir a operação. Contudo, para que efetivamente a entrada de um novo agente possa ser tomada como um óbice eficaz ao potencial exercício de poder de mercado das firmas fusionadas, deve-se avaliar se, de fato, a entrada de uma nova empresa no mercado é provável, tempestiva e suficiente.

403. De acordo com o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal brasileiro, considera-se que a entrada de um agente no mercado é provável "quando as escalas mínimas viáveis são inferiores às oportunidades de venda no mercado a preços pré-concentração", ou seja, quando as expectativas de vendas "extras" no mercado, ocasionadas pelo crescimento da demanda de um ano para outro, forem maiores que a quantidade mínima de produtos que uma empresa deve ofertar para tornar viável a sua operação nesse mercado, diz-se que a entrada é "provável".

404. Quando o tempo necessário para que a empresa entre em completo funcionamento em um novo mercado for inferior a 2 anos, considera-se a entrada "tempestiva". [445] Se o tempo de ingresso da firma no mercado for mais longo que esse, considera-se que essa potencial entrada não contestará o exercício de poder de mercado das empresas fusionadas de modo rápido o bastante.

405. Finalmente, de acordo com o Guia, somente quando for possível que "todas as oportunidades de vendas sejam adequadamente exploradas pelos entrantes em potencial", a entrada de um novo agente será considerada "suficiente" para barrar eventuais efeitos anticompetitivos decorrentes do ato de concentração. Ou seja, para que a entrada seja considerada suficiente, não basta que seja tempestiva, que haja oportunidades de vendas sobrando no mercado, nem tampouco que essas oportunidades sejam superiores à escala mínima viável de operação (não basta que a entrada seja provável) – é preciso averiguar se a empresa entrante efetivamente terá condições de se apropriar dessas vendas. Evidentemente, diversos fatores podem afetar a capacidade da nova empresa de explorar as vendas no mercado. Dentre outros fatores, considera-se que, caso a capacidade ociosa das unidades produtivas das empresas já instaladas no mercado seja superior às oportunidades de vendas existentes, muito provavelmente essas vendas serão simplesmente absorvidas por essas empresas já instaladas.[446]

406. A seguir, serão analisadas as condições de entrada no mercado de oferta de carne *in natura* de perus, a fim de se verificar se permitem que um possível exercício

[445] Periodicidade recomendada no Guia brasileiro e nos guias das principais autoridades de defesa da concorrência mundo afora (OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005).

[446] As concorrentes já instaladas não precisariam realizar maiores investimentos, conhecem o mercado, possuem canais de distribuição já montados e desfrutam de uma série de vantagens, contatos e reconhecimento oriundos do fato de já atuarem no mercado.

de poder unilateral de mercado por parte das Requerentes seja neutralizado pela entrada de um novo concorrente de forma competitiva. Avaliar-se-á, assim, se a entrada nesse mercado é "provável", "tempestiva" e "suficiente", sendo relevante, outrossim, averiguar o histórico de entradas efetivas de novos agentes no passado.

9.1.1 Probabilidade da entrada

407. De acordo com o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, utilizado por este Conselho, uma entrada é provável "quando as escalas mínimas viáveis são inferiores às oportunidades de venda no mercado a preços pré-concentração". Como dito, para avaliar a probabilidade da entrada no mercado em análise, cabe comparar se as escalas mínimas viáveis (EMVs) para a entrada no mercado de oferta de carne de perus *in natura* são inferiores às oportunidades de venda. Para isso foram obtidas informações das empresas que atuam nesse mercado, ou seja, da Marfrig, que adquiriu a unidade da Doux, e das Requerentes.

408. De acordo com a Marfrig, a EMV para abate de perus seria de **(CONFIDENCIAL)**, ou **(CONFIDENCIAL)**, com a unidade produtiva funcionando em um turno. Essa EMV não incluiria fábrica de rações e granjas de matrizes, que demandariam investimentos adicionais de aproximadamente [447]**(CONFIDENCIAL)**. A EMV fornecida pelas Requerentes foi de **(CONFIDENCIAL)**, ou[448] **(CONFIDENCIAL)**, escala bastante inferior à fornecida pela Marfrig. Essa disparidade merece duas observações.

409. O valor apresentado pela Marfrig para perus foi o mesmo para frangos, que possui produção muito superior ao de perus. Essa EMV de **(CONFIDENCIAL)**[449], valor superior à produção da própria empresa ou da Perdigão, por exemplo, o que não parece razoável. Assim, nesse quesito será considerada a EMV fornecida pelas Requerentes.

410. Por outro lado, a Marfrig argumenta, corretamente, que **a entrada no mercado de uma empresa que pretenda fornecer carne *in natura* de perus só é efetiva se for integrada**. Ou seja, a empresa deve não apenas estabelecer um abatedouro de perus. Ela deve, também, constituir uma base de criação de perus, que será responsável por fornecer o insumo para o abate.[450] Tal fato, inicialmente, foi contestado pelas Requerentes, mas posteriormente foi ratificado pelas mesmas em nota técnica sobre o parecer da SEAE[451]. De fato, é bastante claro que uma empresa abatedoura que entre nesse mercado tenha que, desde o momento da entrada, ser integrada com unidades de criação. As únicas três ofertantes de carne *in natura* de perus no Brasil operam dessa maneira e não existe no território nacional, ao que conste dos

[447] Ofício nº 8688/2010/RJ COGCE/SEAE/RJ, fl. 1259 dos autos confidenciais.
[448] Nota Técnica "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 403 dos autos confidenciais.
[449] Uma produção de 20 dias por mês, 12 meses no ano.
[450] Como ocorre nessa indústria, essa integração pode se dar intra firma, por meio da constituição de uma planta de criação pela própria empresa, ou via contratos exclusivos, estáveis e duradouros com criadores de perus. Neste último caso, contudo, a nova entrante teria que, de algum modo, investir e fomentar esses criadores, já que hoje, no Brasil não há criadores independentes de perus (todos servem à Sadia, à Perdigão ou à Marfrig).
[451] "O único mercado que, na opinião destes pareceristas, necessitaria de investimentos na formação de sistema integrado para o ingresso de novas plantas de abate seria o de perus" (fl. 402, autos confidenciais).

CADE / MJ Fls. 3532

autos, criadores independentes de perus (não vinculados a Sadia, Perdigão ou Marfrig) que sejam capazes de fornecer insumos para um abatedouro entrante. Diante disso, fica claro que a EMV informada pelas Requerentes, em termos de valor e dificuldades do investimento, só considera a produção na unidade abatedoura, sendo, nesse ponto, **subestimada**, por não incluir a quantia necessária para a constituição das demais etapas à montante da cadeia. Tal fator, portanto, deve ser levado em consideração na definição das condições de entrada nesse mercado.

411. No que se refere às oportunidades de venda, a SEAE adotou a taxa de crescimento médio do mercado dos últimos três anos, que foi de 10% para perus, valor não questionado pelas Requerentes. Como se observa no quadro abaixo, foram calculadas as oportunidades de venda em relação ao mercado total (interno + exportação), ao mercado interno (produção destinada à processados + *in natura*) e ao mercado interno *in natura*, haja vista que uma nova entrante pode, a princípio, ofertar o produto nessas três modalidades.

Quadro 20 – Oportunidade de Vendas no mercado de carne *in natura* de perus

Produção/Destino	Cabeças abatidas/ano	OV (cabeças abatidas/ano)
Mercado total	45.605.578	4.560.557
Mercado interno	25.178.547	2.517.854
Mercado interno *in natura*	3.823.915	382.391

Fonte: Elaboração própria. Valor base: estimativa de produção total do MAPA para 2008.
*OV: calculado por meio da multiplicação entre o mercado total analisado e a taxa percentual de crescimento prevista para o ano seguinte (que é a média dos três anos anteriores).

412. As oportunidades de vendas estimadas (4.560.557) são maiores do que a EMV **(CONFIDENCIAL)**. Contudo, nesses dados, não estão contidos e encerrados todos os elementos necessários para o início das atividades da nova entrante. Como dito, para que um agente ingresse no mercado é necessária a entrada de forma integrada com etapas anteriores da cadeia produtiva, em especial de criação. A formação dessa cadeia não é simples, pois inclui limitações na aquisição de genética, necessidade de certificação, formação da unidade criadora e de todo o aparato necessário à sua operação e assim por diante, inclusive com o investimento de prováveis custos irrecuperáveis (*sunk costs*). Não por outra razão, o nível de integração da cadeia produtiva é tomado, pelo Guia de Análise de Atos de Concentração, como uma barreira à entrada relevante. A mera comparação, no caso, entre as oportunidades de vendas e as EMVs fornecidas acima (subestimadas em razão da não consideração desses fatores), não permite afirmar que a entrada é provável. Tenho, portanto, que a probabilidade da entrada nesse mercado é **incerta**.[452]

9.1.2 Suficiência da entrada

413. Como dito, caso a capacidade ociosa das atuais empresas atuantes no mercado seja superior às oportunidades de vendas estimadas para os próximos anos,

[452] Ainda que não fosse, fatores a serem analisados em seguida concluirão, por si sós, no sentido de dificuldades de entrada nesse mercado, o que afasta a necessidade de maiores investigações a respeito da probabilidade da entrada.

considera-se que uma entrada, provavelmente, será insuficiente para obstar um exercício de poder de mercado.[453]

414. O quadro abaixo apresenta a capacidade instalada e produção efetiva das empresas produtoras de carne *in natura* de perus.

Quadro 21 – Capacidade Instalada e Ociosa de abate de perus - 2008

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Perdigão	[redacted]	[redacted]	?
Sadia (3 turnos)	[redacted]	[redacted]	?
Sadia	[redacted]	[redacted]	?
Doux/Marfrig	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas de ofícios das empresas.

415. Como consta no quadro acima[454], não é possível calcular a capacidade ociosa de Sadia e Perdigão, dado que a capacidade instalada fornecida[455] foi muito inferior à produção atual das empresas. Ou seja, as Requerentes, pelos dados, estariam produzindo além do limite da unidade produtiva, o que não é possível. A Marfrig, por outro lado, informou não possuir capacidade ociosa adequada.

416. Diante da deficiência dos dados das Requerentes, não é possível estimar com razoável precisão a capacidade ociosa de todos agentes no mercado de carne *in natura* de perus, o que prejudica a avaliação da suficiência da entrada com base nesses dados. Ainda, porém, que, *ad argumentandum*, a entrada fosse considerada suficiente, os demais fatores a serem examinados a seguir apontam no sentido da não efetividade na entrada nesse mercado.

9.1.3 Tempestividade da entrada

417. Conforme mencionado, uma entrada é dita tempestiva quando o tempo necessário para o completo funcionamento de uma determinada empresa em um novo mercado é inferior a 2 anos. As Requerentes estimam de 21 a 24 meses o tempo necessário para a instalação de uma linha de produção de abate de perus, sendo 3 meses para a elaboração do projeto e 18 a 21 para a execução. Contudo, como dito anteriormente e admitido pelas próprias Requerentes[456], a entrada nesse mercado deve

[453] Já que o mais provável é que estas oportunidades sejam absorvidas pelas empresas já instaladas, que não precisariam realizar maiores investimentos, conhecem o mercado, possuem canais de distribuição já montados e desfrutam de todas as demais vantagens, contatos e reconhecimento oriundos do fato de já atuarem no mercado.

[454] Em valores diários: Perdigão: **(CONFIDENCIAL)**; Sadia: **(CONFIDENCIAL)** para três turnos. A empresa forneceu a capacidade para três turnos e criticou a SEAE por empregar esse dado em seu parecer. Contudo, mesmo após a crítica, não forneceu o valor que, para a mesma, seria o correto.

[455] Ofício nº 8686/2010/RJ COGCE/SEAE/RJ, fls. 1335-1345 dos autos confidenciais.

[456] Nota Técnica "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18".

ADE/MJ 3534

ocorrer de forma integrada com a atividade à montante de criação de perus. Logo, esse tempo está evidentemente subestimado, ao não incluir as demais etapas[457] necessárias para o início das atividades.

418. A Marfrig também fornece uma estimativa de tempo para a instalação de uma nova fábrica em prazo inferior a 24 meses – no caso, 18 meses –, mas para a implantação de toda a cadeia produtiva, devidamente integrada, a previsão é de 36 meses[458]. Entre os motivos para essa duração estão ao menos os seguintes: (i) limitação na aquisição de matrizes; (ii) inexistência de bisavôs no Brasil; (ii) dificuldade de disponibilização de avós no país; e (iv) necessidade de certificação pelo MAPA da importação de avós e da ampliação de capacidade produtiva de matrizes, sem falar na implantação da unidade de criação em si.

419. As Requerentes alegam que seria possível a constituição de um sistema integrado por meio da adaptação de granjas de frango para peru. Contudo, como já exposto na definição do mercado relevante, não se evidencia tão simples a substituibilidade entre as plantas de frangos e perus, por todos os motivos já expostos nas subseções 6.5.1 e 6.5.2.[459] Adicionalmente, frisa-se que, em reportagem publicada pelo Valor, a própria BRF, por meio de seu presidente, admite a necessidade de altos investimentos para adequar as linhas de peru para frango, o que não seria diferente se a adequação fosse de frangos para perus.[460]

420. Pelo exposto, conclui-se que a implantação de uma nova unidade produtiva de abate de perus, em conjunto com as etapas à montante necessárias para a efetiva entrada, é superior a 24 meses, revelando que a entrada é **intempestiva**. Tal fato, por si só, é suficiente para concluir que a entrada de um novo agente ofertante de carne

---

[457] Em nota técnica ("Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18"), as Requerentes elencam as etapas envolvidas na formação de um sistema integrado, etapas essas também apresentadas de modo semelhante na seção 4: (i) núcleo genético (avós) – recria; (ii) núcleo genético (avós) – produção; (iii) incubatório matriz; (iv) núcleo genético (matriz) – recria; (v) incubatório – corte; e (vi) terminação.

[458] Ofício nº 8668/2010/RJ COGCE/SEAE/RJ, fl. 1261 autos confidenciais.

[459] Em suma, e dentre outros fatores, verificou-se que cada tipo de animal (suínos, frangos, perus), a princípio, possui criadores próprios. Os criadores de suínos, de frangos e de perus, segundo se depreende dos autos, não são, de modo geral, os mesmos. Tal separação faz sentido, uma vez que parece lógico que a criação de cada espécie de animal obedeça a processos distintos, desde a aquisição da genética própria de cada animal até o tipo de alimentação, medicamentos, especificidades da criação etc. Não por outra razão, os contratos firmados entre as Requerentes e os criadores de cada espécie também são distintos.

Observou-se que, apesar da existência de vários ofertantes de carne de frango, apenas três empresas no Brasil ofertam carne de perus. Não é factível, como visto, que, em um curto período de tempo (inferior a um ano), concorrentes que jamais ofertaram um certo tipo de carne *in natura*, mesmo estando no mercado há algum tempo, passem a fazê-lo. Vale frisar, outrossim, que a oferta de certas carnes *in natura* de perus por alguns dos principais concorrentes (como a Marfrig, por exemplo) se iniciou por meio de aquisições de outras empresas já estabelecidas no setor, e não *green field*, meramente adaptando suas unidades produtivas.

A relação das empresas fornecedoras de carnes *in natura* com os criadores de animais são, normalmente, de longo prazo e caracterizadas por exclusividade por parte dos criadores (contratual ou de fato). Os criadores não operam com capacidade ociosa e a mudança de um criador para outro, embora juridicamente possível, gera elevados custos de transação, já que envolve alterações genéticas, troca de nutrição e medicamentos, variação da qualidade da carne, re-estruturação da unidade criadora para se adequar aos padrões sanitários, de qualidade e rastreabilidade exigidos pela empresa e assim por diante.

Verifica-se, portanto, que a conversão da produção de carnes *in natura de frangos para perus*, que se daria pela rápida troca ou incremento da relação com os produtores de animais, e pela pronta re-adaptação das plantas de abate, não é evidente.

[460] "BRF deixa de abater peru em Carambeí e desativa Cavalhada". **Valor Online**, 13.01.2010. Disponível em: <http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias.php?id=60487&sms_ss=email%3E>.

CADE / SDE
Fls. 3535

in natura de perus não seria efetiva, pois a demora nessa entrada comprometeria a contestação minimamente tempestiva dos efeitos anticompetitivos gerados pela operação (os consumidores teriam, por exemplo, que conviver com reduções da oferta e preços mais altos por ao menos 3 anos antes que um novo entrante fosse capaz de combater o abuso), o que não é aceito pelas autoridades de defesa da concorrência.

9.1.4 Histórico de entradas

421. Além da intempestividade da entrada e de incertezas outras relacionadas à efetividade da entrada, ao menos mais um fator relevante aponta no sentido de que a entrada de uma nova empresa no mercado de carne *in natura* de perus não deve ser um fator competitivo efetivo a ser considerado como óbice ao exercício de poder de mercado das Requerentes.

422. Trata-se do fato de que, nos últimos 5 anos anos, não houve a entrada de qualquer nova empresa destinada à oferta de carne *in natura* de perus no Brasil. A última entrante *greenfield* nesse mercado foi a Frangosul, adquirida pela Doux no ano de 1998. O início da oferta de carne de perus pela Marfrig em 2009, vale lembrar, se deu por meio da aquisição completa do negócio de perus da Doux, que saiu do mercado, ou seja, tratou-se de uma mera substituição de agente econômico, e não da construção e instalação de uma nova unidade produtiva por um novo entrante. O fato de o início da operação da Marfrig nesse mercado ter se dado dessa maneira, e não por meio de investimentos próprios, por si só já tende a indicar que a instalação de uma unidade integrada de criação e abate de perus é, de fato, difícil.[461]

9.1.5 Conclusões sobre as barreiras à entrada no mercado de carnes in natura de perus

423. Diante da necessidade de integração da cadeia produtiva à montante para uma entrada eficaz no mercado, do longo tempo necessário para a instalação completa de uma nova empresa (intempestividade da entrada) e do fato concreto de não ter havido quaisquer entradas *greenfield* de novos concorrentes no mercado há mais de uma década, tendo a Marfrig iniciado suas atividades de oferta de carne de perus justamente por meio da aquisição do negócio do Doux, ao invés de fazê-lo por meio de investimentos próprios, **é possível afirmar, no caso, que a entrada de um novo agente nesse mercado não é um fator factível a ser considerado para barrar um exercício de poder de mercado das Requerentes em decorrência da operação**. Adicionalmente, conforme será visto em seção subseqüente, outros fatores, como dificuldades de distribuição e acesso a canais de venda, efeitos de portfólio, força das marcas e outras variáveis também dificultam significativamente a entrada de um novo agente nessa indústria.

424. Resta, assim, averiguar se a rivalidade por parte dos demais agentes já instalados no mercado (no caso, apenas a Marfrig) seria suficiente para obstar uma tentativa de exercício de poder de mercado por parte de Sadia e Perdigão.

[461] Cabe mencionar que, em resposta ao parecer da SEAE, as Requerentes listaram uma série de novos registros de plantas de abate de aves, mas nenhum deles mencionava a implantação de unidade voltada para perus, especificamente (fl. 404, autos confidenciais).

A61

3536

9.2 Da rivalidade no mercado de oferta de carne in natura de perus

425. Além das condições de entrada, outro fator potencialmente mitigador do exercício de poder de mercado é a existência de rivalidade.[462] Para essa análise no mercado de carne de perus, é importante a avaliação da estrutura do mercado e da capacidade ociosa dos concorrentes. A lógica, bastante óbvia, é de que, necessariamente, não há rivalidade o suficiente para obstar exercícios de poder de mercado caso os rivais atuantes não tiverem capacidade ociosa o suficiente para produzir mais e atender os compradores que, em razão de um aumento de preços por parte das firmas fusionadas, quiserem procurar um outro fornecedor.

426. Como visto, o mercado de oferta de carne de peru *in natura* antes da presente operação possuía três agentes com participações relativamente semelhantes: a Sadia com **(CONFIDENCIAL)**, a Perdigão com **(CONFIDENCIAL)** e a Doux com **(CONFIDENCIAL)**. A operação envolveu, dessa forma, a líder e a vice-líder do mercado, que passaram a deter **(CONFIDENCIAL)** do mesmo, restando apenas um concorrente à nova empresa, a Doux, que, posteriormente, em 2009, teve seu negócio de perus adquirido pela Marfrig. O mercado, assim, que já era concentrado, se tornou um **duopólio**, com a preponderância significativa de Sadia e Perdigão, ora Requerentes.

427. Essa maior concentração pode ser observada na variação do HHI, que foi de > 2.000 **(CONFIDENCIAL)** pontos, resultado de um aumento de > 3.000 **(CONFIDENCIAL)**, para > 5.000 **(CONFIDENCIAL)** pontos. Ou seja, tanto o nível do HHI como sua variação foram muito expressivos, revelando que a operação resultou em um incremento extraordinário de poder de mercado.

428. Por outro lado, verifica-se que a única empresa concorrente que restou no mercado, a Marfrig, simplesmente não detém capacidade ociosa nas suas unidades produtivas de carne *in natura* de perus[463]. Segundo essa empresa, os investimentos realizados são os necessários para aumentar a capacidade instalada apenas para atender a demanda crescente, não havendo capacidade ociosa a ser destacada.

429. Significa dizer que um eventual desvio de demanda decorrente de um aumento de preços por parte das Requerentes como decorrência da operação não poderá ser atendido pela única concorrente no mercado, a Marfrig, uma vez que esta não será capaz de aumentar a sua produção de modo suficiente para atender aqueles consumidores que quiserem desviar as suas compras da Sadia e da Perdigão para uma opção mais acessível. Assim, o exercício de poder de mercado decorrente dos significativos **(CONFIDENCIAL)** de *share* de vendas conjuntamente detido pelas Requerentes simplesmente não poderá ser contestado pela rival remanescente no mercado, ainda que ela assim quisesse. Sadia e Perdigão, portanto, serão capazes e terão incentivos para aumentar seus preços.

430. O fato é que, antes da operação, Sadia e Perdigão, então concorrentes, limitavam os abusos uma da outra, na medida em que ofereciam uma opção a mais, significativa, aos consumidores da carne *in natura* de cada uma. A Perdigão contestava o poder de mercado da Sadia, e vice-versa. Com a união dos negócios de ambas em uma única firma, tal contestabilidade desapareceu, deixando apenas a Marfrig como opção de rival, rival esse, contudo, cujas limitações o impedem de contestar, minimamente, a redução da oferta e os aumentos de preços proporcionados às Requerentes como

[462] Ou seja, a existência de concorrentes já instalados no mercado que sejam capazes de absorver consumidores e contestar tentativas de exercício de poder de mercado por parte das firmas fusionadas.
[463] Ofício nº 2594/2010/CADE.

CADE / MJ Fls. 3537

decorrência do Ato de Concentração. **Não há rivalidade efetiva ao poder de mercado de Sadia e Perdigão** na oferta de carne *in natura* de perus.

9.3 Conclusão quanto à probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de carne *in natura* de perus

431. Por todo o exposto, e tendo em vista que: (i) a operação confere às Requerentes participação superior a **(CONFIDENCIAL)** no mercado de carne *in natura* de perus; (ii) que a operação gera um duopólio na oferta nacional de carne de perus; (iii) que as condições de entrada nesse mercado não são suficientes para se concluir pela contestação ao exercício de poder de mercado das Requerentes por meio da entrada de uma nova empresa; e (iv) que a única rival remanescente no mercado, a Marfrig, não possui qualquer capacidade para absorver um desvio de demanda decorrente de um aumento de preços por parte das Requerentes, **conclui-se que há significativa probabilidade de exercício de poder de mercado por parte das Requerentes na oferta de carne *in natura* de perus como resultado da operação, com prejuízos potenciais significativos aos consumidores brasileiros desse produto.**

10. DA PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO NA OFERTA DE PROCESSADOS

432. A presente seção terá por objetivo averiguar a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte das Requerentes, como decorrência da operação, na oferta de processados nos quais foi gerada concentração relevante entre Sadia e Perdigão, conforme consignado na seção 7.3, quais sejam: (i) lasanhas e pratos prontos, (ii) pizzas congeladas, (iii) hambúrgueres, (iv) kibes e almôndegas, (v) empanados de frango, (vi) presunto, apresuntado e afiambrado, (vii) mortadela, (viii) salame, (ix) frios saudáveis, (x) salsicha, (xi) linguiça defumada e paio, (xii) margarinas, (xiii) kit festas aves e (xiv) kit festas suínos.

433. Tal análise contempla, de um lado, avaliar se, no caso dos mercados em questão, a *entrada* de um novo agente pode ser considerada um elemento efetivo no sentido de obstar o exercício de poder de mercado por parte de Sadia e Perdigão, atuando como uma só firma após o ato de concentração. De outro lado, envolve analisar se, independentemente de um novo entrante, os concorrentes das Requerentes hoje já instalados no mercado têm ou não condições de, no caso de um aumento de preços, colocar-se como uma opção viável e suficiente aos consumidores, assim impedindo um exercício de poder de mercado por parte das Requerentes (análise de *rivalidade*).

434. A análise da efetividade da entrada contempla avaliar se a entrada nos mercados em apreço é "provável", "tempestiva" e "suficiente". Como esclarecido na seção anterior: (i) o exame da *probabilidade* da entrada envolve, *inicialmente*, averiguar se a escala mínima viável para a atuação de um novo agente é menor que as oportunidades de venda disponíveis no mercado, e se a entrada é potencialmente lucrativa; (ii) a avaliação da *tempestividade* da entrada depende de examinar se a nova empresa tem condições de estar em completo e adequado funcionamento em menos de 2 (dois) anos; e (iii) a *suficiência* da entrada implica averiguar se o novo entrante terá condições de efetivamente se apropriar, de modo adequado, das oportunidades de vendas disponíveis; isso depende, *em parte*, de constatar se a capacidade ociosa das

Fls. 3538

empresas já instaladas no mercado não é superior às oportunidades de vendas, já que, em caso positivo, os rivais já instalados muito provavelmente se apropriariam dessas vendas em detrimento do entrante.[464] Por outro lado, uma análise do *histórico* das entradas na indústria é um elemento de análise que auxilia a verificar, de modo factual, a efetividade das entradas passadas nos mercados debatidos. Essas análises serão efetuadas para cada um dos mercados relevantes da operação, na subseção 10.1, a seguir.

435. Do ponto de vista da efetividade da *rivalidade*, um fator crucial a ser avaliado é a disponibilidade de capacidade ociosa por parte dos concorrentes instalados. Trata-se de uma condição necessária para a constatação de rivalidade, já que, em não possuindo capacidade ociosa disponível em suas fábricas, os concorrentes das firmas Requerentes simplesmente não serão capazes de atender os consumidores que desviem suas compras no caso de um aumento de preços por parte da firma fusionada. Essa avaliação será efetuada mercado a mercado na subseção 10.2.

436. Dito isso, é preciso esclarecer que, afora essa análise inicial de entrada e rivalidade, diversos outros fatores, sem sombra de dúvida, afetam: (i) a probabilidade de uma entrada ocorrer, o tempo dessa entrada e a capacidade de o eventual entrante de efetivamente se apoderar das oportunidades de venda disponíveis, ainda que ingresse no mercado (a suficiência da entrada); e (ii) a capacidade dos concorrentes já instalados de rivalizarem de modo efetivo com a empresa gerada pelo ato de concentração. Em outras palavras, e em especial em mercados de produtos diferenciados, variáveis distintas podem afetar a entrada e a rivalidade como fatores efetivos no sentido de impedir um exercício de poder de mercado por parte das Requerentes.

437. Essas variáveis foram debatidas ao longo dos autos e também o serão no presente voto, de forma detalhada. Por ora, adianta-se que serão analisados: (i) o nível de *integração da cadeia produtiva* que caracteriza a indústria ora analisada, uma vez que a necessidade de verticalização por parte das empresas atuantes, entre elos de fornecimento de insumos e outros, pode dificultar a entrada ou a atuação competitiva de um entrante, assim como a rivalidade por parte de agentes que tenham deficiências nessa integração (subseção 10.3); (ii) a existência de *economias de escala, de escopo e de custos afundados*, que também afetam a entrada e a rivalidade de agentes de menor monta (subseção 10.4); (iii) as dificuldades de acesso a uma rede de *distribuição* eficiente e aos *canais de venda*, por parte de entrantes e concorrentes com grau de desenvolvimento não semelhante a Sadia e Perdigão (subseção 10.5); (iv) o *poder compensatório* potencialmente exercido por grandes varejistas nesse mercado e sua atuação como potenciais entrantes e rivais das Requerentes (subseção 10.6); (v) o *poder de portfólio* que caracteriza essa indústria e que também reveste fortemente a atuação de Sadia e Perdigão, podendo dificultar a entrada efetiva de novos agentes e a capacidade de rivalidade de concorrentes com poder de portfólio menos acentuado (subseção 10.7); e (vi) variáveis específicas que caracterizam a entrada e a rivalidade em mercados de *produtos diferenciados* (subseção 10.8) e que, entre outras coisas, fazem com que o exame da força da *marca* (subseção 10.9) nessa indústria seja um condicionante crucial da efetividade de uma entrada e da capacidade de rivalidade por parte de concorrentes detentores de marcas menos estabelecidas que as Requerentes.

[464] As concorrentes já instaladas não precisariam realizar maiores investimentos, conhecem o mercado, possuem canais de distribuição já montados e desfrutam de uma série de vantagens, contatos e reconhecimento oriundos do fato de já atuarem no mercado.

Fls. 3539

438. Nota-se que, em maior ou menor grau, todas essas variáveis adicionais de análise afetam tanto o exame da efetividade da entrada de novos agentes (a probabilidade, a tempestividade e a suficiência dessas entradas) quanto o exame da efetividade da rivalidade por parte dos concorrentes já instalados no mercado, especialmente em razão de tais rivais, no caso concreto ora examinado, *serem todos menos desenvolvidos do que Sadia e Perdigão*, do ponto de vista concorrencial, conforme será visto ao longo desta seção e, em especial, na subseção 10.10, que comparará a evolução das participações de mercado, volumes de vendas, preços e marcas desses concorrentes e das Requerentes.[465] Por tal razão, boa parte da análise de entrada e rivalidade efetuada nesta seção será feita em conjunto, com exceção de alguns exames específicos.[466]

439. Por outro lado, grande parte dessa análise também pode, e deve, ser efetuada para todos os mercados relevantes de modo agregado, já que fatores como integração da cadeia produtiva,[467] economias de escala, escopo e custos afundados, acesso a canais de distribuição e venda, poder compensatório, efeitos de portfólio e marcas, em geral, afetam as condições de entrada e rivalidade nos mercados em questão de modo conjunto, sendo impossível e desnecessário, em regra, um exame separado produto a produto.[468] Outras análises, como as que envolvem a mensuração de escalas mínimas viáveis, capacidades ociosas, oportunidades de vendas, volumes vendidos e preços praticados, dentre outras, podem ser visualizadas e mensuradas de modo segregado de acordo com os diferentes mercados relevantes.

440. Ao final, todas essas avaliações serão complementadas por meio de testes econométricos efetuados a partir de diferentes técnicas e metodologias, que procurarão mensurar, de modo quantitativo, e em conjunto com as demais análises, os efeitos do presente ato de concentração (subseção 10.11). As subseções a seguir dão início a essas análises.

10.1 Probabilidade, tempestividade e suficiência da entrada nos mercados de processados

441. Conforme mencionado, a entrada de um novo agente no mercado pode ser um elemento efetivo no sentido de obstar o exercício de poder de mercado das firmas fusionadas por meio de um ato de concentração. Para tanto, deve-se avaliar se, de fato, a entrada de uma nova empresa no mercado é provável[469], tempestiva[470] e

---

[465] Como será visto, o fato de as Requerentes, por exemplo, deterem redes de distribuição mais extensas que seus rivais, portfólios mais significativos que boa parte deles, marcas mais relevantes etc, permitirá concluir que eventuais vantagens competitivas advindas de fatores de distribuição, portfólio, marcas e outros colocam Sadia e Perdigão em vantagem competitiva com relação a seus rivais, nesse sentido tratando-se de análises que afetam a aferição de rivalidade.

[466] Como, por exemplo, a aferição de probabilidade, tempestividade e suficiência da entrada examinadas do ponto de vista de EMVs, OVs e capacidade ociosa, e a ferição de rivalidade a partir da comparação de capacidades ociosas.

[467] Com exceção dos processados que não utilizam carne como insumo, como será visto oportunamente.

[468] Os argumentos das próprias Requerentes a respeito dessas variáveis também são colocados em suas manifestações de forma conjunta para todos os produtos.

[469] Como já mencionado, considera-se que a entrada de um agente no mercado é provável "quando as escalas mínimas viáveis são inferiores às oportunidades de venda no mercado a preços pré-concentração", ou seja, quando as expectativas de vendas "extras" no mercado, ocasionadas pelo crescimento da demanda de um ano para outro, forem maiores que a quantidade mínima de produtos que uma empresa deve ofertar para tornar viável a sua operação nesse mercado, diz-se que a entrada é "provável".

3540

suficiente[471]. *Parte* desse exame é efetuado por meio das análises efetuadas a seguir, nesta subseção.

10.1.1 Probabilidade da entrada

442. A SEAE analisou a probabilidade da entrada nos mercados de processados por meio da comparação entre a EMV e as oportunidades de vendas **calculadas a partir da taxa de crescimento de mercado**, metodologia usualmente empregada nas análises dos atos de concentração do SBDC.[472] Em suma, a SEAE calcula as OVs por meio da multiplicação entre a taxa percentual de crescimento esperada e as vendas totais atuais, de forma a projetar a demanda do mercado para os próximos anos. A diferença entre as vendas atuais e a demanda futura é a oportunidade de venda, que é comparada com a EMV. Se as OVs forem superiores às EMVs, a entrada é provável; caso contrário, ela é improvável.

443. Há três críticas gerais nos pareceres[473] das Requerentes em relação ao parecer da SEAE sobre probabilidade da entrada: (i) a metodologia usada na comparação entre a EMV – Escala Mínima Viável – e as OVs – Oportunidades de Vendas –, calculadas a partir do crescimento de mercado; (ii) a não utilização de outra metodologia de cálculo (estimativa das OVs a partir do cálculo de desvio de demanda); e (iii) a não consideração das estimativas de Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).

444. Com relação aos dados de EMV utilizados, a SEAE calculou a EMV em cada mercado a partir das informações fornecidas pelas Requerentes e por concorrentes. A EMV final em cada mercado utilizada pela SEAE foi a média dos valores informados por cada agente nos autos, retirando-se, contudo, o maior e o menor valor, de forma a desconsiderar estimativas que pudessem puxar o resultado para um valor distante da maioria das respostas.

---

[470] Quando o tempo necessário para que a empresa entre em completo funcionamento em um novo mercado for inferior a 2 anos, considera-se a entrada "tempestiva". Se o tempo de ingresso da firma no mercado for mais longo que esse, considera-se que essa potencial entrada não contestará o exercício de poder de mercado das empresas fusionadas de modo rápido o bastante.

[471] Somente quando for possível que "todas as oportunidades de vendas sejam adequadamente exploradas pelos entrantes em potencial", a entrada de um novo agente será considerada "suficiente" para barrar eventuais efeitos anticompetitivos decorrentes do ato de concentração. Ou seja, para que a entrada seja considerada suficiente, não basta que seja tempestiva, que haja oportunidades de vendas sobrando no mercado, nem tampouco que essas oportunidades sejam superiores à escala mínima viável de operação (não basta que a entrada seja provável) – é preciso averiguar se a empresa entrante efetivamente terá condições de se apropriar dessas vendas. Evidentemente, diversos fatores podem afetar a capacidade da nova empresa de explorar as vendas no mercado. Dentre outros fatores, considera-se que, caso a capacidade ociosa das unidades produtivas das empresas já instaladas no mercado for superior às oportunidades de vendas existentes, muito provavelmente essas vendas serão simplesmente absorvidas por essas empresas já instaladas.

[472] Ver, por exemplo: AC 08012.008947/2008-05 (Cimpor Cimentos do Brasil Ltda e Supermix Concreto S/A), AC 08012.010192/2004-77(Ripasa S/A Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel S/A), 08012-007982/2008-07 (Dow Brasil S.A. e Rohm and Haas Química Ltda), AC 08012.000836/2008-40 (Polimix Concreto Ltda. e Camargo Corrêa Cimentos S/A), entre outros.

[473] "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fls. 586/645, autos confidenciais); "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661-741, autos confidenciais); "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353-509, autos confidenciais); e "Novos Resultados: entrada e simulação" (fls. 1402-1467, autos confidenciais).

Aot

445. Frisa-se, outrossim, que somente foram calculadas pela SEAE as EMVs em termos de capacidade de produção de cada mercado de processados, apesar de **o parecer enfatizar a necessidade de entrada integrada nos diversos mercados com outras etapas da cadeia produtiva, como o elo de abate de animais à montante e a distribuição dos produtos à jusante. Tal metodologia, portanto, *subestima* a EMV necessária para se operar em cada mercado (nos casos em que a entrada integrada foi entendida como necessária)**. Tal fator deverá ser considerado na aferição da probabilidade da entrada.[474]

446. Na resposta das Requerentes quanto às EMVs em cada mercado, a Perdigão incluiu, em sua estimativa, também o investimento em logística, o que não fez a Sadia.[475] Os valores de EMV fornecidos pela Sadia e pela Perdigão variaram substancialmente entre si em quase todos os produtos, chegando a até 233%, como no caso da lingüiça defumada (fl. 597, autos confidenciais). Em parecer posterior[476], as Requerentes calculam as EMVs com base na mediana das suas respostas e das respostas das concorrentes. Como algumas poucas EMVs das concorrentes receberam tratamento confidencial, essa estimativa não contém todas as respostas fornecidas[477]. As EMVs calculadas pela SEAE, como já salientado, levaram em conta as respostas das Requerentes e de todas as concorrentes que forneceram estimativas (apenas retirando o maior e o menor valor), sendo, dessa forma, mais adequadas e completas que as estimativas feitas pelas Requerentes. De qualquer forma, frisa-se que, apesar disso, não

---

[474] No parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", as Requerentes criticam a SEAE por inserir em sua fundamentação sobre a improbabilidade da entrada, a necessidade de verticalização. Segundo alegam, a SEAE estaria confundindo EMVs (menor escala no qual os preços atuais igualam os custos unitários) e EME (Escala Mínima Eficiente – menor escala que minimiza os custos unitários). Segundo o parecer supracitado, para o exame da probabilidade da entrada só seria necessária a análise da EMV. Na análise da probabilidade da entrada neste voto, a comparação é feita entre EMVs e OVs. A necessidade ou não de uma entrada verticalizada será analisada de forma mais aprofundada em ponto específico do voto, adiante. Sua importância, porém, não pode ser totalmente excluída no que se refere à probabilidade da entrada, caso se conclua que a verticalização é uma necessidade ou mesmo um fator de grande importância para um novo entrante, haja vista que isso impacta, indubitavelmente, o montante de investimentos e as EMVs de entrada.

[475] Cabe mencionar que a Perdigão, de início, também forneceu estimativas de investimentos para entrada regional. Entretanto, na própria resposta da Nota Técnica "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" são analisados os dados para a entrada nacional. A análise deste voto emprega os dados para entrada nacional, assim como fez o segundo parecer das Requerentes, pois os mercados relevantes para processados foram definidos a partir dessa dimensão geográfica, e a contestabilidade ao poder de mercado das empresas não pode ficar limitado a um ou alguns Estados, mas deve abranger todo o território. Além disso, a EMV da unidade produtiva, em tese, e ao menos parcialmente, independente da atuação regional; o que difere de modo mais relevante, a princípio, são os investimentos em distribuição caso a atuação seja regional ou nacional.

[476] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade".

[477] Por meio do Despacho 27/2010 foi aberta a confidencialidade das respostas das concorrentes e clientes cujo objeto não era passível de confidencialidade. Assim, os dados de estimativa das concorrentes para EMV em cada um dos mercados foram abertos; contudo, caso a EMV seja da própria empresa na abertura de sua unidade produtiva, a EMV não foi disponibilizada por motivo de sigilo (conforme, por exemplo, art. 44, IV e XII, do Regimento Interno do CADE). Apesar da limitação, a grande maioria das estimativas de EMV foram abertas (Doux, Bertin/JBS, Frimesa, parte da Pif Paf e da Marfrig, por exemplo).

há grande diferença entre as EMVs usadas pela SEAE e as empregadas no segundo parecer das Requerentes.[478]

447. A seguir, será analisada a probabilidade da entrada avaliando-se a possibilidade e a conveniência, no caso, da utilização de cada método sugerido.

10.1.1.1 Da comparação entre EMVs versus OVs calculadas com base no crescimento do mercado

448. Como dito, para o cálculo das OVs em cada mercado, a SEAE utilizou como fonte do crescimento do mercado informações fornecidas pelas Requerentes e pelos concorrentes para os segmentos solicitados. A taxa de crescimento para cada mercado relevante foi obtida pela média das taxas de crescimento dos três anos posteriores a 2008 (ano anterior à operação), com base nas estimativas das Requerentes e concorrentes. O quadro abaixo apresenta essas taxas e, para efeitos de comparação, a taxa de crescimento nos três anos anteriores a 2008.

Quadro 22 – Taxa de crescimento dos mercados relevantes

Segmento	Mercado relevante	Taxa média de crescimento (%)	
		3 anos antes da operação	3 anos depois da operação (estimativa)
Pratos prontos congelados	Pratos prontos congelados	15,92	14
	Pizzas congeladas		
Pratos semi-prontos congelados	Empanado de frango	4,52	3,5
	Hambúrgueres		
	Kibes e almôndegas		
Carnes processadas para consumo a frio	Presunto e apresuntado	7,8	3,0
	Mortadela		
	Salame		
	Frios diferenciados*		
Carnes processadas frescas	Lingüiça frescal	9,97	-**
Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	8,5	5,0
Carnes processadas curadas	Lingüiça defumada, paio e bacon	9,97	-**
Margarinas	Margarinas	2,6	0,6

Fonte: SEAE. *Equivalente a frios saudáveis. **No caso desses produtos, devido a inconsistência das estimativas, foi utilizada, como base, a taxa de crescimento dos 3 anos anteriores.

[478] As Requerentes contestam a EMV utilizada pela SEAE para o mercado de margarinas. Tal ponto será tratado adiante.

449. A partir desses dados, a SEAE comparou as OVs em cada mercado relevante com a respectiva EMV desse mercado. A esse respeito, as Requerentes[479] fazem três críticas: (i) a projeção de crescimento utilizada pela SEAE estaria subestimada; (ii) a EMV para o segmento de margarinas estaria superestimada; e (iii) as OVs deveriam ser projetadas para dois anos, e não para um ano, como fez a SEAE.

450. Quanto ao primeiro ponto, as Requerentes alegam que a subestimação da taxa de crescimento projetada decorreria da consideração no cálculo, pela SEAE, do ano de 2008. Como naquele ano, segundo as Requerentes, houve uma crise mundial, a taxa de crescimento desse período deveria ser excluída da estimativa, pois a pressionaria para baixo (seria um *outlier*). Contudo, o fato é que a SEAE **não** empregou o ano de 2008 para o cálculo, mas sim a média das *estimativas* de crescimento fornecidas pelas Requerentes e concorrentes de 2009, 2010 e 2011, retirando-se o maior e menor valor, de forma a não enviesar a estimativa (retirada do *outlier*, como questionou a requerente anteriormente). Dessa forma, as taxas empregadas pela SEAE estão fundamentadas nas respostas obtidas pelo mercado, não havendo subestimação[480].

451. Quanto à superestimação da EMV utilizada para o mercado de margarinas, têm razão, nesse ponto, as Requerentes. De fato, verifica-se que, com exceção das três empresas líderes desse mercado (Sadia, Perdigão e Bunge)[481], todas as demais concorrentes atuam com produção inferior à EMV utilizada pela SEAE. Em vista disso, a EMV foi recalculada com base nas respostas das Requerentes e clientes. O resultado foi menor, mas permaneceu próximo ao da SEAE[482]. O fato de haver algumas empresas com produção abaixo da EMV não significa que a estimativa esteja incorreta, mas que existem empresas produzindo a um nível que não permite obter um retorno adequado para o investimento aplicado, o que, aliás, se verifica a partir dos exemplos de empresas que acabam saindo do mercado.[483]

452. Finalmente, argumentam as Requerentes[484] que, se o tempo aceitável para que uma entrada consumada seja tempestiva é dois anos, então esse também

---

[479] Pareceres "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (fls. 661-741, autos confidenciais) e "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353-509, autos confidenciais).

[480] Como salienta o próprio parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", na página 19, apresentado pelas Requerentes, as estimativas de crescimento de mercado e as EMV são obtidas por meio das informações prestadas pelas empresas participantes do mercado, como fez a SEAE, e não pela taxa de crescimento dos anos anteriores e estimativa de EMV de uma única empresa, como fizeram as Requerentes.

[481] As Requerentes afirmam que a EMV no mercado de margarinas só seria ultrapassada pela líder de mercado, a Qualy (da Sadia). Contudo, as principais empresas, assim como a Sadia, detêm várias marcas, cuja produção deve ser contabilizada em conjunto. Com base nisso, tem-se que Sadia, Perdigão e Bunge produzem volumes acima da EMV sugerida pela SEAE, e não só a Qualy.

[482] A diferença é que foram empregadas novas estimativas das Requerentes.

[483] É o caso, por exemplo, de empresas que atuavam no mercado, mas não apresentaram vendas em 2008 (fonte Nielsen), indicando a saída ou, pelo menos, a suspensão das atividades. Trata-se, por exemplo, da Pescal (lasanhas e pratos prontos), da Conserva Braslo (empanados), da Bassanense e Talasso (apresuntado), da Olho (mortadela), da Jatai (salame), da Solo (salsicha) e da Prenda, da Bassanense e da Siam (lingüiça defumada).

[484] A Nota "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" projeta as OVs para dois anos. A Nota "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" projeta para apenas um ano e, finalmente, o Parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos

deveria ser o período para se projetar as OVs dessa entrada. Com base nesse raciocínio, as Requerentes pleiteiam a comparação das EMVs com as OVs projetadas para dois anos, e não um.

453. Ocorre, porém, que esse pleito das Requerentes utiliza-se de um subterfúgio absolutamente insustentável, que torna o resultado dessa comparação irreal. Como ocorre de costume na análise da probabilidade da entrada em todos os atos de concentração notificados a este Conselho, compara-se a Escala Mínima Viável de 1 (um) ano para operação no mercado, com as Oportunidades de Venda no mercado nesse 1 (um) ano. O que as Requerentes pleiteiam, porém, é que se compare a EMV de 1 (um) ano com as OVs correspondentes a 2 (dois) anos, o que não faz qualquer sentido.

454. Como já dito, a aferição de probabilidade da entrada requer medir se a EMV para entrada em um mercado é inferior às OVs nesse mercado. O cálculo que a autoridade antitruste faz para obter essa medida é bastante óbvio: se a escala mínima de produção que um agente deve ter para operar de modo viável no mercado (EMV) é de *x* toneladas *por ano*, então, para que a entrada seja provável, as oportunidades de venda nesse mercado devem ser superiores a *x* toneladas *por ano*. Se a base de comparação for EMV de *x* toneladas *por ano* com OV de *x* toneladas em *dois anos*, é óbvio que essa comparação torna-se enviesada e, claro, errada.

455. Não haveria problemas, a princípio, em se projetar as OVs, no caso, para dois anos, *desde que as EMVs também fossem estimadas para dois anos, o que não foi feito nos pareceres das Requerentes*. Caso se adotasse OVs para dois anos, dever-se-ia, por óbvio e por coerência metodológica, estimar uma EMV também para dois anos. Se o eventual entrante calcula se apoderar das oportunidades de vendas da ordem de 2*x* (OVs em dois anos de atuação), então ele deve produzir em uma escala mínima de 2*x* (EMV para dois anos de atuação), e não de 1*x* (EMV para um ano de atuação). É totalmente descabida, portanto, a crítica das Requerentes a esse respeito, sendo, assim, inteiramente errôneos os cálculos por elas empreendidos que utilizaram essa metodologia, e suas conclusões.[485]

456. Dito isso, adota-se, para a comparação entre EMVs e OVs (calculadas com base no crescimento do mercado), os parâmetros utilizados pela SEAE, com duas adaptações: (i) adequação da EMV do mercado de margarinas, antes superestimada e agora recalculada nos termos explanados acima; e (ii) adequação dos mercados relevantes de acordo com as definições deste voto[486]. O quadro abaixo apresenta o resultado, lembrando, contudo, que não foi considerada a necessidade de a entrada se dar de modo integrado com o elo de abate de animais à montante (no caso dos mercados de processados de carnes) e o elo de distribuição à jusante.

---

concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" faz, novamente, a projeção para 2 anos.

[485] Na tabela 2 do parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade" (p. 29), o título da coluna que quantifica as OVs indica que o dado está em ton/*ano*. Entretanto, conforme explica a nota de rodapé n. 3 da mesma tabela, a taxa de crescimento de mercado empregada no cálculo é acumulada em *dois* anos; ou seja, compara-se a taxa de crescimento de 2 anos com a EMV para 1 ano.

[486] No parecer da SEAE, o mercado de frios especiais não foi analisado pela Secretaria, o produto afiambrado não foi acrescido ao mercado relevante de presunto e apresuntado e o bacon foi incluído no mercado de lingüiça defumada/paio.

Fls. 3545

Quadro 23 – EMVs e OVs (com base no crescimento do mercado) – Processados

Pratos prontos congelados	Lasanha e pratos prontos	3.369	5.919	OV > EMV
	Pizzas congeladas	2.633	3.543	OV > EMV
Pratos semi-prontos congelados	Empanado de frango	2.433	2.164	OV < EMV
	Hambúrgueres	2.400	2.028	OV < EMV
	Kibes e almôndegas	2.186	184	OV < EMV
Carnes processadas para consumo a frio	Presunto, apresuntado e afiambrado	5.246	4.293	OV < EMV
	Mortadela	8.828	5.767	OV < EMV
	Salame	2.162	447	OV < EMV
	Frios saudáveis*	500	673	OV > EMV
Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	3.700	11.456	OV > EMV
Carnes processadas curadas	Lingüiça defumada e paio	1.598	14.965	OV > EMV
Margarinas	Margarinas	36.000	6.160	OV < EMV
Kit Festa aves	Tender de frango, chester, peru temperado congelado	-	-	-
Kit festas suíno	Lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com/sem osso temperado, presunto tender, tender suíno	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com dados da SEAE e Requerentes. *Os dados referentes a frios saudáveis têm como base a resposta das Requerentes ao ofício 63/2011/CADE.

457. Como se observa, com base na metodologia que calcula as OVs de acordo com o crescimento do mercado, pode-se chegar às seguintes conclusões sobre a probabilidade da entrada, no que diz respeito à comparação entre EMVs e OVs:

(i) A entrada é certamente **improvável** nos mercados de: (i) empanados de frango; (ii) hambúrgueres; (iii) kibes e almôndegas; (iv) presunto, apresuntado e afiambrado; (v) mortadela; (vi) salame; e (vii) margarinas; já que em todos eles as OVs são menores que as EMVs; e

(ii) A probabilidade da entrada é **incerta** nos mercados de: (i) lasanhas e pratos prontos; (ii) pizzas congeladas; (iii) frios saudáveis; (iv) salsicha; e (v) lingüiça defumada e paio. Isso se dá porque, embora as OVs sejam maiores que as EMVs apontadas acima, essas mesmas EMVs, como dito, não consideraram a necessidade de a entrada se dar de modo integrado com a cadeia *upstream* de abate de animais (nos casos de processados que utilizam insumos de origem animal), nem tampouco consideraram os

custos de estruturação de uma rede de distribuição.[487] Tais fatores incrementam de modo significativo os custos de entrada nos mercados de processados, conforme se verá nas subseções adiante.

458. Assim como ocorreu com as estimativas da SEAE e das Requerentes, não foi possível a efetuar estimativa, por falta de dados, para kit festas aves e kit festas suínos.[488]

10.1.1.2 Da desconsideração da comparação entre EMVs versus OVs calculadas com base no desvio da demanda

459. Como dito, os resultados recém apresentados compararam EMVs e OVs calculadas com base no crescimento do mercado, conforme metodologia comumente utilizada pelo CADE[489] e neste caso empregada pela SEAE. As Requerentes, porém, criticaram a desconsideração, pelo parecer da Secretaria, de metodologia alternativa que calcula as Oportunidades de Vendas a partir do desvio de demanda decorrente do aumento de preços dos produtos das Requerentes. Em suma, alegam as Requerentes que, no caso de um aumento de preços decorrente da operação, da ordem de 5%, parte dos consumidores deixaria de comprar os produtos de Sadia e Perdigão, gerando, assim, oportunidades de vendas para eventuais entrantes do mercado. Tais OVs, segundo defendem as Requerentes, deveriam ser consideradas no cálculo da probabilidade de entrada, e teriam amparo no Guia de Análise de Atos de Concentração brasileiro[490], assim como no *Guidelines* norte-americano[491], como forma alternativa de cálculo.

460. Como ocorreu em outras etapas de sua argumentação nestes autos,[492] os pareceres apresentados pelas Requerentes seguiram caminhos discrepantes entre si. Ambos os pareceres que trataram desse assunto defendem a consideração do excedente de demanda para calcular as OVs, ou seja, consideram que as oportunidades de vendas geradas a partir de um desvio de demanda (decorrente de um aumento de preços) devem ser contabilizadas. Contudo, o primeiro parecer, defendido ao longo de quase todo o

---

[487] Que, como se verá, representa custos importantes, mesmo caso se terceirize parte da logística.

[488] Isso ocorre, em suma, porque, segundo as Requerentes, não é possível distinguir, de modo adequado, as unidades produtivas de carnes *in natura* e kit festas. Assim, os dados de kit festas não seriam específicos apenas desses produtos (elos englobariam dados relativos a carnes *in natura*).

[489] Ver, por exemplo: AC 08012.008947/2008-05 (Cimpor Cimentos do Brasil Ltda e Supermix Concreto S/A), AC 08012.010192/2004-77(Ripasa S/A Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel S/A), 08012-007982/2008-07 (Dow Brasil S.A. e Rohm and Haas Química Ltda), AC 08012.000836/2008-40 (Polimix Concreto Ltda. e Camargo Corrêa Cimentos S/A), entre outros.

[490] "Oportunidades de vendas são parcelas de mercado potencialmente disponíveis aos entrantes. Na identificação das oportunidades de vendas devem ser incluídas: (i) a restrição da produção, derivada do exercício de poder de mercado pelas empresas estabelecidas; (ii) a redução da oferta das empresas instaladas como reação à entrada; (iii) a capacidade da empresa entrante de apropriar-se de parte do mercado das empresas instaladas; e (iv) a capacidade do entrante de capturar uma parcela significativa de crescimento de mercado". (Portaria Conjunta SEAE/SDE nº 50, de 1º de agosto de 2001).

[491] "Fontes de oportunidades de vendas disponíveis para entrantes incluem: (a) redução da produção associado ao efeito competitivo em referência; (b) habilidade dos entrantes em capturar parcela razoável do mercado em crescimento; (c) habilidade dos entrantes em desviar parcela de vendas das incumbentes; e (d) contração adicional antecipada de produção das incumbentes em resposta à entrada" (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Merger Guidelines*. Issued april 2, 1992, revised april 8, 1997. Tradução livre. Disponível em: < http://www.ftc.gov>). Destaca-se que, na nova versão do *Guidelines*, essas alternativas não são citadas. (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Merger Guidelines*. Issued in August 19, 2010. Disponível em: < http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>).

[492] Por exemplo, quando das discussões do mercado relevante.

Aot

CADE
Fls. 3547

processo,[493] utiliza essa metodologia isoladamente,[494] ou seja, calcula as oportunidades de vendas com base no desvio da demanda *ou* com base no crescimento do mercado. Já o segundo parecer, apresentado apenas 6 meses após o parecer da SEAE,[495] altera a metodologia anterior e vai além, somando as OVs potencialmente decorrentes tanto do mencionado excedente de demanda quanto do crescimento do mercado (ou seja, soma as metodologias da SEAE e do primeiro parecer).

461. Independentemente disso, em qualquer dos casos, nota-se que o ponto fulcral do debate é a conveniência ou não de se contabilizar o potencial excedente de demanda para o cálculo das OVs (procedimento este, em si, mais complexo e falível do que a utilização do simples crescimento do mercado, já que implica prever numericamente, por meio de cálculos de elasticidade, por exemplo, qual seria o desvio de demanda, em cada mercado relevante, ocasionado por um aumento de preços das empresas fusionadas).

462. O fato é que o método defendido pelas Requerentes, de contabilização do potencial desvio de demanda no cálculo das OVs, possui algumas inconsistências relevantes, especialmente quando da análise de mercados como os ora analisados, marcados por grande diferenciação dos produtos e alta relevância da marca como variável competitiva.

463. A metodologia propugnada pelas Requerentes, que compara a EMV com as OVs derivadas de um desvio de demanda decorrente do aumento de preços das firmas fusionadas, considera que novas empresas entrarão no mercado de forma lucrativa com o objetivo de conquistar essa demanda repentinamente desviada. Nota-se que, ao contrário da metodologia que considera o crescimento do mercado para calcular as OVs, esse segundo método não contabiliza propriamente uma "nova" demanda, gerada pelo crescimento do mercado decorrente do ingresso de novos consumidores para os produtos, mas sim meramente contabiliza o desvio de consumidores já existentes das firmas fusionadas.

464. Tendo isso em mente, note-se que, para que a entrada de uma nova empresa baseada nesse desvio de demanda fosse provável, seria preciso, primeiramente, que as Requerentes não reagissem à entrada do novo agente por meio do simples e rápido re-estabelecimento dos preços e da oferta. Em ocorrendo isso, o nível de oferta e os preços simplesmente retornariam aos patamares pré-operação, quando a entrada não era provável (pois ainda não existia desvio de demanda), e o próprio fator que motivou a entrada do novo agente (o desvio de demanda) rapidamente se desfaria, retornando o *status quo* do mercado para a posição onde a entrada do agente não valia a pena. Trata-se de um ciclo vicioso no qual a entrada da nova firma gera implicações que deixam de manter essa mesma entrada atrativa para ela.[496]

---

[493] "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia".

[494] Em tal parecer, as Requerentes somam as OVs para as duas estimativas, como é defendido no segundo parecer, apenas quando tentam justificar a possibilidade de entrada de um agente de grande porte (semelhante a Sadia ou Perdigão) no mercado.

[495] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade".

[496] Isso é confirmado, por exemplo, nas considerações de estudo da OCDE: "Entrantes potenciais decidirão incorrer em quaisquer custos afundados de entrada apenas se anteverem preços pós-entrada lucrativos, distintos dos preços pós-fusão (ou pós-conduta anticompetitiva) que permaneçam antes da entrada. **Em outras palavras, entrantes potenciais têm que levar em consideração o efeito que sua própria entrada terá no preço de mercado**. Se entrantes potenciais acreditarem que os preços pós-

465. A única possível saída para a nova entrante, nesse caso, seria absorver e conquistar, de modo extremamente rápido e eficaz, os consumidores que desviaram suas compras das Requerentes em razão do aumento de preços, antes que estas restabelecessem esses preços aos níveis anteriores, recuperando os consumidores desviantes. Contudo, como se verá nas seções subseqüentes, em mercados como os ora analisados, onde a diferenciação dos produtos é alta e a fidelidade às marcas estabelecidas é significativa, a rápida captação desses consumidores desviantes não é, em absoluto, uma tarefa trivial. Pelo contrário, tal dificuldade é uma característica típica de mercados dessa natureza. Trata-se de uma indústria na qual os investimentos em marketing são altos e o reconhecimento da firma e de seus produtos é essencial para a sua competitividade. Não é à toa que quase nenhuma concorrente atuante nesses mercados logrou alcançar fatias significativas de *market share* nos últimos anos, como será visto adiante. Conquistar consumidores na indústria de processados não é fácil, muito menos em curto período de tempo.

466. Soma-se a essa dificuldade o fato de que essa nova entrante hipotética teria que brigar com outros concorrentes já instalados e há tempos atuantes no mercado, pelo desvio de demanda em questão, isso sem mencionar outras dificuldades relacionadas à entrada nesse mercado, que serão discutidas posteriormente, como investimentos e dificuldades significativas relacionadas a logística, vantagens de portfólio, elevado nível de integração da cadeia produtiva, economias de escala e escopo e presença de custos irrecuperáveis não triviais, fatores todos esses que desencorajam e dificultam ainda mais uma entrada meramente baseada em um desvio de demanda de difícil captação e fácil retorno ao seu *status* anterior. Uma estratégia de *hit and run*[497], por exemplo, seria incogitável.

467. É possível aventar que, em alguns mercados, especialmente de produtos homogêneos, seja possível aventar-se o cálculo das OVs, e a probabilidade da entrada no mercado, com base no excedente da demanda,[498] muito embora as mencionadas fraquezas relacionadas a essa metodologia tornem improvável a sua utilização, de modo razoável, em grande parte dos casos, mesmo em mercados de produtos homogêneos.[499] No presente caso, certamente, tal metodologia claramente não é correta ou oportuna. A contabilização das OVs com base no desvio da demanda geraria, sem sombra de dúvida, um resultado analítico visivelmente divorciado da realidade desse mercado. Por tal razão, entendo que a utilização do método de crescimento do mercado, já efetuado, é indubitavelmente mais factível e correto diante das presentes condições.

---

entrada serão demasiadamente baixos para que eles entrem lucrativamente, então eles não entrarão. Isso é verdade ainda que as firmas esperem que o preço acima no normal, pré-entrada, fosse lucrativo." (OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005, tradução livre, grifamos).

No que se refere à possibilidade de os rivais já instalados no mercado absorverem os desvios de demanda, contestando os aumentos de preços das firmas fusionadas, vale frisar que tal análise é uma de rivalidade, e não de entrada. Esse exame, portanto, será feito na seção específica de rivalidade. Adianta-se dessde já, porém, que essa potencial rivalidade não se mostrará efetiva, em razão da baixa capacidade ociosa dos concorrentes instalados nos mercados em questão.

[497] Quando as empresas entram e saem do mercado de forma rápida e com baixo custo, com o objetivo de extrair renda decorrente da existência de lucros supra-competitivos.

[498] É esta, muito provavelmente, a razão para esse método estar contido em alguns guias como solução alternativa de mensuração.

[499] Tanto é que a jurisprudência do CADE não contém exemplos representativos de casos que tenham calculado OVs com base nesse método (de desvio de demanda). Aliás, os principais casos julgados pelo CADE envolvendo produtos diferenciados sequer testaram a probabilidade da entrada com base na comparação entre EMVs e OVs, tendo-se dado maior foco na aferição de barreiras à entrada com base em outros fatores, como marca, distribuição e outros (que também serão analisados neste voto).

CADE / SEE
Fls. 3549

10.1.1.3 Lucratividade da entrada

468. Uma empresa somente entrará em determinado mercado se este mostrar-se lucrativo. De forma a verificar se as entradas seriam lucrativas, as Requerentes calcularam o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR) para cada mercado relevante[500]. Pelo cálculo das Requerentes, em todos os mercados o VPL se mostrou positivo e as TIRs elevadas. A SEAE, contudo, não considerou em sua análise esses indicadores apresentados pelas Requerentes, pelas seguintes razões:

> "Adoção de hipóteses fortes para a avaliação da viabilidade econômica, como por exemplo, a hipótese de os lucros das entrantes serem aproximados pelos lucros operacionais das requerentes;
> Os gastos com propaganda dos produtos mortadela e presunto, respectivamente **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)** do faturamento, pela Sadia são superiores ao considerado na hipótese;[501]
> Encontradas altas TIR para alguns produtos, tais como salame (43%), presunto (32%), lingüiça (35%). Tal resultado permite concluir que deveria haver muitas empresas entrando de forma suficiente nesse segmento, porém, a forma como foi apresentado o histórico de entrada, em resposta aos Ofícios n. 10.173 e 10.174/RJ COGCE/SEAE/MF, faz com que tal resultado não seja corroborado." (fls. 46/47, autos confidenciais SBDC)

469. As Requerentes responderam a essas críticas com os seguintes argumentos (fl. 414, autos confidenciais): (i) mesmo com a adoção de margens de lucros menores para os novos concorrentes, a entrada seria lucrativa; (ii) mesmo considerando-se **(CONFIDENCIAL)** do faturamento para gastos com marketing para os produtos mortadela e presunto, o VPL seria positivo e a TIR seria elevada (10%); e (iii) as estimativas de lucratividade são corroboradas pelo grande número de entradas nos últimos anos.

470. O VPL e a TIR são utilizados na estimação da lucratividade de determinado negócio ou produto. O seu uso é válido em atos de concentração para avaliar a probabilidade de entrada de novos agentes, haja vista que o Guia de Análise de Atos de Concentração e o *Horizontal Merger Guidelines* enfatizam que a entrada deve ser lucrativa para os novos entrantes, considerando os preços existentes antes da operação.[502] Entretanto, é fundamental que as premissas sejam consistentes com os mercados estimados, o que não ocorre com as ora apresentadas pelas Requerentes. Os problemas são, basicamente, os seguintes:

(i) houve superestimação dos lucros das entrantes, ao afirmar-se que os lucros dessas empresas seriam aproximados dos lucros da Sadia e da Perdigão, que conseguem

---

[500] Valor Presente Líquido (VPL) é o valor atual dos pagamentos futuros descontados de uma taxa de juros determinada, menos o valor do investimento inicial. Já a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa necessária para igualar o investimento realizado no presente com o retorno a ser obtido no futuro.

[501] O teste das Requerentes empregou gastos com marketing da ordem de 5% nos primeiros 5 anos, gastos estes, portanto, inferiores aos seus próprios gastos em alguns mercados.

[502] Caso o preço seja inferior, haverá uma redução da margem de lucro. Se houver aumento, a entrada de novas firmas deve reduzir o preço do produto. Assim, (i) estima-se a redução do preço decorrente da entrada do novo agente; ou (ii) projeta-se, se houver, uma aumento de demanda para este novo agente, decorrente de crescimento do mercado. A primeira situação é difícil de ser mensurada, como admitem as Requerentes e os dois Guias supracitados, pois depende da estratégia de reação dos atuais agentes do mercado, entre outros fatores. A segunda situação é o teste feito anteriormente, comparando as EMVs com as OVs.

A67

3550

vender com altas margens proporcionadas por economias de escala, escopo, ampla rede de distribuição, reconhecimento de marca e outros fatores, que concretamente possibilitam às Requerentes, como será visto nas subseções seguintes, vender maiores volumes de produtos que suas concorrentes, mesmo a preços mais altos;[503]

(ii) os gastos com propaganda estão subestimados: estimou-se gastos de até 5% do faturamento nos primeiros 5 anos e de até 2,5% nos anos seguintes, sendo que a Sadia, empresa estabelecida há vários anos com marca reconhecida, investiu **(CONFIDENCIAL)** para mortadela e **(CONFIDENCIAL)** para presunto. Ao contestar esse argumento da SEAE, as Requerentes afirmam que mesmo adotando **(CONFIDENCIAL)** a entrada seria lucrativa, mas ficam silentes, por exemplo, em relação ao valor de **(CONFIDENCIAL)**. Adicionalmente, é imprescindível lembrar que mesmo 1% do faturamento de empresas gigantescas como Sadia e Perdigão é, em termos de valor de investimento, muito mais do que 15% do faturamento de uma entrante de porte comum. Em outras palavras, o faturamento significativamente menor de uma entrante faz com que investimentos em marketing correspondentes a **(CONFIDENCIAL)** de seu faturamento sejam irrelevantes quando comparados a gastos de marketing correspondentes a **(CONFIDENCIAL)** do faturamento da Sadia ou da Perdigão. Trata-se de uma comparação irreal. Em termos de valor, os gastos com marketing de uma entrante comum, para serem relevantes, corresponderiam a muito mais do que 15% de seu faturamento;

(iii) a estimação da taxa de crescimento das entrantes igual ao da registrada historicamente nos mercados é demasiadamente otimista, pois equivaleria a supor que as atuais empresas acomodariam completamente as novas entrantes;[504]

(iv) os valores das EMVs e dos investimentos considerados em alguns mercados são menores do que os calculados com base nas informações fornecidas pelas Requerentes e concorrentes; e

(v) a medida de lucro está superestimada, pois foi obtida pela diferença entre os preços praticados pela Sadia e os custos totais desta. Como já mencionado, porém, a Sadia não pode ser considerada um parâmetro adequado para a medida de lucro, pois consegue extrair vantagens de economias de escala, escopo, distribuição, valor de marca, maiores preços, maiores quantidades de vendas e outros, que novos entrantes não certamente conseguem obter nos anos iniciais, após vários anos de atuação ou mesmo nunca conseguem obter.

471. Dito isso, ressalta-se, outrossim, que altas taxas de lucratividade não indicam necessariamente que as barreiras à entrada são baixas. Pelo contrário, podem indicar, por exemplo, que existem altas barreiras (marca, economias de escala, distribuição, regulação) que permitem aos atuais concorrentes, ou alguns deles, extraírem lucros elevados[505].

---

[503] Esses argumentos serão analisados em sessão específica, demonstrando, inclusive, que de modo geral as Requerentes conseguem vender mais quantidade de produtos, mesmo a preços maiores

[504] O fato de, no passado, entrantes terem crscido em determinado patamar não significa que eventuais entrantes atuais também o farão. O fato é que, em razão das próprias entradas ocorridas no passado, a princípio fica ainda mais difícil para novas entrantes crescerem mais.

[505] "O mesmo é verdade com relação a evidências de lucros supra-competitivos. Tais evidências são geralmente consistentes com, mas não necessárias nem suficientes para, uma conclusão de que as barreiras são altas e que a entrada é, portanto, improvável. Semelhantemente, evidências de uma falta persistente de lucros supra-competitivos são geralmente consistentes com, mas não necessárias nem

472. Devido a todos esses problemas, as estimativas empregadas pelas Requerentes não são confiáveis para se tecer conclusões quanto à viabilidade da entrada. A outra possibilidade seria a adequação das premissas para obter resultados passíveis de utilização. Contudo, as próprias Requerentes alegam que não foram obtidas outras hipóteses por ausência de fonte alternativa de dados. Dessa forma, para as conclusões acerca da probabilidade da entrada, serão empregadas as conclusões extraídas da metodologia exposta anteriormente (EMV x OVs calculadas com base no crescimento do mercado).

473. Pelo exposto conclui-se, no que se refere aos testes recém efetuados, que a entrada é **improvável** nos mercados de: (i) empanados de frango; (ii) hambúrgueres; (iii) kibes e almôndegas; (iv) presunto, apresuntado e afiambrado; (v) mortadela; (vi) salame; e (vii) margarinas; e **incerta** nos mercados de: (i) frios saudáveis; (ii) salsicha; (iii) lingüiça defumada e paio; (iv) lasanha e pratos prontos; e (v) pizzas congeladas. Não foi possível a estimativa, por falta de dados, para os mercados de kit festas aves e kit festas suínos.

10.1.2 Tempestividade da entrada

474. A SEAE calculou o tempo médio de entrada em cada mercado relevante com base nas respostas das concorrentes e das Requerentes. Estas não questionaram o parecer da SEAE nesse quesito, pois a Secretaria concluiu pela tempestividade da entrada em todos os mercados relevantes por ela analisados, quais sejam: (i) pratos prontos congelados, (ii) pizzas congeladas, (iii) lingüiça frescal, (iv) salsicha, (v) lingüiça defumada, paio e bacon, (vi) kit festas aves, (v) kit festas suínos, e (vi) margarinas.

475. Contudo, deve-se enfatizar, novamente, que as estimativas de tempestividade para a entrada nesse mercado não levaram em consideração a necessidade de um entrante ingressar, em grande parte desses mercados, integrado, de algum modo, com as cadeias à montante (em especial, de abate de animais) e à jusante (com um sistema de distribuição complexo que dê vazão à produção). Segundo Seara e Marfrig, por exemplo, a estruturação de um modelo logístico de um processador de aves e suínos, para atuação nacional, desde o planejamento até implementação, pode levar de 3 a 5 anos (fl. 1278). Se levados em conta esses fatores, o tempo necessário para entrada seria significativamente maior, e a mesma possivelmente seria considerada intempestiva.

476. O quadro abaixo não considera esse fator. Em outras palavras, portanto, o tempo de entrada estimado a seguir não contempla o tempo extra necessário para se estruturar unidades de criação e abate de animais, nem tampouco uma rede de distribuição (seja ela própria ou terceirizada com relação a alguns serviço). Outrossim, como a SEAE não analisou a tempestividade em todos os mercados definidos neste voto, incluiu-se, na presente análise, os produtos faltantes:

---

suficientes para, uma conclusão de que as barreiras são baixas e que, portanto, a entrada é fácil." (OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005, p. 44, tradução livre).

Act

SDE/MJ
Fls. 3552

Quadro 24 – Tempestividade da entrada – Processados

Segmento	Mercado relevante	Tempo de entrada (meses)
Pratos prontos congelados	Lasanha e pratos prontos	15
	Pizzas congeladas	16
Pratos semi-prontos congelados	Empanados de frango	22
	Hambúrgueres	14
	Kibes e almôndegas	11
Carnes processadas para consumo a frio	Presunto, apresuntado e afiambrado	14
	Mortadela	13
	Salame	14
	Frios saudáveis	12
Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	11
Carnes processadas curadas	Lingüiça defumada e paio	11
Margarinas	Margarinas	13
Kit Festa aves	Tender de frango, chester, peru temperado congelado	22
Kit festas suíno	Lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com osso/sem osso temperado, presunto tender, tender suíno	22

Fonte: Elaboração própria com dados da SEAE, Requerentes e concorrentes.

477. Observa-se que, em todos os mercados relevantes sob análise, a eventual entrada de um novo agente, poderia, a princípio, se dar em período inferior a 2 anos, caso não considerada a necessidade de entrada integrada com elos à montante e à jusante da cadeia. Contudo, tendo em vista que, conforme será verificado nas subseções à frente, essa integração é um fator crucial nesses mercados, não se pode, aqui ignorá-la. De fato, o tempo de entrada é, provavelmente, significativamente maior caso levada em consideração a necessidade de um ingresso no mercado de forma verticalizada, à montante e/ou à jusante. Em razão disso, considero que a tempestividade da entrada, em todos os mercados de processados considerados, é **incerta**.

10.1.3 Suficiência da entrada

478. Na análise da suficiência da entrada nos mercados de processados, a SEAE avaliou, de início, dois quesitos: (i) o histórico de entradas em cada mercado e (ii) a capacidade ociosa das empresas atuantes no mercado *versus* as oportunidades de vendas. Os resultados foram: (i) que as empresas entrantes não conseguiram

AGL

CADE/SEI
Fls. 3553

crescimento expressivo ao longo dos anos e (ii) que a capacidade ociosa das empresas atuantes no mercado é muito maior que as oportunidades de venda em cada mercado. Esta conclusão seria válida inclusive se fosse levado em consideração apenas a capacidade ociosa das duas primeiras escolhas de concorrentes em cada mercado relevante.[506]

479. As Requerentes, ao longo dos pareceres por elas juntados aos autos, apresentam seus argumentos ou rebatem os empregados das SEAE em diversos momentos. Em linhas gerais os argumentos são os seguintes: (i) o histórico de entradas e a redução real dos preços indicariam que as entradas têm se mostrado suficiente para impedir abusos de preços; e (ii) a capacidade ociosa das empresas atuantes no mercado seriam menores que as OVs, se estas tivessem sido estimadas "adequadamente".

480. A seguir, será avaliado, primeiramente, o histórico de entradas nos mercados em questão e, em seguida, serão comparadas as capacidades ociosas das empresas instaladas com as OVs. Tais instrumentos são extremamente úteis no sentido de investigar a real capacidade de um novo entrante efetivamente se apoderar, de modo relevante, das eventuais oportunidades de vendas no mercado (ou seja, a suficiência da entrada). O argumento da redução do preço real dos produtos, em específico, será tratado por este voto em subseção distinta, mais afeita à etapa de rivalidade.

481. Como mencionado anteriormente, diversas outras variáveis, que serão exploradas nas subseções seguintes, também influenciam decisivamente a capacidade de absorção de demanda de novos entrantes e, portanto, a suficiência dessas entradas como óbices ao exercício de poder de mercado das Requerentes. Por ora, porém, serão exploradas as duas variáveis mencionadas, que também são fatores de análise importantes. O histórico de entradas mostra, de forma concreta, se no passado recente efetivamente ocorreram entradas relevantes no setor, e se essas entradas tiveram sucesso. Trata-se de uma variável de análise relevante, na medida em que examina a plausibilidade e a efetividade da entrada nos mercados em questão de modo real. A comparação entre a capacidade ociosa das empresas instaladas no mercado com as OVs, por outro lado, indica, como já explanado, a probabilidade de que os próprios concorrentes já instalados no mercado absorvam as eventuais oportunidades extras de vendas, impedindo que potenciais entrantes o façam, assim minando a efetividade dessas entradas.

10.1.3.1 Histórico de entradas

482. As Requerentes, em parecer[507] juntado aos autos, analisam a suficiência da entrada com base no histórico de entrantes nos mercados e evolução dos preços. O elevado número de novos concorrentes em cada mercado relevante e a redução real dos preços revelaria que as entradas têm se mostrado suficientes para impedir qualquer abuso de poder de mercado (fl. 623, autos confidenciais). As entradas nos mercados foram as seguintes (fls. 616/618, autos confidenciais):

[506] Ressalta-se, contudo, que essas análises só foram feitas para os mercados nos quais a SEAE considerou a entrada provável (sem levar em conta os custos e tempo de verticalização com outros elos da cadeia), ou seja: lasanhas e pratos prontos, pizzas congeladas, lingüiça frescal, salsicha, e lingüiça defumada, paio e bacon.

[507] "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia".

CADE/SDE/DJ Fls. 3554

- *Pratos Prontos*: Frango Sul (2001), Pescal (2001), Seara (2004), Ind. Bras. De Alimentos Finos (2005), Aurora (2007), Pif Paf (2004) e Frescarini (2007).
- *Pizzas*: Frescarini (2005), Pif-Paf (2007), Dr. Oetker (2009) e Vigor-Bertin (2009).
- *Hambúrguer*: Precar (2005), Bertin (2007), Pif Paf (2007), Vigor-Bertin (2009) e Frisa (últimos 5 anos)[508].
- *Almôndegas*: Marfrig (2007), Bertin (2007) e Friboi (2007).
- *Empanados*: Conserva Braslo (2001), FrangoSul (2001), Pif-Paf (2001), Seara (2001), Aurora (2003), São Mateus (2004), Bertin (2007), Frimesa (2008), Vigor-Bertin (2009).
- *Presunto*: Império (2003), Barontini (2004), Cotrel (2007), Marfrig (2007).
- *Apresuntado*: Bassanense (2000), Juliatto (2000), Gaiotto (2003), Riolense (2004), Cosuel (2004), Talasso (2004), Triticola (2004), Cotrel (2007), Getúlio Vargas (2005), Marfrig (2007), Jaboticabal (2008) e Friboi (2008).
- *Afiambrado:* Getúlio Vargas e Prieto (últimos 5 anos)[509].
- *Frios saudáveis*: Cardeal (últimos 5 anos)[510].
- *Salame*: Chapeco (2000), Pif-Paf (2001), Jatai (2001), Ceratti (2003), Jaboticabal (2004), Marfrig (2007), Cotrel (2007) e Marba (2008).
- *Mortadela*: Marca própria (2000), Império Dist. De Bebidas (2005), Olho (2006), Cotrel (2007) e Marfrig (2007).
- *Salsicha*: Ceratti (2001), Frisa (2003), Solo (2004), Barontini (2004), Império Dist. De Bebidas (2005), Olho (2006), Prieto (2006), Taquaritinga (2007), Cotrel (2007), Marfrig (2007) e Friboi (2008).
- *Lingüiça Defumada*: FrigoSul (2001), Siam (2002), Frisa (2002), Minuano (2002), Jatai (2003), Sto André (2003), Cosuel (2004), Laguiru (2004), Talasso (2004), Triticola (2004), Rioslense (2004), Império Dist. De Bebidas (2005), Getúlio Vargas (2005), Olho (2006), Cotrel (2007), Marfrig (2007) e Sola (2008).
- *Margarinas:* Cyclus (2003), Adorita (2006), Puro Sabor (2006), Milleto (2007) e Mariella (2009).
- *Kit festas Aves:* Pif Paf (2004), Marfrig/Mabella (2009), Aurora (2006), Anfriaves (2008), Rica (2007), Riosulense (2008), Rivelli (2008) e Frimesa (2008)
- *Kit festas Suínos:* Pif Paf (2004), Marfrig/Mabella (2009), Aurora (2006), Andriaves (2008) e Juliato (2008).

[508] Não houve especificação do ano de entrada. Resposta ao ofício nº 63/2011/CADE e Nota Técnica "Resposta ao Parecer da SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18".
[509] Não houve especificação do ano de entrada. Resposta ao ofício nº 63/2011/CADE e Nota Técnica "Resposta ao Parecer da SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18".
[510] Não houve especificação do ano de entrada. Resposta ao ofício nº 63/2011/CADE e Nota Técnica "Resposta ao Parecer da SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18".

Aot

CADE / SEAE Fls. 3555

483. A SEAE alega que o número de entrantes não indica facilidade na entrada e compara o desempenho das Requerentes com as principais entrantes nos mercados nos quais a entrada foi considerada provável. A Secretaria conclui que as principais entrantes não conseguiram crescimento expressivo pós-entrada, revelando que esta não foi suficiente. De fato, tem razão a SEAE ao afirmar que a ocorrência de uma entrada em um mercado no passado recente, ou mesmo de várias entradas, por si só, não indicam a inexistência de barreiras e muito menos a suficiência dessas entradas no sentido de obstar abusos de mercado por parte de outros agentes atuantes, conforme reconhecem de forma bastante incisiva a literatura especializada[511] e, inclusive, decisões pretéritas deste Conselho.

484. Na operação envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior, por exemplo, julgada pelo CADE em 2009, tratou-se de um mercado no qual o número de entradas de novos agentes era significativo. Tais entradas, contudo, foram descartadas pelo Conselho como indicativos de suficiência, dado que, conforme consignado naqueles autos "não basta uma firma entrar nesse mercado, ela precisa se manter no mesmo por meio da conquista de participação de mercado".[512] Um mero histórico de inúmeras entradas, por si só, em nada indica suficiência da entrada, se as empresas que ingressam no mercado não são capazes de se desenvolver de modo minimamente relevante e demonstrar que são capazes de oferecer real concorrência às principais empresas instaladas, obstando o exercício de poder de mercado por parte de duas grandes empresas fusionadas. Não importa se há entradas, se as mesmas não forem efetivas.

485. A lógica de se aferir a suficiência da entrada é justamente investigar se as empresas não apenas entram no mercado, mas sim se são capazes de se apoderar de modo relevante das oportunidades de vendas nesse mercado. Ora, se o histórico de entradas demonstrar que há várias entrantes no segmento, mas que nenhuma ou poucas delas são capazes de absorver oportunidades de vendas significativas, ganhando fatias relevantes de mercado, tal evidência demonstra justamente que a entrada no mercado

---

[511] "É importante lembrar, porém, que **incidências passadas de entradas reais não necessariamente provam que elas foram fáceis, que foram competitivamente significativas, ou que é provável que ocorram novamente. Os efeitos sobre preços, se existentes, de episódios passados de entrada, precisam ser examinados, assim como a viabilidade do entrante e sua experiência em tentar obter participação de mercado.**" (OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005, p. 43, tradução livre, grifamos).

"Uma corte que despreze a questão da probabilidade da entrada – ou uma que presuma que exemplos de entradas passadas são dispositivas da questão da lucratividade de entradas futuras que curem o problema anticompetitivo – podem achar-se erroneamente permitindo o prosseguimento de fusões anticompetitivas." (BAKER, B. Jonathan. The Problem with *Baker Hughes* and *Syufy*: On the Role of Entry in Merger Analysis. ***Antitrust Law Journal***, n. 65, 1997, pp. 353-365, tradução livre).

[512] "**Mesmo que haja oportunidades de venda a serem preenchidas por meio de um desvio de demanda, isso não implica a conquista, pelo novo entrante, das oportunidades criadas**, pois a marca é uma barreira significativa, mesmo para novas empresas que adotem uma estratégia via preços. **Não se pode olvidar que não basta uma firma entrar nesse mercado, ela precisa se manter no mesmo por meio da conquista de participação de mercado** e do estabelecimento de marca diferenciada. No caso, conforme demonstrado na seção 5.1.1, não foi possível verificar a entrada efetiva de marcas concorrentes nos últimos anos. **Novas empresas entram no mercado competindo via preços, mas não são capazes de se manter atuando de modo eficaz, confirmando a tendência de preponderância das marcas líderes sobre novos entrantes e concorrentes em desenvolvimento.**" (AC nº 08012.001383/2007-91; Requerentes: Recofarma e Leão Júnior; Voto-Vogal do Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo; grifamos).

MJ 3556

analisado *não é suficiente*. Trata-se de uma prova *contra* a efetividade da entrada, e não a favor.[513]

486. As Requerentes apontaram entradas que ocorreram a partir de 2001, mas não informaram o porte das empresas, a participação de mercado atingida, se tais entradas se deram de forma verticalmente integrada com outras etapas da cadeia ou não, ou outras informações que pudessem qualificar as empresas exemplificadas. Na busca de verificar a suficiência dessas entradas, será elencado abaixo o número de empresas que entraram em cada mercado dentro dos 5 (cinco) anos anteriores à operação[514] e que conquistaram pelo menos 2% de *market share* no respectivo mercado relevante (valor esse já extremamente reduzido se comparado à participação das Requerentes).

Quadro 25 – Novos entrantes nos 5 anos anteriores à operação

Segmento	Mercado relevante	Nº de entrantes nos 5 anos anteriores à operação (2004-2008)	
		Total	Com pelo menos 2% de *share*
Pratos prontos congelados	Lasanha e pratos prontos	5	1
	Pizzas congeladas	2	1
Pratos semi-prontos congelados	Empanados de frango	3	0
	Hambúrgueres	3	1
	Kibes e almôndegas	3'	2
Carnes processadas para consumo a frio	Presunto, apresuntado e afiambrado	10	0
	Mortadela	4	1
	Salame	4	0
	Frios saudáveis	1	0
Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	9	1
Carnes processadas curadas	Lingüiça defumada e paio	11	0
Margarinas	Margarinas	3	0
Kit Festa aves	Tender de frango, chester, peru temperado congelado	7	1
Kit festas suíno	Lombo suíno temperado	4	1

[513] O DOJ e o FTC ressaltam que um grande número de entradas não significa que a entrada foi suficiente e que a inabilidade das firmas em ganhar participação dos concorrentes pode revelar sérios obstáculos à entrada, como necessidade de grandes investimentos em propaganda, por exemplo. Segundo afirmam: "**Evidências da severidade dos obstáculos à entrada por vezes são encontradas na inabilidade de entrantes pretéritos ganharem aceitação do consumidor.**" Como exemplo, os órgãos citam o caso L'Oreal-Carson (DOJ, 2000), no qual várias marcas de relaxante para cabelo entraram em anos recentes à operação, mas não alcançaram vendas significativas no mercado. O resultado foi a venda de marcas e respectivos ativos, incluindo unidades produtivas. DOJ; FTC. **Commentary on the Horizontal Merger Guidelines**. 2006. Disponível em: <www.ftc.gov>.

[514] Conforme sugere o Guia de Análise de Atos de Concentração Horizontal. No caso, entre 2004 e 2008 (inclusive).

	congelado, paleta suína defumada, pernil com osso/sem osso temperado, presunto tender, tender suíno		

Fonte: Elaboração própria a partir de informações das Requerentes e da Nielsen. - Resposta ao ofício nº 63/2011/CADE (fl. 959 dos autos confidenciais) e Nota Técnica "Resposta ao Parecer da SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 616/618 dos autos confidenciais).
[1] Somente almôndegas.

487. Como se observa na tabela, nos mercados relevantes de presunto, apresuntado e afiambrado, e lingüiça e paio, apesar do elevado número de entradas (11), os novos agentes não conquistaram nem 2% do mercado pós-entrada. O histórico foi ruim também para lasanha e pratos prontos (1 de 5), pizzas congeladas (1 de 2), empanados de frango (0 de 3), hambúrguer (1 de 3), mortadela (1 de 4), salame (0 de 4), frios saudáveis (0 de 1), salsicha (1 de 9), margarinas (0 de 3), Kit festas aves (1 de 7) e kit festas suíno (1 de 4). No mercado de kibes e almôndegas, 2 de 3 entradas alcançaram *share* superior a 2%, mas nenhuma delas atingiu, até hoje, participação superior a 5,5%, como se verá na subseção 10.10.

488. A subseção 10.10 analisará com detalhes o quanto de *market share* os entrantes atingiram nos últimos anos. Adianta-se desde logo, porém, que praticamente nenhum é digno de nota e, mais importante, nenhum foi capaz de alterar as participações de Sadia e Perdigão, que nesse período permaneceram tão altas quanto sempre, conforme será visto oportunamente.

489. Em outras palavras, apesar da existência de entradas, não é possível afirmar que elas indiquem suficiência. As entradas que ocorreram nos mercados em questão nos últimos anos foram totalmente ineficazes no sentido de obstaculizar o poder de mercado das Requerentes, líderes em todos esses segmentos. Os entrantes, de modo geral, são totalmente incapazes de se apoderar de oportunidades de vendas significativas (condição para a suficiência da entrada) e de ascender no mercado. **O histórico das entradas, portanto, em nada demonstra um cenário favorável à entrada nessa indústria. Pelo contrário, ele é, justamente, um elemento que corrobora, de modo real, a insuficiência da entrada nos mercados de processados**, assim como as dificuldades com que rivais menores se defrontam para concorrer com as Requerentes (esse histórico de entradas, e em especial a análise do comportamento dos agentes pós-entrada também têm papel importante, portanto, na análise de rivalidade deste voto).[515]

10.1.3.2 Da comparação entre capacidade ociosa do mercado versus OVs

490. Como comumente feito em casos complexos analisados pelo SBDC, a SEAE comparou a capacidade ociosa das empresas atuantes no mercado com as oportunidades de vendas para cada mercado relevante. Concluiu a Secretaria que a capacidade ociosa total em cada mercado relevante das empresas neles instaladas (Requerentes e concorrentes) é significativamente maior que as OVs (calculadas com base no crescimento do mercado, como já explanado anteriormente), conclusão válida

[515] Ressalta-se que essas conclusões se mantêm plenamente ainda que se demonstrasse eventuais novas entradas nesses mercados após a operação, entre 2010 e 2011, já que, também nesse período, não há evidências de que um eventual entrante tenha alcançado *market shares* significativos ou logrado tirar fatias razoáveis de mercado de Sadia ou Perdigão.

3558

inclusive se for levada em consideração apenas a capacidade ociosa das duas primeiras escolhas de concorrentes em cada mercado relevante. Tal cenário indica, conforme comentado previamente, que os potenciais entrantes no mercado teriam poucas chances de explorar as OVs disponíveis, dado que essas vendas muito provavelmente seriam absorvidas pela capacidade produtiva ociosa das Requerentes ou demais concorrentes instalados no mercado, que desfrutam de inúmeras vantagens em relação a novos entrantes. Trata-se de um cenário, portanto, de insuficiência da entrada.

491. Em sua primeira resposta ao parecer da SEAE,[516] as Requerentes não questionaram a metodologia adotada, mas sim, como já visto, o cálculo das OVs, que, segundo defendem, deveria considerar as oportunidades de vendas ocasionadas pelo potencial desvio de demanda decorrente de um aumento de preços pós-operação, e não pelo crescimento do mercado. Tal argumento já foi detidamente analisado no tópico sobre a probabilidade da entrada, tendo sido descartado por este voto, por todas as razões já expostas.[517] Considera-se este tema, portanto, ultrapassado.

492. Entretanto, em parecer posterior[518] as Requerentes apresentaram duas novas críticas: (i) a suposta utilização, pela SEAE, exclusivamente da comparação entre OVs e capacidade ociosa total do mercado para se aferir a suficiência da entrada, alegadamente deixando de lado outros pontos relevantes da análise de suficiência, como a presença ou não de economias de escala na indústria ou a existência ou não de custos fixos;[519] e (ii) a comparação entre OVs e capacidade ociosa total do mercado, quando o correto, segundo alegam, seria comparar as OVs com capacidade ociosa somente das Requerentes.

493. A primeira crítica é claramente infundada, dado que o parecer da SEAE analisou, sim, a presença ou não de economias de escala, de escopo, custos afundados e inúmeros outros fatores que afetam a entrada na indústria examinada. A Secretaria, contudo, optou por fazê-lo em seções anteriores e separadas da análise de suficiência da entrada, já que trata-se de elementos que foram aproveitados para diversas etapas da

---

[516] "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18".

[517] Em suma, para que a entrada de uma nova empresa baseada em um desvio de demanda fosse provável, seria preciso, primeiramente, que as Requerentes não reagissem à entrada do novo agente por meio do simples e rápido re-estabelecimento dos preços e da oferta. Em ocorrendo isso, o nível de oferta e os preços simplesmente retornariam aos patamares pré-operação, quando a entrada não era provável, e o próprio fator que motivou a entrada do novo agente (o desvio de demanda) rapidamente se desfaria, retornando o *status quo* do mercado para a posição onde a entrada do agente não valia a pena. A única possível saída para a nova entrante, nesse caso, seria absorver, de modo extremamente rápido e eficaz, os consumidores que desviaram suas compras das Requerentes, antes que estas restabelecessem esses preços aos níveis anteriores, recuperando os consumidores desviantes. Contudo, em mercados em que a diferenciação dos produtos é alta e a fidelidade às marcas estabelecidas é significativa, a rápida captação desses consumidores desviantes é improvável. Além disso, a nova entrante hipotética teria que brigar com outros concorrentes já instalados e há tempos atuantes no mercado, pelo desvio de demanda em questão, isso sem mencionar outras dificuldades relacionadas à entrada nesse mercado.

[518] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade".

[519] "Em síntese, a essência da análise de suficiência consiste, a nosso ver, em verificar se estão presentes condições estruturais – capacidade ociosa atual, *assim como* custos fixos e economias de escala, que tornem factível uma estratégia de exclusão de entrada por parte das empresas estabelecidas, *impedindo que a ameaça de entrada discipline os preços. Somente* na presença de *todas* essas condições - e não apenas a capacidade instalada – é que uma entrada, embora provável, deve ser considerada '*insuficiente*'". ("Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 26)

Aot

análise, inclusive de rivalidade. Independentemente disso, é certo que o presente voto examinará detidamente esses e outros fatores, que, como já reconhecido no início desta subseção, têm influência fundamental sobre as conclusões da suficiência da entrada nos mercados em apreço. Adianta-se que as discussões sobre esses elementos de análise encontram-se em subseções distintas, primeiramente, pela necessidade de organização da presente análise, mas também porque serão úteis para outras etapas do voto, como os debates sobre a efetividade da rivalidade. É importante lembrar, não obstante, que embora as Requerentes estejam absolutamente corretas quanto à necessidade de se explorar esses outros elementos, o resultado da análise não necessariamente operará a seu favor. Pelo contrário, pode-se perfeitamente concluir que, justamente em razão da presença de algumas das variáveis citadas, as barreiras à entrada nessa indústria são ainda maiores.

494. A segunda crítica, por sua vez, é inteiramente descabida, e invalida por completo os cálculos presentes no parecer das Requerentes quanto à suficiência da entrada. Primeiramente, frisa-se que os erros dos pareceres nas estimativas das OVs, já discutidos anteriormente no tópico sobre a probabilidade da entrada, também se aplicam a este tópico: as OVs estimadas pelas Requerentes foram projetadas para *dois* anos, enquanto a capacidade ociosa do mercado usada como comparação foi a apresentada em *um* ano. Pelos mesmos motivos já discutidos anteriormente, não se pode comparar capacidade ociosa de produção de x toneladas/*ano* com oportunidades de venda de y toneladas/*dois anos*. Do mesmo modo que essa metodologia, gritantemente equivocada, inutilizou os cálculos das Requerentes no tópico da probabilidade da entrada, ela, também aqui, invalida as suas estimativas.

495. Resta, ainda, não obstante, o argumento que defende a comparação de OVs com a capacidade ociosa somente das Requerentes, e não com a capacidade ociosa do mercado como um todo (incluindo, portanto, Requerentes e concorrentes). Mais uma vez, porém, a crítica é visivelmente descabida (tanto é que pareceres apresentados pelas partes até então, nesse ponto, utilizaram a técnica da SEAE, e não essa)[520]. A metodologia de comparação entre OVs no mercado e capacidade ociosa dos agentes instalados é baseada na lógica, aqui já repetida inúmeras vezes, de que um entrante não será capaz de se apropriar significativamente das oportunidades de vendas geradas caso as empresas há tempos instaladas no mercado absorvam, elas mesmas, essas vendas, aproveitando-se de sua capacidade ociosa. Ora, assim como as firmas fusionadas podem utilizar sua capacidade ociosa para absorver as oportunidades de vendas, os concorrentes, a princípio, também podem. Para o entrante, não faz qualquer diferença se as vendas forem captadas pelas Requerentes ou pelos demais concorrentes atuantes no mercado. Ao final, o fato é que a capacidade ociosa de *alguma* empresa (fusionada ou concorrente) absorverá as oportunidades de vendas nesse mercado, impedindo que o entrante o faça, assim inviabilizando a efetividade da sua entrada.[521] É totalmente sem fundamento, portanto, o argumento das Requerentes no sentido de que devem ser

[520] As Requerentes interpretam erroneamente o objetivo da comparação das OVs com a capacidade ociosa no parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", quando no parecer "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" já tinham aceitado tal metodologia. Afirmam que a premissa implícita da metodologia da SEAE seria o movimento de acompanhamento de preços das concorrentes ao ajuste da empresa fusionada, funcionando como líder de preço, interpretação equivocada do método usado.

[521] A comparação entre capacidades ociosas das Requerentes e concorrentes é feita na parte de rivalidade, como se verá adiante. No que tange à suficiência da entrada, porém, a metodologia correta é a aqui aplicada.

SEAE/MJ Fls. 3560

comparadas as OVs apenas com a sua capacidade ociosa, e não com a capacidade ociosa somada delas próprias[522] com seus concorrentes. Não por outro motivo, é a metodologia utilizada pela SEAE que sempre acompanha os casos julgados pelo CADE,[523] e não a sugerida pelas Requerentes, carecedora de qualquer razão.[524]

496. Dito isso, enfatiza-se, aqui, um dado fundamental: ainda que fosse adotada a metodologia apresentada no parecer mais recente das Requerentes, o fato é que a capacidade ociosa de Sadia e Perdigão, isoladamente considerada (ou seja, não considerando os concorrentes), é, ainda assim, superior às oportunidades de vendas em todos os mercados relevantes de processados, o que significa que a entrada é insuficiente mesmo que, *ad argumentandum*, se adotasse a tese das Requerentes.

497. Segue abaixo o comparativo entre a capacidade ociosa (de todas as firmas instaladas no mercado) e oportunidades de vendas (calculadas com base no crescimento do mercado) nos mercados relevantes considerados:

Quadro 26 – Capacidade Ociosa *versus* Oportunidades de Vendas – Processados

Mercado relevante	CO (ton/ano)			OV (ton/ano)	Entrada
	Requerentes	Concorrentes[1]	Total		
Lasanha e pratos prontos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Pizzas congeladas	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Empanados de frango	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Hambúrgueres	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Kibes e almôndegas	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Presunto, apresuntado e afiambrado	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Mortadela	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Salame	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Frios saudáveis	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Salsicha	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Lingüiça defumada, paio	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Margarinas	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	Insuficiente
Tender de frango, chester, peru temperado congelado	-	-	-	-	-
Lombo suíno temperado	-	-	-	-	-

[522] Uma última observação das empresas seria a necessidade de ajustamento da capacidade ociosa da Sadia, que forneceu os dados de capacidade para 3 turnos. Entretanto, as Requerentes não ajustaram esse dado e informaram que esse cálculo é um critério "convencionado internamente na firma" (fl 448 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes). Assim, não há necessidade de ajuste, já que a própria Sadia considera esse critério nos seus cálculos de capacidade.

[523] A esse respeito, o referido parecer apresentado pelas Requerentes afirma que o SBDC viria sistematicamente errando no uso dessa metodologia, argumento esse jogado na tentativa de, inutilmente, como visto, desqualificar uma técnica já há tempos difundida na análise de atos de concentração.

[524] Ressalta-se, ainda, que a comparação da capacidade ociosa apenas das Requerentes com a capacidade ociosa de seus rivais é um exercício de mensuração da efetividade da *rivalidade*, que será feito em subseção própria (que tratará de rivalidade, e não entrada).

congelado, paleta suína defumada, pernil com/sem osso temperado, presunto tender, tender suíno					

Fonte: Elaboração própria com dados da SEAE e Requerentes.
[1]CO apenas das principais empresas. Ou seja, as COs são, no mínimo, essas.

498. Conforme exposto no quadro acima, em nenhum dos mercados as capacidades ociosas das empresas instaladas no mercado (ou mesmo as capacidades ociosas apenas das Requerentes) foram inferiores às oportunidades de venda nos mercados. Tal conclusão é verdadeira, aliás, ainda que fossem definidos mercados relevantes mais amplos (agregando produtos, na forma sugerida pelas Requerentes), demonstrando que a definição mais estreita do mercado relevante não tem influência sobre esse resultado.[525] **Em todos os mercados, portanto, a entrada é insuficiente.** Novamente, não foi possível obter dados para os mercados de kit festas.[526]

10.1.4 Conclusões preliminares quanto à probabilidade, tempestividade e suficiência da entrada nos mercados de processados

499. O quadro a seguir sumariza as conclusões obtidas na presente subseção quanto à probabilidade, à tempestividade e à suficiência da entrada do ponto de vista dos testes específicos acima realizados.

Quadro 27 – Entrada: probabilidade, tempestividade e suficiência por mercado relevante – Processados

Mercado relevante	Probabilidade	Tempestividade	Suficiência	
Lasanha e pratos prontos	Incerta	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Pizzas congeladas	Incerta	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Empanado de frango	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Hambúrgueres	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Kibes e almôndegas	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Presunto, apresuntado e afiambrado	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Mortadela	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Salame	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Frios saudáveis	Incerta	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Salsicha	Incerta	Incerta	Insuficiente	Insuficiente

[525] A capacidade ociosa das Requerentes é significativa em relação às concorrentes e às oportunidades de vendas do mercados, para qualquer dos mercados analisados, seja pela definição de mercados adotada neste voto ou na segunda definição proposta pelas Requerentes para os mercados relevantes.
[526] Isso ocorre, em suma, porque, segundo as Requerentes, não é possível distinguir, de modo adequado, as unidades produtivas de carnes *in natura* e kit festas. Assim, os dados de kit festas não seriam específicos apenas desses produtos (elos englobariam dados relativos a carnes *in natura*).

Ato

CADE / MJ 3562

Lingüiça defumada, paio	Incerta	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Margarinas	Improvável	Incerta	Insuficiente	Insuficiente
Tender de frango, chester, peru temperado congelado	-	Incerta	Insuficiente	-
Lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com/sem osso temp., presunto tender, tender suíno	-	Incerta	Insuficiente	-

Fonte: Elaboração própria com dados da SEAE, concorrentes e Requerentes.

500. Verificou-se, como visto, que a tempestividade da entrada é incerta em todos os mercados. A probabilidade da entrada é incerta em alguns mercados, mostrando-se certamente improvável em outros (a maior parte). Não obstante, em todos os mercados, sem exceção, a entrada se revelou *insuficiente*, significando que os potenciais entrantes muito provavelmente não teriam condições de se apropriar das oportunidades de venda disponíveis no mercado.[527] **Em nenhum dos mercados analisados, portanto, as condições de entrada se revelaram prováveis, tempestivas e suficientes o que depõe de modo relevante contra a efetividade da entrada de novos agentes como variável de contenção do poder de mercado das Requerentes.**[528]

501. Conforme ressaltado no início desta seção, tais resultados, embora por si só já sejam importantes no sentido de revelar que **a entrada nos mercados em questão não é efetiva no sentido de impedir efeitos anticompetitivos** decorrentes do ato de concentração em análise, não constituem uma conclusão final isoladamente. Os testes efetuados ao longo dos tópicos recém descritos fazem parte de um conjunto maior de avaliações e evidências que devem ser efetuadas com o fim de averiguar a efetividade da entrada nos mercados em questão. Como dito, diversos outros fatores são relevantes no sentido de perquirir o quão provável, tempestiva e suficiente é a entrada de um novo agente no mercado. Assim, mesmo nos mercados em que, de acordo com os testes efetuados nesta subseção, a probabilidade e a tempestividade da entrada de um concorrente mostre-se incerta, por exemplo, análises mais profundas, e essenciais, podem comprovar que, em razão de outros fatores, essa entrada, é, efetivamente, bastante improvável ou intempestiva, e ainda mais insuficiente do que já havia se demonstrado.

502. Como dito, a análise desses outros fatores de análise será efetuada ao longo das próximas subseções, que examinarão variáveis como: (i) a necessidade de as empresas atuarem de modo integrado com a cadeia de abate, o que, como enfatizado várias vezes ao longo da análise recém empreendida, tende a dificultar significativamente a probabilidade, o tempo e a suficiência da entrada; (ii) economias de escala, escopo e custos afundados, também caracterizadores de barreiras à entrada; (iii) a dificuldade de acesso aos canais de distribuição e de venda, fator esse, como já

[527] Não basta, portanto, que haja expectativa de crescimento de demanda, se as empresas que compõem o mercado possuírem capacidade ociosa de tal monta que supra facilmente as oportunidades de venda oriundas desse crescimento do mercado.

[528] Nos mercados de kit festas aves e kit festas suínos, como dito, há indisponibilidade de dados para a estimativa de probabilidade e suficiência da entrada com base em capacidade/OVs. Contudo, as conclusões sobre histórico de entrada também se sustentam nesses mercados.

FLS. 3563

observado nesta subseção, que inserido na análise de entrada, traz complicadores significativos de probabilidade, tempo e suficiência; (iv) os efeitos de portfólio que caracterizam a indústria, com implicações importantes sobre as barreiras à entrada; e (v) a fidelidade à marca das empresas estabelecidas, variável crucial que afeta a probabilidade, a temporalidade e a suficiência da entrada de novos rivais nos mercados analisados.

503. Antes de passar à análise desses elementos, que, como dito, também afetam a capacidade de concorrência das empresas já instaladas no mercado, será efetuada, na subseção abaixo, uma análise específica e necessária de rivalidade, com base na análise da capacidade ociosa dos concorrentes atuantes no mercado.

10.2 Rivalidade a partir da análise de capacidade ociosa

504. A análise da capacidade ociosa das concorrentes é uma metodologia essencial para se avaliar a capacidade de rivalidade dos agentes instalados no mercado diante do poder de mercado das firmas fusionadas. A mensuração da rivalidade com base nesse exame obedece a uma lógica simples. Em havendo um aumento de preços por parte das Requerentes do ato de concentração, um desvio dos consumidores para os produtos de outros concorrentes só será possível caso esses rivais possuam capacidade ociosa o suficiente para atender essa demanda extra pelos seus produtos. Trata-se de uma condição necessária para que se considere minimamente efetiva a rivalidade dos concorrentes. É um dado simples e factual que, se os concorrentes não tiverem condições de produzir mais, eles não poderão absorver a demanda de novos consumidores, que desviarem suas compras por conta de um aumento de preços. Tal situação só seria excetuada caso fosse economicamente viável, para os concorrentes, expandir a sua capacidade de produção existente em um curto período de tempo (2 anos, segundo o Guia).[529]

505. A SEAE, em cada mercado relevante, comparou a capacidade ociosa das Requerentes com a das concorrentes e perguntou a estes se teriam capacidade de atender a um eventual desvio de demanda dos consumidores de Sadia e da Perdigão da ordem de 10%. Além disso, questionou se (i) haveria alguma restrição financeira, técnica, econômica, legal, normativa, regulatória ou institucional que impedisse o atendimento; (ii) se seria possível expandir a sua capacidade instalada em 10% de forma a atender um desvio de demanda no caso de aumento de preços por parte das Requerentes, listando os custos incorridos com essa eventual expansão; e (iii) quais seriam os requisitos adicionais, além da existência de capacidade ociosa ou ampliação da capacidade instalada, necessários para atender ao desvio de demanda.

506. As conclusões obtidas pela SEAE foram as seguintes: (i) a capacidade ociosa das Requerentes é significativamente superior à de seus concorrentes; (ii) somente no mercado de margarinas, as concorrentes, em razão de sua capacidade

[529] Conforme o Guia de Análise de Atos de Concentração Horizontal, considera-se que os consumidores não conseguirão desviar suas compras para fornecedores concorrentes quando, por exemplo, "as empresas remanescentes no mercado não puderem aumentar suficientemente as quantidades ofertadas em um prazo de tempo razoável". Ainda, segundo o Guia: "A SEAE e a SDE considerarão que as empresas remanescentes não poderão expandir suficientemente a oferta, em um prazo de tempo razoável, quando (a) operarem a plena capacidade e não for economicamente viável expandir a produção em um prazo não superior a dois anos ou (b) quando a operação da capacidade ociosa existente implicar custos maiores que a operação do nível de ocupação existente."

CADE/MJ Fls. 3564

ociosa, teriam condições de atender a um desvio de demanda da ordem de 10% do total do mercado; em todos os demais mercados, os concorrentes não detêm capacidade ociosa suficiente para atender consumidores desviantes representativos de 10% das vendas totais no mercado; (iii) mesmo o eventual aumento da capacidade instalada informada por algumas empresas não seria capaz de atender ao desvio de demanda de 10%, ou esbarrar-se-ia em restrições de distribuição, armazenagem ou logística que impediriam esse atendimento.[530]

507. As Requerentes, manifestando-se a respeito dessas conclusões, questionaram basicamente os seguintes pontos: (i) a SEAE deveria ter comparado a capacidade das concorrentes em atender a um desvio de demanda representativo de 10% das vendas *das Requerentes*, e não do *total de vendas no mercado*, tendo havido, por isso, super-dimensionamento do total do desvio;[531] (ii) o desvio de demanda não precisa ser atendido necessariamente pela capacidade ociosa das atuais empresas, pois novos entrantes poderiam atender a tal demanda; e (iii) ressaltou-se que a Marfrig respondeu positivamente (fls. 66/104, autos públicos) quanto à possibilidade de atender a um deslocamento da demanda para os mercados de salsichas e lingüiças, de **(CONFIDENCIAL)**, para frios em geral, de **(CONFIDENCIAL)**, e não teria dificuldade em atender a um desvio no mercado de hambúrgueres.[532] No que se refere a esses questionamentos, cabem as seguintes observações:

(i) Quanto ao primeiro ponto, observa-se que, de fato, a SEAE, no quadro 35 do seu parecer, calculou o desvio de demanda de 10% com base no volume total de vendas no mercado (englobando, portanto, as vendas das Requerentes e das concorrentes), quando o correto seria aferir se a capacidade ociosa das concorrentes é ou não suficiente para atender a 10% das vendas *das Requerentes* eventualmente desviadas em razão de um aumento de preços. É isso, precisamente, que esse teste visa aferir. Em razão disso, os cálculos efetuados pela SEAE a esse respeito serão refeitos abaixo no presente voto (Quadro 26), para todos os mercados, a fim de que se adéqüem à metodologia correta, apontada pelas Requerentes e aqui acatada.

(ii) Quanto à segunda observação das Requerentes, de que um desvio de demanda poderia ser atendido por novos *entrantes*, tal ponto já foi detidamente analisado na subseção anterior, quando das discussões de probabilidade e suficiência da entrada, tendo sido descartado, não sendo oportuno repetir aqui os argumentos já debatidos, aos quais ora se faz referência. O que esta subseção discute é se os concorrentes já presentes no mercado são ou não capazes de absorver o desvio de demanda. Trata-se de uma análise de *rivalidade* efetiva, nesse ponto distinta da análise de entrada.

---

[530] Como informaram Bertin e Frimesa, por exemplo (Parecer SEAE, fls. 73-75 dos autos confidenciais).

[531] Crítica presente no parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do ato de concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos anticoncorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", fls. 51 e 52 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes.

[532] Crítica presente na nota técnica "Resposta ao Parecer da SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fls. 449-450 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes.
Alega-se, também, que o porte dos concorrentes Marfrig/Seara, JBS/Bertin, Tyson e Aurora corroborariam a afirmativa de capacidade de atender a desvios de demanda. Contudo, o porte dessas empresas, que atuam em diversos mercados, não significa que tenham capacidade instalada nos mercados analisados e, muito menos, que possuam capacidade ociosa disponível. Essa conclusão só pode ser feita mensurando essas capacidades, método que é empregado no presente voto a seguir.

Ato

(iii) Finalmente, com relação à afirmação das Requerentes de que concorrentes, como a Marfrig, teriam afirmado serem capazes de fazer investimentos no sentido de aumentar a sua capacidade de produção, no caso de um desvio de demanda para seus produtos, é verdade que, quando assim indagados pela SEAE, alguns concorrentes informaram que, eventualmente, seriam capazes de aumentar a sua capacidade instalada em tal caso. Não obstante, a quase totalidade desses concorrentes também informou que, apesar disso, enfrentariam uma série de dificuldades daí decorrentes, relacionadas ao aumento da capacidade de distribuição, ao aumento da capacidade de armazenagem, de efetivo acesso aos canais de venda e outros, que, na prática, gerariam obstáculos severos à sua real capacidade de escoar a produção e de fato se apoderar das vendas desviadas (tais fatores serão analisados com mais detalhe nas próximas subseções).

Soma-se a isso a enorme capacidade ociosa das Requerentes em relação aos seus concorrentes (mesmo com ampliação por parte destes), como será visto abaixo, que permite que Sadia e Perdigão adotem estratégias rápidas e agressivas diante da eventual perda de *market share* e resposta dos concorrentes, o que, por si só, inibe a expansão de capacidade instalada dos concorrentes exclusivamente com base em um aumento de preços por parte das Requerentes, ocasionando um desvio de demanda momentâneo.

Finalmente, conforme será enfatizado em subseção posterior, a rápida e fácil captação de desvios de demanda não é uma característica comum em mercados de produtos diferenciados (pelo contrário), em que a força das marcas mais conhecidas é muito relevante, o que significa dizer que o mero aumento de capacidade produtiva dos concorrentes de modo algum implica que esses agentes absorveriam com facilidade e rapidez um eventual desvio de demanda.

Diante disso, argumentos no sentido de que futuros e eventuais investimentos por parte dos concorrentes em capacidade de produção poderiam obstar o exercício de poder de mercado por parte das Requerentes não são factíveis e sólidos o suficiente. Será aqui analisada, portanto, a efetiva capacidade de os concorrentes absorverem um desvio de demanda decorrente de um aumento de preços pelas Requerentes, com base na real capacidade ociosa desses rivais.

508. O quadro abaixo destaca a capacidade ociosa das Requerentes, das concorrentes, o quantitativo de um desvio de 10% da demanda referente às vendas *das Requerentes* e o resultado da comparação entre a capacidade ociosa total das concorrentes e o desvio da demanda, em cada mercado relevante.

Quadro 28 – Capacidade Ociosa existente *versus* Desvio de Demanda das Requerentes (10%) – Mercados relevantes de processados – 2008

Mercado relevante	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Lasanha e pratos prontos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Pizzas congeladas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Empanado de frango	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Hambúrgueres	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz

3566

Kibes e almôndegas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Capaz
Presunto, apresuntado e afiambrado	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Mortadela	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Salame	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Frios saudáveis	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Salsicha	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Linguiça defumada, paio	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Incapaz
Margarinas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Capaz
Tender de frango, chester, peru temperado congelado	-	-	**(CONF.)**	-
Lombo suíno temp. congelado, paleta suína defumada, pernil com/sem osso temp., presunto tender, tender suíno	-	-	**(CONF.)**	-

Fonte: Elaboração própria com dados da SEAE e Requerentes
[1]CO das principais empresas. [2] Demanda total das Requerentes, de acordo com informações presentes no Anexo 1.

509. Pelo exposto no quadro, percebe-se claramente que somente nos mercados de kibes e almôndegas e margarinas os concorrentes seriam capazes de atender a um desvio de demanda de 10% decorrente de um aumento de preços por parte das Requerentes. Em todos os demais mercados, as concorrentes estariam muito longe de atender mesmo a um desvio pequeno de consumidores. Não foi possível efetuar o teste para os kit festas, por indisponibilidade de dados.[533]

510. Destaca-se, aliás, que **em todos os mercados a capacidade ociosa das concorrentes é extremamente reduzida, o que indica, de modo muito evidente, a incapacidade dessas empresas de oferecerem uma rivalidade minimamente efetiva contra Sadia e Perdigão. Exceção** é o mercado de **margarinas**, no qual a capacidade ociosa das concorrentes é bastante elevada, sendo significativamente maior, inclusive, que a das Requerentes (único mercado onde isso ocorre), e o mercado de **kibes e almôndegas**, no qual a capacidade ociosa das concorrentes, embora menor que a das Requerentes, é suficiente para atender desvios de demanda superiores a 30%.

511. Mais uma vez, é interessante notar, aqui, que a eventual definição de mercados relevantes mais amplos, como defenderam as Requerentes, não faria diferença para essa conclusão, e até mesmo prejudicaria as partes. Caso, por exemplo, os mercados relevantes de hambúrgueres e de kibes e almôndegas fosse agregados em um só, como defenderam Sadia e Perdigão, a conclusão seria de que os concorrentes seriam incapazes de absorver um desvio de demanda,[534] o que, no cenário de mercado relevante

[533] Isso ocorre, em suma, porque, segundo as Requerentes, não é possível distinguir, de modo adequado, as unidades produtivas de carnes *in natura* e kit festas. Assim, os dados de kit festas não seriam específicos apenas desses produtos (elos englobariam dados relativos a carnes *in natura*).
[534] Nesse caso, o desvio de 10% seria de **(CONFIDENCIAL)** toneladas ao ano, enquanto a capacidade ociosa das concorrentes seria de **(CONFIDENCIAL)** toneladas, incapaz de atender a demanda.

mais restrito adotado, não se mantém para kibes e almôndegas. Para todos os demais mercados, mesmo cenários de mercados relevantes mais amplos levariam à mesma conclusão: incapacidade das concorrentes em atender a um desvio de demanda de 10% do volume vendido pelas Requerentes (mantendo-se a exceção para o mercado de margarinas).

512. Os dados apresentados demonstram, de modo muito claro, que as únicas empresas que, antes da operação, tinham condições de rivalizar efetivamente entre si eram a própria Sadia e a Perdigão. Somente essas empresas detinham, respectivamente, capacidades ociosas grandes o suficiente para oferecer uma resposta efetiva completa a uma tentativa de exercício de poder de mercado uma da outra. Sem dúvida, os demais rivais também ofereciam concorrência a uma e a outra, mas a efetividade de tal concorrência era possibilitada, em grande medida, pela presença das duas grandes contestando seus respectivos poderes de mercado. A concorrência à Sadia era dividida entre os concorrentes menores e a Perdigão, e vice-versa, com peso significativo, é claro, para a concorrência oferecida pela firma maior, e não pelos pequenos. **Em termos de capacidade produtiva, era a existência dessas duas grandes firmas, com capacidades ociosas relevantes, que mantinha os níveis de concorrência nos mercados de processados. E são essas duas empresas, justamente, que ora buscam se unir por meio do presente Ato de Concentração, ocasionando o completo fim da capacidade de contestação via rivalidade nesses mercados. A concentração de Sadia e Perdigão, em face desses dados, mostra-se extremamente grave**.

513. Não bastasse essa constatação, que por si só, com base na *capacidade ociosa* dos concorrentes, indica concretamente a **inexistência de rivalidade efetiva capaz de barrar os efeitos anticompetitivos gerados pela operação**, as próximas subseções, conforme já enfatizado, examinarão diversos outros fatores que afetam, também de modo significativo, a capacidade de rivalidade dos agentes atuantes nesses mercados, assim como as condições de entrada de novos concorrentes, como mencionado anteriormente. Essa análise será necessária para que sejam esgotadas todas as variáveis que condicionam e afetam a concorrência nessa indústria, dando completude à análise, para que sejam explorados todos os argumentos das Requerentes e das concorrentes levantados nestes autos e, finalmente, para que seja feito um exame especificamente adequado ao escrutínio de operações em mercados de produtos diferenciados, que demandam focos de análise complementares.

514. Os diferentes pontos de investigação, já sumarizados no início desta seção, serão apresentados nas subseções a seguir, com todas as variáveis que afetam a entrada e a rivalidade nessa indústria, em todos os elos que constituem a sua cadeia, desde seu início, com a criação e abate de animais, até a comercialização dos produtos junto aos canais de venda finais. Seguindo essa lógica, a próxima subseção terá por objetivo avaliar a relevância da integração entre o elo inicial de abate e o elo de processamento dos produtos, como fator de barreira à entrada e de rivalidade dos agentes.

10.3 Integração da cadeia produtiva

515. O nível de verticalização entre os diferentes elos que compõem uma indústria é considerado um fator de barreira à entrada importante.[535] De acordo com o

[535] Ver, a respeito, por exemplo: OECD. **Barriers to Entry**. Roundtables, 2005, p. 34.

Guia brasileiro de Atos de Concentração, "o grau de integração da cadeia produtiva pode ser uma barreira à entrada na medida em que aumenta os custos irrecuperáveis das entrantes potenciais ou exija que a entrada ocorra em dois mercados ao mesmo tempo".

516. Discutiu-se nos presentes autos se seria necessário, ou substancialmente vantajoso, que uma entrante na indústria de processados fosse: (i) de um lado, verticalizada (*intra firma* ou via contratos de integração[536]) com a cadeia de abate e produção de carne *in natura upstream*; e (ii) de outro, verticalizada *downstream* com a cadeia de distribuição.

517. A verticalização à jusante com as etapas de logística será amplamente discutida em seção posterior[537]. O exame a ser efetuado na presente subseção, por sua vez, se concentrará na integração com a cadeia à montante de abate e de produção de carne *in natura*.[538]

518. A SEAE considerou que a verticalização das empresas com as etapas *upstream* da cadeia é um fator de competitividade necessário para uma atuação de sucesso nos mercados de processados. Segundo a Secretaria:

> "166. Nessa indústria, observa-se que o histórico de produção de industrializados se deu, em geral, a partir de unidades abatedoras, ou seja, após se estabelecer como abatedor, e produtor de carne *in natura*, a firma inicia um novo elo na cadeia produtiva, a produção de industrializados, utilizando como insumo os subprodutos do abate. Por sinal, os principais agentes ofertantes no mercado de industrializados são empresas abatedoras, conforme se observa nas suas respectivas respostas aos ofícios referentes a entrada." (parecer SEAE, p. 47)

519. As próprias Requerentes reconhecem que, efetivamente, o padrão histórico é de que as empresas atuantes na cadeia de processados sejam, também, abatedouros, atuantes na cadeia à montante de abate de animais e produção de carne *in natura*.[539] **Trata-se, portanto, de uma indústria bastante caracterizada por uma atuação verticalizada dos agentes, que são ao mesmo tempo abatedouros e fabricantes de processados à base de carne. Essa é uma característica relevante, que aponta para um padrão de uma indústria, de fato, com alto nível de integração entre as cadeias.**

520. Não obstante, sustentam as Requerentes que "a integração vertical não é uma exigência para a entrada no segmento de alimentos processados à base de carne" (fl. 425, autos confidenciais). Em suma, poderia haver dois tipos de atuação por parte de uma firma produtora de processados de carne, sem necessidade de verticalização à

---

[536] Lembra-se que as Requerentes possuem "sistemas de integração" pelos quais firmam parcerias (contratos estáveis e de longo prazo) com criadores de animais, que lhes fornecessem frangos, perus e suínos com exclusividade.

[537] Como será visto, a integração com a cadeia de distribuição não necessariamente precisa ser feita por meio da internalização da cadeia pela empresa, podendo ocorrer, e comumente ocorrendo, via contratos de terceirização, no que se refere a alguns serviços. Não obstante, será visto que, de qualquer modo, um aparato amplo de distribuição, próprio e/ou terceirizado (e de preferência agregando ambos), é imprescindível para o negócio da empresa, e que sua operação envolve dificuldades e custos elevados, especialmente para entrantes e concorrentes de porte inferior às Requerentes.

[538] Claramente, a discussão sobre a verticalização à montante diz respeito aos processados que utilizam carne animal como insumo. Pizzas, pratos prontos e margarinas, portanto, não se inserem nesse debate (embora todo o restante da longa lista de processados, sim).

[539] "Em relação ao histórico de produção no país, a SEAE/MF está correta. Realmente, em primeiro lugar, surgiu a indústria de abates e estes abatedouros acabaram por se verticalizar, passando a fabricar, também, alimentos processados." (Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 425, autos confidenciais)

montante ou, ao menos, com menor nível de integração à montante. As alegadas opções seriam as seguintes:

(i) A empresa poderia constituir plantas de abate de animais, sem, contudo, ter de se integrar (*intra firma* ou via contratos de parceria) com criadores de animais. Nesse caso, a empresa compraria os animais vivos de criadores independentes, no mercado *spot*, para abatê-los e produzir carne *in natura* a ser utilizada na fabricação dos processados. Nota-se que esse modo de atuação não elimina a necessidade de a empresa constituir um abatedouro, embora suprima a necessidade de integração com criadores.

(ii) Alternativamente, a empresa poderia simplesmente adquirir carne *in natura* no mercado, utilizando-a como insumo para a fabricação de processados. Nesse caso, não haveria integração com criadores, nem seria necessário constituir um abatedouro. A empresa simplesmente deteria ativos para a produção de processados, adquirindo carne *in natura* de outros abatedouros.

521. Essas duas possibilidades de atuação serão discutidas a seguir.

10.3.1 Da possibilidade de atuação não integrada com criadores

522. Conforme já mencionado neste voto, a relação de Sadia e Perdigão com os criadores de animais se dá por meio de parcerias, chamadas pelas Requerentes de "sistemas de integração", via contratos estáveis e de longo prazo, com elevado grau de dependência[540], por meio dos quais os criadores integrados de frangos, perus e suínos fornecem animais vivos, de modo exclusivo, às plantas de abate das Requerentes. Os bovinos são uma situação à parte, a ser discutida adiante, já que no caso desse animal as Requerentes não são integradas com criadores.[541]

523. Não obstante, as Requerentes, por vezes, também adquirem animais vivos no mercado *spot* e, segundo defendem, também seria possível que um agente que quisesse produzir processados montasse abatedouros e adquirisse, de criadores independentes, os animais necessários para o abate. Contudo, conforme informado nos autos incisivamente pelas Requerentes (especialmente quando das flexibilizações do APRO), a aquisição de suínos e de aves no mercado *spot*, por parte de Sadia e Perdigão, representa uma fração extremamente diminuta de sua produção.[542]

524. O fato é que, no que diz respeito à cadeia de avicultura e suinocultura, a coordenação integrada entre criadores e indústria é o padrão.[543] De início, a oferta de suínos e aves no mercado *spot* é mínima (sendo inexistente no caso de perus, já que não há criadores independentes, como visto), o que simplesmente torna impossível a atuação de um agente, em escala minimamente razoável e competitiva, caso queira adquirir animais de criadores independentes para transformá-los em carne *in natura* e, posteriormente, em processados.

---

[540] Como visto nas seções 4 e 8, as Requerentes atuam, por exemplo, como financiadoras dos criadores, fornecedoras de matrizes, ração, medicamentos etc.

[541] Nota "Condições de entrada nos mercados relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fl. 629, autos confidenciais.

[542] Para maiores detalhes, ver Despacho 36/2009/CEJR e fls. 82/115, autos confidenciais.

[543] Ver, a respeito, por exemplo: SAAB, Maria Stella B.L.M. *et al.* **O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais**. Revista Brasileira de Zootecnia, v. 38, 2009, p. 412-422.

SEAE/MJ 3570

525. Como visto na seção 7.1, Sadia e Perdigão, sozinhas, respondem por mais de 40% da aquisição da disponibilidade de frangos e suínos em diversos Estados (chegando a até **(CONFIDENCIAL)** no caso de frangos no MT, como visto, e **(CONFIDENCIAL)** da aquisição de perus de todo o país, em conjunto com a Marfrig). O restante dos criadores são integrados, em grande parte, aos inúmeros outros abatedouros que posteriormente ofertam carne suína e de frango no território nacional. Ao final, sobra uma parcela muito pequena de criadores capazes de oferecer animais no mercado *spot*.

526. Segundo dados apresentados pela Marfrig, a produção independente de frangos vivos representa no máximo 5% da produção do país. Especificamente no que se refere à produção de frangos natalinos (frangos com genética especial) há poucos fornecedores independentes de ovos e pintos e praticamente "inexistem" fornecedores independentes de frangos vivos. Com relação a perus, como já evidenciado, não existem produtores independentes de ovos, pintos ou perus vivos (fl. 1270). Adicionalmente, a participação de produtores independentes vem caindo nos últimos anos, o que significa que o nível de integração vem aumentando (fl. 1276). A cadeia de suínos, segundo informado pela empresa, "apresenta exatamente as mesmas características da cadeia de aves" (fl. 1270, confidenciais). Há alguns pequenos abatedouros que comercializam no mercado alguns co-produtos do abate e corte, utilizados para a produção de alguns processados. Isso, porém, segundo a Marfrig, não é suficiente para viabilizar a entrada de um competidor, "seja pelos volumes de insumo necessários, seja pelo risco que implica atuar exclusivamente na dependência de fornecimento de insumos por parte de concorrentes verticalizados" (fl. 1271).

527. Segundo essa concorrente, a integração também permite que os processadores obtenham insumos em volume proporcional e suficiente a eventuais crescimentos da demanda de processados. O relacionamento com independentes ocasiona o risco de não se obter acréscimos no volume de fornecimento, caso isso dependa de investimentos dos fornecedores em capacidade instalada, investimentos esses que são desincentivados diante da ausência de visibilidade tão clara de retorno, haja vista a maior precariedade da relação, que não é de longo prazo ou estável. (fl. 1275). Considerando apenas esse fator (disponibilidade e estabilidade de oferta de animais no mercado *spot*), já se evidencia a absoluta necessidade de atuação integrada para um entrante ou rival que pretenda abater aves e suínos para a posterior fabricação de carne *in natura* e processados.[544]

528. As dificuldades relacionadas à atuação por meio de um abate não verticalizado à montante, contudo, vão além disso.[545] Uma limitação significativa, já

[544] Segundo a Marfrig: "Cumpre destacar que a inexistência de fornecedores independentes de aves e suínos em grande escala implica a necessidade de atuação verticalmente integrada ao longo de todos os elos da cadeia de produtos alimentícios à base de proteína animal: desde a produção da ração e originação dos animais a serem criados, passando pelo abate, processamento e, finalmente, distribuição dos produtos aos varejistas." (fl. 691/692, confidenciais)

[545] Em termos de custos, a relação com independentes, segundo manifestações de concorrentes, faz com que o processador fique à mercê dos preços cobrados por esses criadores, que flutuam e não são estabelecidos em contratos de longo prazo. A Seara estima que o preço médio de produtores independentes de frango, por exemplo, seja de 5 a 10% superior do que o preço com produtores integrados. Embora isso flutue no tempo e de região para região, "o preço da produção com integrados tende a ser inferior que o custo do produtor independente", segundo a empresa. Desse modo, em sua visão, "os benefícios advindos de relacionamentos de longo prazo com produtores integrados amplamente superam as vantagens do fornecimento desses animais por produtores independentes" (fl. 1277, confidenciais).

CADE / MJ
Fls 3571

comentada neste voto, indiretamente, diz respeito à necessidade de que o abatedouro seja instalado a no máximo 150 Km dos criadores no caso de aves e 350 Km no caso de suínos.[546] Significa dizer que uma empresa que atuasse predominantemente por meio da aquisição de animais no mercado *spot* não poderia se instalar em qualquer localidade e fazer essas aquisições com amplas opções, utilizando diversas fontes de criadores situados em diferentes locais do país. Imagine-se, nesse sentido, os imensos riscos e custos envolvidos na instalação de uma unidade abatedoura que, a qualquer momento, poderia se ver sem o fornecimento de animais, pelo fato de os criadores, que com a empresa não detêm qualquer vínculo estável ou exclusivo, simplesmente desviarem suas vendas para outro concorrente.[547]

529. A necessidade de integração se impõe, outrossim, por razões de padronização e qualidade do produto, cada vez mais importantes nessa indústria.[548] Segundo a Marfrig, atuar com criadores integrados "permite ao processador controlar a qualidade de seus produtos e mantê-la em níveis adequados" e permite "operar com 'tipos padronizados' de frangos e suínos". Ao adquirir de independentes, o processador fica "restrito aos animais oferecidos no mercado que, em regra, não possuem padrão genético adequado, o que afetaria dramaticamente o atendimento de especificações e padrões de qualidade razoáveis na industrialização. (...) a verticalização permite um nível de controle da produção que garante o atendimento a clientes e mercados que possuem requerimentos específicos e com alto padrão de exigência quanto à nutrição, medicação, rastreabilidade e transporte dos animais" (fl. 1275).[549]

As Requerentes discordam desse posicionamento, afirmando que a compra de animais no mercado *spot* não traria nenhuma desvantagem, já que os preços no mercado independentes seriam semelhantes e, por vezes, inferiores (no caso de suínos), aos preços integrados (fls. 630/633, autos confidenciais). A principal razão para a necessidade de integração seriam as regras de qualidade para empresas exportadoras, segundo as Requerentes (fl. 633, autos confidenciais).

Nota-se que há uma divergência de posicionamentos. Independentemente disso, não se ilide o fato de que, provavelmente, abatedouros não integrados fiquem mais sujeitos a flutuações. De qualquer modo, todos os demais elementos apresentados ao longo desta subseção são suficientes para demonstrar dificuldades e limitações impossíveis de serem ultrapassadas relativamente a uma atuação não verticalizada na cadeia de suínos e de aves.

[546] Lembra-se aqui, aliás, que foram as próprias Requerentes que sugeriram mercados relevantes geográficos restritos relativamente ao fornecimento de animais para o abate.

[547] A esse respeito, assim se manifesta a Marfrig: "algumas questões técnicas também implicam a impossibilidade de atuar com fornecedores 'independentes'. Por exemplo, um dos impactos dessa mudança refere-se ao limite da distância entre os aviários de criação e os demais elos da cadeia." (fl. 1273, confidenciais)

[548] Vale frisar que, embora as Requerentes defendam que a integração e seus benefícios relacionados a padronização e qualidade sejam necessários especialmente para empresas exportadoras, não há, nos autos, evidências de que o mercado interno simplesmente aceite qualquer padrão qualitativo e sanitário. Pelo contrário.

[549] A Marfrig aborda o tema da verticalização em vários momentos nos autos, como por exemplo nos trechos seguintes: "a necessidade de atuação verticalmente integrada em todos os elos da cadeia produtiva de produtos à base de proteína animal se constitui uma importante barreira à entrada nessa indústria." (fl. 693, autos confidenciais)

"Ilustrativo da necessidade de atuação verticalmente integrada nesses mercados foi a aquisição, pela Marfrig, da operação completa de perus da Doux Frangosul, em meados de 2009. Até a consecução dessa operação a Marfrig não atuava nos mercados de produtos da linha Kit Festa Aves à base de peru e, para tanto, adquiriu as matrizes, planta de ração e planta de abate, sem as quais não poderia concorrer no segmento" (fl. 693/694, autos confidenciais)

[A atuação integrada em toda a cadeia de produção é necessária, em razão]: "(i) da inexistência de produtores independentes de produtos intermediários capazes de garantir o fornecimento desses insumos para as etapas de processamento e industrialização das proteínas e, (ii) da necessidade de produção

SDE / MJ 3572

530. Manifestação da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos – ABCS juntada a estes autos confirma essas e outras questões de maneira bastante ilustrativa, valendo a pena transcrever, aqui, alguns dos seus trechos:

> "A **necessidade de grandes investimentos em instalações, com imobilização de capital**, é citada como causa do estímulo inicial da indústria ao fomento da produção contratada de suínos e aves no Brasil. (...)
> **A essência dos contatos de integração dos suínos é garantir o suprimento da matéria prima para a indústria**. A escolha da melhor estrutura de governança – mercado, híbrida ou hierarquia – para coordenar uma transação ocorre pela presença de ativos de média ou alta especificidade aliados à freqüência com que as transações ocorrem. **Suínos para o abate possuem especificidade de localização, uma vez que necessitam estar a uma determinada distância do frigorífico; especificidade temporal, já que precisam ser abatidos na data correta para maximizar a eficiência econômica; de ativo físico, pelas características singulares das instalações necessárias à produção; e ativos dedicados, devido aos novos investimentos realizados para atender às necessidades do parceiro de negócios. A freqüência das transações é elevada e envolve animais, tanto de produção quanto para o abate; insumos, principalmente rações e medicamentos; além de assistência técnica e estrutura logística.**
> Devido a estas características, os sistemas híbridos de governança, que incluem acordos tácitos, contratos e alianças estratégicas, têm se destacado na coordenação da produção de suínos no Brasil. **A coordenação da produção pela integradora faz-se necessária pelo fato que além da garantia do fornecimento de matéria prima, ela também assume com o mercado, através de sua marca, compromissos que necessitam ser controlados pela produção. Atualmente as exigências incluem a produção de carne com menor teor de gordura, livre de resíduos de medicamentos, que respeita as regras ambientais e a legislação trabalhista, e que permita a rastreabilidade em todo o processo de produção.**
> Independente do tipo de contato, a determinação dos índices de produtividade e a definição sobre a utilização dos insumos é a principal forma de integradora controlar a produção de seus integrados. São estabelecidos índices de desempenho que os produtores se comprometem alcançar, o que influencia na renumeração e até mesmo na permanência do suinocultor no sistema de integração. Na maior parte das vezes os acordos contêm um ou mais anexos que detalham todos os índices de produtividade que devem ser alcançados na produção. Essas **metas de desempenho são revisadas periodicamente, e através delas a integradora consegue controlar a oferta de matéria para a sua indústria**.
> Além da produtividade, os contratos também necessitam controlar outras demandas do mercado. **O aumento das exigências sanitárias faz com que a**

---

intensiva e em larga escala ser peremptória para a incorporação contínua de economias de escala, único meio de viabilizar a produção em moldes industriais.
Efetivamente, a verticalização permite às empresas incorporar algumas vantagens competitivas, como, por exemplo, ganho de qualidade na matéria prima, abastecimento constante, redução dos custos nas operações de abate, padronização da carcaça, dentre outras.
Segundo ainda informações trazidas nos ofícios anteriores, foi esclarecido que a existência de 'oferta independente' de co-produtos de abate e corte (CMS, gordura, entre outro co-produtos), que serão utilizados para a produção de salsichas, mortadela, entre outros produtos processados, não viabiliza a entrada de um competidor no mercado, seja pelos volumes de insumos necessários, seja pelo risco que implica atuar exclusivamente na dependência de fornecimento de insumos por parte de concorrentes verticalizados." (fl. 1263, autos confidenciais)

Fls. 3573

> **integradora estabeleça critérios rígidos de bio-seguridade**, e determinem expressamente no contrato a proibição de visitas de terceiros a granja de suínos sem o acompanhamento por parte da integradora. Para entender as expectativas do mercado em relação ao meio ambiente, mesmo sendo a gestão ambiental de responsabilidade do integrado, a integradora estabelece que o atendimento a todas as legislações ambientais bem como todas as alterações que se fizerem necessárias nessa área, por mais extraordinárias que sejam, é condição fundamental para continuidade do negócio. (...)
> As pressões por alimentos mais saudáveis repercutem nos contatos analisados na especificação do uso restrito de medicamentos e melhoradores de desempenho na produção de suínos. Nas imposições de mercado quanto à segurança dos alimentos tornou a utilização de qualquer insumo veterinário condicionada à autorização da assistência técnica da integradora. Outro ponto importante observado nos contatos mais recentes, diz respeito às regras de bem-estar animal, onde os produtores comprometem-se a seguir as legislações existentes ou que poderão seguir sobre este tema. Este é um bom exemplo de como a divisão de custos agregados ao sistema de integração poderá influenciar na assunção das responsabilidades do contrato por cada umas das partes." (fl. 778/780, grifamos)

531. Estudos doutrinários a esse respeito concluem no mesmo sentido das evidências aqui encontradas. Segundo SAAB *et al*,[550] a coordenação na indústria de abate fornece uma vantagem importante para os agentes que assim atuam, na medida em que: (i) reduzem riscos e incertezas relacionadas às mudanças de oferta e demanda, garantia de suprimento, produção, marketing, logística, segurança alimentar, rastreabilidade, garantia de qualidade etc.; (ii) economizam tempo (dão maior agilidade e flexibilidade ao processo); (iii) reduzem custos; (iv) aumentam a efetividade, no que diz respeito a atender os gostos e necessidades dos consumidores; (v) adicionam valor (inovação no desenvolvimento de novos produtos); e (vi) melhoram a qualidade.

532. Dito isso, conclui-se que: (i) a integração entre criadores e indústria é um padrão quase absoluto na forma de atuação dos agentes nesse mercado; (ii) a disponibilidade de aves e suínos para aquisição no mercado *spot* é mínima, sendo insuficiente para garantir um mínimo de oferta a um entrante de porte minimamente relevante na indústria de processados que pretendesse atuar dessa maneira; (iii) a estabilidade da oferta e a eventual necessidade de aumento no fornecimento dos animais ficam seriamente dificultadas no âmbito de uma relação não integrada; (iv) existem restrições muito significativas derivadas da necessidade de que a planta de abate do produtor seja instalada em um raio geográfico próximo das unidades de criação; e (v) exigências sanitárias, de padronização, de qualidade e outras do tipo são seriamente comprometidas no caso de uma relação não integrada. Por conta de todos esses fatores, entre outros possíveis, conclui-se, de maneira segura, que o ingresso no mercado de uma empresa que pretendesse produzir processados a partir de um abate não integrado com o elo de criação de suínos e aves é improvável. No mínimo, é bastante evidente que uma empresa que atuasse dessa maneira não seria capaz de angariar vantagens competitivas e se desenvolver suficientemente, a ponto de conseguir oferecer qualquer contestação mínima a empresas integradas do porte de Sadia e Perdigão.

533. Obtida essa conclusão, resta averiguar se seria provável, então, que uma firma entrasse e atuasse competitivamente na indústria de processados adquirindo a

[550] SAAB, Maria Stella B.L.M. *et al.* **O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais**. Revista Brasileira de Zootecnia, v. 38, 2009, p. 412-422.

CADE - SEPN Fls. 3574

carne *in natura* necessária para a sua produção a partir de abatedouros que ofertam carnes no mercado nacional, sem necessidade, portanto, de constituição ou verticalização com criadores e abatedouros.

10.3.2 Da possibilidade de atuação por meio da aquisição não integrada de carne in natura

534. Como dito, ressaltam as Requerentes que a aquisição de animais para abate não seria a única forma de obtenção de carne *in natura* para posterior processamento. Seria possível, segundo alegam, adquirir, no mercado independente, carnes *in natura* em si.

535. Esse, por exemplo, é o principal meio de atuação das Requerentes relativamente a bovinos. Segundo informado nos autos, todos os processados de Sadia e Perdigão que utilizam a carne bovina como insumo são fabricados a partir da aquisição, pelas Requerentes, de carne *in natura* bovina diretamente no mercado. De início, informaram as Requerentes que a concorrente Ceratti também operaria dessa maneira, e recentemente, informaram que a Marba e a JBS (desde 2011) também estariam operando assim. Haveria, segundo as Requerentes, ampla disponibilidade de carne *in natura*, de todas as espécies (e não somente bovina), à venda no mercado, e não haveria grande diferença de preços entre as carnes provenientes de integrados ou do mercado *spot*, o que possibilitaria a um entrante atuar nesse mercado sem a necessidade de se verticalizar.[551]

536. Frisa-se, desde já, que **todas as vantagens da integração da cadeia recém descritas aplicam-se igualmente aqui**. Não obstante, a fim de investigar mais a fundo a possibilidade de aquisição de carne *in natura* de forma independente, como defendido pelas Requerentes, este gabinete encaminhou uma série de ofícios a concorrentes atuantes nesse segmento do mercado.

537. Ressalta-se que, mais uma vez, com a possível exceção da Ceratti (e, possivelmente, da Marba e da JBS, recentemente), além das Requerentes (e ainda assim apenas e tão somente na cadeia de bovinos), evidencia-se que **nenhum outro concorrente relevante atuante na indústria opera de maneira não integrada, por meio da aquisição predominante de carne *in natura* no mercado *spot*** (lembrando que as participações de mercado da Ceratti, da Marba e da JBS não são expressivas, na maior parte dos casos[552]), o que, a princípio, denota algum tipo de dificuldade ou custo mais elevado relacionado a essa modalidade de atuação.

---

[551] Segundo Nota das Requerentes: "Mesmo em relação aos alimentos processados a base de carne, o melhor exemplo de empresa competitiva e não integrada é o das próprias Requerentes. As empresas Sadia e Perdigão nunca foram integradas na criação e abate de carne bovina. (...)
(...) dada a ampla oferta de carne *in natura* no mercado doméstico, não proveniente das Requerentes, e a virtual inexistência de preços historicamente distintos entre a carne proveniente do sistema integrado e a comprada no mercado spot (...) não há razões para supor que a integração vertical seja uma condição necessária para a entrada (...). (...) a integração vertical tem raízes históricas e se justifica em função das exigências de qualidade do mercado externo." (Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 420, autos confidenciais). Ver, também, Nota "Condições de entrada nos mercados relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fl. 629/630, autos confidenciais.

[552] Exceção relativa é a participação de mercado da Marba apenas no mercado de mortadelas, próxima a **(CONFIDENCIAL).**

538. A concorrente Frimesa informou haver empresas atuando dessa maneira, haver disponibilidade de matéria-prima e não haver maiores impedimentos relacionados à qualidade dos produtos, muito embora indique que "em alguns momentos esta empresa poderá sofrer desabastecimento por oscilações no mercado exportador, ou mesmo interno, além da oferta e da procura com oscilações de preços", e que deve haver "seleção de novos fornecedores, acompanhamento constante, vistorias, auditorias e procedimentos para recebimento das matérias-primas/insumos" (fls. 3052/3053).

539. Para a Aurora, existem empresas que atuam dessa maneira e há disponibilidade de carne *in natura*. Contudo, como a matéria-prima não é de titularidade da empresa, pode haver "momentos de falta de oferta", de modo que "existirá o risco de desabastecimento e de restrições em oferta", assim como pode haver "flutuações de preços", devendo haver a administração desses fatores (fl. 3110).

540. Segundo a Pif Paf, atuar nos mercados de processados adquirindo carne *in natura* de terceiros "é possível e existem empresas que assim fazem", mas "**obviamente que tem dificuldades quanto a rentabilidade e fornecimento de matéria-prima em alguns momentos**. (...) **Os custos aumentam sobremaneira. A Rio Branco Alimentos [Pif Paf] está tentando essa modalidade e não tem continuidade no fornecimento de forma comparativa de custos**" (fls. 3023/24, grifamos).

541. No entender da Doux:

> "**A cadeia de produção integrada e verticalizada é hoje no Brasil um fator competitivo que determina o sucesso para uma operação no mercado de alimentos congelados e processados de carne. O fato de ter abatedouro próprio e gerar matérias-primas para atender a demanda permite uma competitividade muito maior do que aquela existente nas indústrias que precisam comprar sua matéria-prima no mercado. Empresas cuja operação depende fortemente da compra de matérias-primas no mercado estão sujeitas a grandes flutuações de preços (seja por pressão do mercado interno ou do mercado internacional) e muitas vezes não conseguem transferir rapidamente aumentos de custos, tendo muitas vezes arcar com prejuízos. Além disso, correm risco de desabastecimento, especialmente devido a concentração que está acontecendo no mercado brasileiro, seja de carne bovina, de frango, de suínos ou de perus. As empresas que ainda hoje sobrevivem sem um modelo integrado de produção e que se abastecem com matérias-primas cárneas de terceiros acabam se tornando empresas de nicho, atuando em mercados muito específicos, de alto valor agregado e pouco volume, pois torna-se inviável competir no mercado de massa com grandes fabricantes**" (fls. 3094/3095, grifamos).

542. Segundo a Marfrig, manifestando-se especificamente a respeito da possibilidade de aquisição de carne *in natura* como alternativa à integração:

> "**Com relação ao mercado de carnes processadas (...), o fator fundamental e necessário é a verticalização da matéria-prima, ou, em outras palavras, a verticalização a montante com abatedouros**, responsáveis pelo suprimento de toda a carne *in natura* e co-produtos necessários para a produção dos processados.
>
> **Caso o entrante não seja verticalizado com abatedouros, sua atuação deverá ser focada em apenas alguns nichos de mercado específicos**, onde o que determina o sucesso é a especialização na fabricação de um processado diferenciado (como, por exemplo, salsichas e mortadelas tipo Berna, Hans ou Ceratti).

Fls. 3576

> Por outro lado, **caso o entrante pretenda atuar no mercado de carnes processadas de maneira junto aos consumidores (...), a obtenção em volumes e a preços competitivos de determinados itens de matéria-prima, tais como CMS (Carne Mecanicamente Separada), retalhos e gorduras (que são fundamentais no processo de fabricação) somente são possíveis por meio da operação integralizada com a produção da carne** (...).
> Além disso, **a verticalização efetivamente permite às empresas incorporar vantagens competitivas como, por exemplo, ganho de qualidade na matéria-prima, abastecimento constante (o que as torna menos vulneráveis a problemas decorrentes, e.g., de elevações na demanda em períodos de sazonalidade), redução dos custos nas operações de abate, padronização dos produtos, dentre outras.**" (fls. 3065/3066, grifamos)

543. Conforme também já havia sido enfatizado no início desta subseção, a Marfrig ponderou que a verticalização não seria determinante no caso de pizzas e pratos prontos. A Marfrig acrescentou, porém, que embora importante, a integração vertical à montante não necessariamente inviabilizaria a atuação nos segmentos de congelados como hambúrgueres, empanados, kibes e almôndegas (fl. 3065).

544. As respostas dos agentes oficiados e dos dados apresentados demonstram, em suma, o seguinte: (i) não é impeditivo, a princípio, que uma empresa atue no mercado de processados por meio da aquisição de carne *in natura* diretamente no mercado, sem verticalização; (ii) em especial, isso pode ser mais verdadeiro para alguns produtos do que outros; (iii) não obstante, parece bastante evidente que esse tipo de atuação implica, em geral, custos mais elevados, instabilidades e incertezas relacionadas ao fornecimento, possíveis desvantagens de padronização e qualidade, necessidade de adquirir sub-produtos (como retalhos, gorduras etc) de alguma outra maneira e outras dificuldades que podem comprometer seriamente, na maior parte dos casos, a competitividade da empresa que assim opere, comparativamente a empresas integradas; em particular, uma atuação não integrada muito provavelmente obrigaria a empresa a atuar concentrada em um ou poucos nichos de mercado, e com desvantagens que dificultariam severamente a sua capacidade de se expandir; (iv) isso parece ser confirmado pela observação factual de que, com exceção das Requerentes no que se refere a bovinos, e um ou poucos concorrentes que são incapazes de se desenvolver de modo expressivo, não há qualquer concorrente relevante atuando no mercado de forma não integrada.

545. Por todas essas razões – e lembrando que o que se perquire nesta análise de entrada e rivalidade é a probabilidade de uma agente ser capaz de efetivamente se inserir no mercado, se desenvolver, ganhar *share* e tornar-se relevante a ponto de obstar um exercício de poder de mercado do porte de Sadia e Perdigão, e não apenas entrar no mercado, estabelecer-se em um nicho e ganhar parcelas insignificantes de vendas, como tem ocorrido historicamente – entendo que uma entrada não integrada, que conte apenas com o fornecimento de carne *in natura* de terceiros, não pode ser considerada como uma alternativa factível no sentido de barrar o exercício de poder de mercado das Requerentes decorrente de uma operação da monta da presente.

10.3.3 Observações sobre o segmento de bovinos

546. As conclusões a que aqui se chegou, sobre a necessidade de integração da cadeia à montante, são especialmente claras no que se refere ao fornecimento de carne suína e de aves. No segmento de bovinos, diferentemente da avicultura e suinocultura, o

CADE / SEE Fls. 3577

nível de coordenação e integração entre os agentes da indústria é menor[553] e, conforme ressaltado pelas Requerentes, Sadia e Perdigão são exemplos de empresas que atuam de forma não integrada, adquirindo carne *in natura* bovina de terceiros como insumo para a fabricação de processados. Diante desses fatores, cabe indagar se, no que se refere especificamente ao segmento de bovinos, seria ou não necessário que um processador se integrasse, de algum modo, com o elo à montante de abate de bovinos.

547. A esse respeito, entendo que:

(i) o fato de Sadia e Perdigão não atuarem nesse segmento de modo verticalizado, por si só, dificilmente serve como evidência de facilidade na atuação não integrada, já que, além dessa "não integração" por parte das Requerentes ocorrer apenas no segmento de carne bovina (a menos relevante de seu portfólio), é fato que Sadia e Perdigão contam com um porte e vantagens significativas em relação aos seus concorrentes e entrantes, vantagens essas que podem viabilizar uma estratégia não integrada de carne bovina para elas, mas não necessariamente para outras empresas;

(ii) em especial, uma conclusão definitiva sobre a necessidade ou não de integração com o elo bovino em específico não traz grande relevância para a análise deste caso. Ainda que, eventualmente, se concluísse pela desnecessidade de verticalização com o segmento bovino, a necessidade de integração com o segmento de aves e suínos permanece. Um eventual entrante que ingressasse na indústria ofertando apenas processados de origem bovina não eliminaria os potenciais problemas competitivos relativos à ampla gama de processados de aves e suínos.[554] Assim, uma eventual e hipotética constatação de maior "facilidade" de entrada e rivalidade apenas no segmento de processados de bovinos muito dificilmente ilidiria as dificuldades de entrada e rivalidade nos mercados relevantes de processados em geral que foram considerados;

(iii) soma-se a isso as grandes vantagens competitivas advindas da detenção de um portfólio amplo de produtos, que serão tratadas à frente neste voto, e que fazem com que um eventual entrante ou rival que atuasse ofertando apenas processados bovinos sofresse de grandes fraquezas competitivas em relação a seus rivais que ofertam um portfólio amplo de processados, de origens animais diversas. Um entrante ou concorrente que atuasse apenas em um nicho de processados bovinos muito provavelmente não seria capaz de oferecer contestação eficaz ao poder de mercado de Sadia e Perdigão.

548. Dito isso, por tudo quanto exposto nesta subseção, entendo que o **grau de integração da cadeia produtiva em questão é, de fato, uma barreira importante à entrada efetiva e um óbice à rivalidade nesse mercado, que deve ser considerado nesta análise**. Como dito, a necessidade (ou, no mínimo, as vantagens) de as firmas rivais entrarem e atuarem, concomitantemente, em diferentes elos da cadeia de produção, tem impacto direto sobre as barreiras à entrada e sobre a capacidade de concorrência dos agentes, inclusive (embora não apenas) no que diz respeito ao montante de custos afundados a ser despendido pela entrante e à exigência de

[553] SAAB *et al*, op. cit.

[554] Lembra-se que, inclusive conforme sugerem todos os pareceres apresentados nos autos pelas Requerentes, os diferentes mercados relevantes de processados em questão não são subdivididos de acordo com as diferentes espécies animais. Ou seja, não há mercados relevantes específicos de processados bovinos.

SDE/MJ 3528

economias de escala e escopo que devem ser atingidas pelas firmas, fatores esses que serão discutidos a seguir.

10.4 Economias de escala, de escopo e custos irrecuperáveis

549. O Guia de Análise de Atos de Concentração cita como "importantes" barreiras à entrada, "custos irrecuperáveis" e "economias de escala e/ou de escopo".

550. Conforme o Guia, "custos irrecuperáveis (*sunk costs*) são custos que não podem ser recuperados quando a empresa decide sair do mercado". Os efeitos, como barreira à entrada, da necessidade de elevados custos irrecuperáveis para que uma firma opere no mercado são claros. Além de ter que fazer investimentos vultuosos em si, tais gastos serão perdidos caso a empresa não obtenha sucesso em sua atuação, a ponto de conquistar vendas suficientes para reaver os custos incorridos. A chance de sucesso e rentabilidade naquele mercado é, portanto, um fator crucial examinado pela potencial entrante antes de tomar a decisão de entrada no mercado ou não.[555] Lembre-se a esse respeito, aliás, que como visto na análise do histórico de entradas, o nível de desenvolvimento e ganho de vendas dos entrantes nos mercados de processados em apreço é baixo.

551. Note-se, também, que as firmas já instaladas no mercado há algum tempo, em tese, já amortizaram uma parte significativa dos custos irrecuperáveis incorridos com equipamentos, desenvolvimento de produtos e outros vários, e portanto são mais capazes, a princípio, de diminuir seus preços no sentido de barrar a entrada de um novo agente, que, ao contrário, ainda precisa obter uma rentabilidade minimamente razoável (e, portanto, não é capaz de baixar seus preços de modo relevante) para recuperar os custos afundados em que incorreu, fato esse que prejudicará severamente a sua capacidade de se desenvolver e até mesmo continuar operando no mercado. Essa reflexão também é feita pela empresa antes de tomar uma decisão de entrar no mercado.[556]

552. As economias de escala, segundo o Guia, são "economias físicas de insumos derivadas do aumento do volume de produção final"; são "reduções nos custos médios derivados da expansão da quantidade produzida, dados os preços dos insumos". Já as economias de escopo são "economias derivadas da produção conjunta de dois ou mais bens"; são "reduções nos custos médios derivadas da produção conjunta de bens distintos, dados os preços dos insumos".

553. Economias de escala e de escopo garantem custos menores e, portanto, vantagens competitivas significativas às empresas que fabriquem mais produtos e em maiores quantidades. Desse modo, em uma indústria caracterizada por economias de escala e/ou de escopo relevantes, a tendência é que as empresas já instaladas e há tempos atuantes e, em especial, as maiores e com maior participação de vendas, tenham vantagens competitivas amplas sobre entrantes e concorrentes menores, que ainda não tenham sido capazes de atingir uma grande escala de produção.[557] É nesse sentido que

[555] Ver, a esse respeito: OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005, p. 28.

[556] A esse respeito, ver: OECD. Barriers to Entry..., p. 27.

[557] "Uma fusão anticompetitiva também pode não atrair a entrada porque os entrantes sofreriam desvantagens de custos significativas em competir com os agentes instalados. Essa situação pode ocorrer por uma série de razões, mas tende a ser mais importante quando não for provável que os entrantes alcancem as economias de escala (i.e., reduções nos custos médios de operar a um maior nível de oferta) e de escopo (i.e, reduções de custo ao produzir vários produtos conjuntamente) já alcançadas pelos agentes

AOT

economias de escala e escopo figuram como barreiras à entrada importantes, assim como condicionantes de rivalidade relevantes, em favor, em regra, justamente das firmas com maiores participações de mercado.

10.4.1 Custos irrecuperáveis

554. Alguns dos custos irrecuperáveis mais comuns dizem respeito, por exemplo, à possível necessidade de investimentos em construção de unidades produtivas e aquisição de equipamentos especializados para os quais não haja um mercado de revenda (ou no qual os preços de revenda sejam limitados), gastos com recrutamento e treinamento de funcionários, investimentos no desenvolvimento de produtos e custos de obtenção de licenças regulatórias; dentre outros.[558]

555. É razoável crer que os eventuais entrantes na indústria ora analisada tenham que incorrer em alguns custos irrecuperáveis relacionados a tais investimentos, em alguns casos, relevantes. Não há nos autos, contudo, maiores especificações do nível desses custos.

556. Presume-se haver custos relevantes em unidades produtivas e equipamentos, em um grau razoável, haja vista os grandes volumes de produção envolvidos nesta indústria. Segundo as Requerentes, contudo, os equipamentos investidos poderiam ser revendidos, "uma vez que há mercado para isso" (fl. 626/627).

557. Custos de recrutamento e treinamento são, em regra, irrecuperáveis, e comuns a grande parte das indústrias. O nível dos custos de treinamento de funcionários para a operação nos mercados envolvidos nesta operação, porém, não está especificado.

558. Certamente existem custos de desenvolvimento dos produtos. Tais investimentos ocorrem desde a cadeia de criação dos animais, que depende do desenvolvimento e aquisição de genética adequada, até os custos de desenvolver, diferenciar e dar qualidade aos produtos processados que competirão em um mercado no qual esses fatores são cruciais para a competitividade da empresa. Esses custos, em regra também irrecuperáveis, também não estão especificamente mensurados.

559. Finalmente, provavelmente há custos regulatórios, embora também não contabilizados, relacionados, por exemplo, a exigências sanitárias para a criação e o abate de animais, especialmente para um concorrente que pretenda ter relevância no mercado e, portanto, obtenha certificação do sistema federal (SIF).

560. Não obstante esses fatores, é certo que a entrada e a atuação na indústria em questão conta, ao menos, com uma fonte de custos irrecuperáveis de magnitude importante, quais sejam, os *sunk costs* relacionados aos pesados gastos com propaganda e marketing dos produtos, além de campanhas de preços promocionais, necessários para atrair os consumidores para os novos produtos. A importância crucial da marca nos mercados de processados (produtos diferenciados) e os elevados gastos de marketing necessários para fortalecer a marca e atrair os consumidores serão evidenciados de maneira bastante clara em subseções subseqüentes. Cabe frisar aqui, contudo, que se trata de um custo que, além de ser imprescindível para uma atuação de sucesso nesses

instalados." (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Commentary on the Horizontal Merger Guidelines**. March, 2006, p. 38, tradução livre. Disponível em: <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/215247.htm>. Acesso em: 17.01.2011).

[558] Ver, a respeito: U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. Commentary..., p. 37.; e OECD, Barriers to Entry..., p. 28.

Aot

CADE/SEE Fls. 3580

mercados, é elevado e, como dito, irrecuperável, conforme amplamente reconhecido pela doutrina[559], pelo Guia brasileiro[560] e pelas próprias Requerentes.[561]

561. Evidencia-se, assim, a existência de **custos irrecuperáveis relevantes na indústria em questão**, que tendem a dificultar a entrada efetiva de novos agentes.

10.4.2 Economias de escala e de escopo

562. Há indícios de que as economias de escala e de escopo sejam fatores relevantes para a atuação e o desenvolvimento vigoroso dos concorrentes na indústria de processados.

563. Segundo observado pela SEAE em sua análise dos autos e em visitas a unidades produtivas das Requerentes, a fabricação dos produtos, em alto grau de automação, é feita "em série e em larga escala". Lembra a Secretaria, também, que poucas plantas produtivas, em geral, abastecem (com um volume muito grande de produtos, como aqui já visto) todo o território brasileiro, "indicando o nível da escala produtiva". É comum, outrossim, o compartilhamento de equipamentos ou instalações,[562] o que também aponta, a princípio, economias na produção de mais de um produto e/ou de maiores volumes concomitantemente.

564. A esse respeito, as Requerentes afirmam que o processo de fabricação de seus produtos seria "relativamente simples" e não exigiria "uso de equipamentos muito sofisticados". Haveria empresas produzindo com escala industrial para atuação nacional, empresas com escala industrial regional e empresas artesanais, competindo regionalmente. O "grande número de concorrentes em cada segmento considerado" e os "pequenos tamanhos das escalas mínimas viáveis" seriam indícios da desnecessidade de

---

[559] "Diferentes tipos de investimentos podem constituir custos afundados. (...) perdas devido a preços promocionais que são necessários para induzir os consumidores a provar um novo produto; (...) gastos com publicidade e promoções; (...)." (OECD. Barriers to Entry..., p. 28, tradução livre).
"Custos irrecuperáveis significativos podem estar associados, por exemplo, com (...) ganhar a aceitação dos consumidores." (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. Commentary..., p. 37, tradução livre).

[560] O Guia brasileiro também afirma que os "53. (...) investimentos necessários para garantir a distribuição do produto (gastos com promoção, publicidade e formação da rede de distribuidores)" são variáveis que afetam a extensão dos *sunk costs*.

[561] Segundo parecer juntado aos autos pelas Requerentes: "a fidelização dos consumidores às marcas já existentes obriga um novo competidor a realizar gastos com campanhas publicitárias – representando custos irrecuperáveis (*sunk*, ou afundados) que, a depender de sua magnitude, podem tornar a entrada não lucrativa, restringindo assim a concorrência potencial." ("Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34/35).

[562] "As plantas produtivas são caracterizadas por linhas de produção – por produto ou conjunto de produtos, dotadas de equipamentos produtivos e algum grau de automação, demonstrando uma produção em série e em larga escala. A visita às unidades produtivas da Perdigão de Videira, Salto Veloso e Lages permitiu que se observassem linhas automatizadas para processados de suínos, hambúrgueres, pizzas e lazanhas.
Os produtos das requerentes e concorrentes, a despeito de concentrações em mercados consumidores, como da Região Sudeste e Sul, são distribuídos para todo o território nacional. Em alguns casos, poucas plantas produtivas abastecem todo o mercado, indicando o nível da escala produtiva.
Adicionalmente, foram observadas unidades produtivas multiprodutoras, especificamente no que se refere aos produtos industrializados de suínos, seja em decorrência da origem comum dos diversos subprodutos utilizados como insumos, seja em decorrência do compartilhamento de alguns equipamentos ou instalações." (Parecer SEAE, p. 46)

CADE Fls. 3581

grande escala.[563] O fato, porém, é como foi visto na descrição do histórico de entradas (e conforme será detalhado na subseção 10.10), as empresas com escala regional e que produzem em volumes próximos às escalas mínimas viáveis, por mais numerosas que sejam, são simplesmente incapazes de ganhar fatias minimamente relevantes de *market shares* e ainda mais incapazes de roubar qualquer fatia de mercado de Sadia ou Perdigão. Assim, a existência dessas empresas, que não conseguem competir de modo minimamente vigoroso nesse mercado denota justamente o contrário do que as Requerentes querem fazer crer: as evidências demonstram que concorrentes com pouca escala e com pouca variedade de produtos não conseguem se desenvolver de modo relevante, o que tende a indicar que há economias de escala e de escopo muito importantes nessa indústria.[564]

565. A subseção 10.5, que tratará dos canais de distribuição e de venda, também levantará uma série de economias de escala e de escopo presentes no mercado. Uma vez estruturada a rede logística, processo esse custoso[565], a sua utilização para a distribuição de diferentes produtos e maiores volumes tende a otimizar o uso da cadeia e diluir os custos de distribuição. Será visto que empresas com maior escala de produção têm mais condições de obterem descontos e economias na distribuição e armazenamento de seus produtos e, inclusive, que há dificuldades e custos mais significativos na distribuição de produtos em volumes menores e fracionados, o que não ocorre com uma distribuição em larga escala.

566. Na subseção 10.7, será evidenciado que a disponibilidade de um largo portfólio de produtos possibilita economias de escopo relevantes, que conferem maior competitividade aos agentes, sendo essa uma das razões pelas quais os principais concorrentes nesses mercados procuram diversificar o seu portfólio. Essa característica da indústria e a conseqüente presença de economias de escopo são reconhecidas pelas próprias Requerentes.[566] Como será visto quando das discussões sobre efeitos de portfólio e distribuição, há, além de economias de escala, economias de escopo importantes na distribuição e comercialização conjunta de mais de um produto concomitantemente, aproveitando-se o aparato de logística já instalado.[567] Será visto, também, que a oferta de diferentes produtos, e de maiores volumes, maximiza consideravelmente a exposição da marca das empresas, ao mesmo tempo que dilui os

---

[563] "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fls. 594/95 e 628, autos confidenciais)

[564] Lembra-se aqui, novamente, que a entrada de agentes, para ser considerada efetiva, deve ser também suficiente, ou seja, deve de fato possibilitar vendas relevantes ao entrante. Ao que parece, economias de escala e escopo contribuem, no caso, para que isso não ocorra com grande parte dos entrantes na indústria.

[565] Demonstrar-se-á que a estruturação de uma rede de distribuição e de venda ampla e efetiva é custosa, sob diversos aspectos. Isso é verdade mesmo que a logística seja feita de modo eminentemente terceirizado, já que encontrar parceiros logísticos eficazes disponíveis, firmar com eles relações contratuais e coordenar todo o aparato que permitirá a distribuição dos produtos da empresa em dezenas de milhares de estabelecimentos em todo o território nacional mostrou-se uma tarefa árdua.

[566] "As **economias de escopo** são economias derivadas da produção conjunta de dois ou mais bens. **A presença de tais economias nestes mercados relevantes listados pode ser observada** pelo fato de que as firmas normalmente atuam em mais de um segmento, sendo raras aquelas especializadas em um único produto." (fl. 628, grifamos)

[567] Como visto, vale ressaltar que as Requerentes não rebatem diretamente o argumento de que a detenção de um portfólio maior de produtos pode reduzir os custos de distribuição. Afirmam as Requerentes, apenas, que "em caso de firma com um único produto, a mesma [redução de custos] pode ser obtida pela venda do produto para um atacadista que o revende às redes de varejo. (...) Dessa forma, problemas de portfólio mínimo de produtos, para que os caminhões possam ser totalmente preenchidos nas entregas realizadas, deixam de ser uma preocupação." (fl. 421/422).

MJ 3582

custos relativos de propaganda.[568] É nesse sentido que as concorrentes Marfrig e Seara, por exemplo afirmam que "há significativas economias de escala e escopo relacionadas ao *trademarketing* quando se detém amplo portfólio de produtos e marcas" (fl. 767).

567. Há, portanto, **economias de escala e de escopo relevantes na indústria em questão**, que, se não impedem completamente a entrada de agentes, certamente constringem significativamente a competitividade de vários deles (tornando a entrada, no mínimo, insuficiente, ou afetando a sua capacidade de rivalidade). As Requerentes Sadia e Perdigão, por outro lado, desfrutam, ao contrário, de inúmeras vantagens competitivas decorrentes de seu amplo portfólio de produtos e marcas e de seu grande volume de produção e distribuição. Tais vantagens aumentam de modo relevante após a operação, dando-lhes ainda mais condições de exercer o seu poder de mercado.[569]

568. Na próxima subseção, serão analisadas mais profundamente as dificuldades de entrada e rivalidade referentes à estruturação e acesso aos canais de distribuição e venda dos produtos, relacionadas às exigências de economias de escala e escopo recém vistas, assim como a outras variáveis competitivas que afetam a entrada e a concorrência na indústria de processados.

10.5 Dificuldades de acesso aos canais de distribuição e de venda

569. A estruturação de uma rede de distribuição capilarizada e eficiente é um fator competitivo de importância vital na indústria de processados. Conforme apurado pela SEAE, as "companhias atuam em âmbito nacional, por meio de redes geograficamente extensas e capilares – atendendo diversos pontos de venda heterogêneos como hipermercados, supermercados, padarias e lojas de conveniência" (parecer SEAE, p. 46).

570. Segundo as concorrentes Marfrig e Seara, os canais de distribuição e venda são fatores "fundamentais para a competitividade na indústria de alimentos processados". A "perecibilidade dos produtos" e a "necessidade de resposta rápida a variações da demanda implicam a necessidade de operação de cadeias logísticas complexas e eficientes." (fl.1277, autos confidenciais). A Bunge informa que "a eficiência de uma empresa na distribuição de seus produtos é um fator determinante de sua competitividade nesse mercado" (fl. 3000). Semelhantemente, afirma a Dr. Oetker que "no setor de produtos congelados a logística de distribuição é elemento decisivo para a capacidade competitiva dos *players*." (fl. 251, autos confidenciais). Adicionalmente, parecer[570] juntado aos autos por esse concorrente cita relatório da

---

[568] Já que ao divulgar a sua marca a empresa estará, automaticamente, e de uma só vez, divulgando todos os seus produtos nos diferentes mercados em que atua, ao passo que uma empresa que possui um portfólio pequeno terá seus gastos com marketing aproveitados apenas nesses poucos mercados.

[569] Vale mencionar que, ao apresentarem possíveis eficiências decorrentes deste ato de concentração, as Requerentes (parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão, fls. 744/508, autos confidenciais) mencionam a presença de economias de escala e de escopo, na medida em que representem reduções de custos. A magnitude dessas reduções e, em especial, a possibilidade de as mesmas serem ou não consideradas como suficientes para obstar um exercício de poder de mercado decorrente da operação, serão debatidas em seção posterior, quando da discussão das eficiências. No momento, evidencia-se, apenas, que, embora essas economias de escala e escopo, em parte reconhecidas pelas próprias Requerentes, possam representar eficiências, elas também representam uma barreira à entrada e um condicionante de rivalidade importante, que devem ser considerados nesta análise.

[570] "A proposta de fusão da Sadia e Perdigão: uma análise antitruste", Bates White, LLC, 26.08.2009.

CADE / SDE
Fls. 3583

Morgan Stanley[571] no qual se afirma que, nos mercados de processados, "logística é a etapa chave na cadeia de suprimentos". (fl. 667)

571. De fato, a extensão, capilaridade e eficiência da distribuição dos produtos de um agente nesse mercado são fatores determinantes para que a sua produção atinja uma quantidade relevante e heterogênea[572] de pontos de venda, e para que, nesses pontos de venda, tenha inserção e exposição suficiente, chegando aos consumidores finais. Evidentemente, quanto mais pontos e consumidores tiverem acesso aos produtos ofertados, e quanto mais eficiente for essa rede de distribuição, em termos de alcance, inserção, custos e outros fatores, maiores serão as chances de sucesso da empresa e sua força diante de seus concorrentes. A grande escala e os grandes investimentos que caracterizam esta indústria efetivamente demandam uma rede de distribuição ampla e eficaz para dar vazão à produção e possibilitar o máximo de vendas possível, aos menores custos possíveis.

572. Diante da reconhecida relevância dos canais de distribuição e de venda nessa indústria, sob a ótica concorrencial, a presente subseção terá por objeto analisar as possíveis barreiras à entrada e influências sobre a rivalidade advindas da estruturação e manutenção da rede de logística necessária para se operar nos mercados de alimentos processados.

10.5.1 Canais auto-serviço e tradicionais

573. Segundo as Requerentes, a logística de distribuição envolve três etapas básicas: (i) frete da unidade produtiva até os centros de distribuição (CDs); (ii) descarga e armazenamento nos centros de distribuição; e (iii) distribuição dos produtos aos clientes. Ressaltam as Requerentes que, além da revenda dos produtos estocados nos CDs aos clientes, em certos casos o atendimento dos compradores também pode se dar por meio do fornecimento direto a partir da unidade produtiva (fl. 595, autos confidenciais).[573]

574. Os clientes das Requerentes e das demais empresas atuantes nessa indústria são, basicamente, hipermercados, supermercados, padarias e lojas de conveniência, dentre outros, que posteriormente ofertam esses e outros produtos ao consumidor final. Uma classificação usual, de acordo com o tipo e porte dos clientes, divide os estabelecimentos entre canais "tradicionais" (constituídos por bares, padarias e outros estabelecimentos do gênero) e canais de "auto-serviço" (constituídos pelas "redes de varejo" – hipermercados, supermercados e outros). Dentro do canal auto-serviço, também é possível dividir os estabelecimentos de acordo com o seu porte, já que existem pontos de venda com 1-4 *check-outs* ou com mais de 50 *check outs*, por exemplo.

575. Essa classificação é importante porque, a depender do tipo de estabelecimento atendido, as condições de distribuição e de venda podem, eventualmente, alterar-se de maneira considerável, conforme já foi observado pelo

[571] Alexandre P. Falcão, "Sadia and Perdigao: Top Player of the Food Chain", Morgan Stanley, 20 de maio de 2009.
[572] Pontos de venda de diferentes tamanhos, padrões, localidades, diferenciação etc.
[573] Assim como alguns outros dados e argumentos das Requerentes apresentados ao longo desta seção, tais informações foram extraídas do parecer "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fls. 586/645, autos confidenciais).

MJ 3584

CADE em casos anteriores envolvendo outros mercados.[574] É possível, por exemplo, que no canal tradicional ou nos canais de auto-serviço de pequeno porte, em que os estabelecimentos são menores e mais dispersos, a distribuição tenha que atender a uma logística especial, que demande um número maior e mais freqüente de entregas ao ponto de venda por parte do distribuidor, em localidades variadas. Isso, a princípio, pode tornar a distribuição mais custosa. É possível, outrossim, que em razão do menor tamanho dos estabelecimentos de pequeno porte, os pontos de venda não tenham espaço em seu estoque e em suas prateleiras para abarcar os produtos de vários concorrentes, tendo de optar por um número limitado de marcas. Isso, em regra, dificultaria a inserção dos produtos de concorrentes menos significativos nesse mercado. É o que indica, por exemplo, a Dr. Oetker, ao afirmar que "concorrentes e novos entrantes enfrentam grandes dificuldades em varejos menores" (fl. 667).

576. Em certas indústrias, as condições de concorrência em canais de grande porte e em canais de pequeno porte podem, em razão das características dos canais de distribuição e venda, ser significativamente distintas, a ponto de duas empresas fusionadas enfrentarem concorrência razoável nos canais de auto-serviço de maior porte, mas serem monopolistas nos canais tradicionais, por exemplo.[575] Um cenário desse tipo provavelmente implicaria analisar as condições de concorrência no canal auto-serviço e no canal tradicional de modo segmentado[576], a fim de observar os efeitos da operação de modo mais detalhado e condizente com a realidade.[577]

577. Os dados disponibilizados nestes autos, contudo, demonstram que uma análise segmentada entre canais de venda de maior porte e menor porte, ou uma análise que dê maior peso ao canal tradicional, não se faz necessária no presente caso (muito embora, como se verá à frente, certas características de diferenciação entre esses canais tenham alguma relevância para a análise concorrencial). E não se faz necessária, basicamente, por duas razões.

578. Primeiramente, nota-se que as vendas de processados das Requerentes ao canal tradicional são pouco relevantes quando comparadas às vendas feitas ao canal auto-serviço, conforme se constata da tabela abaixo, que ilustra a percentagem de vendas das Requerentes ao canal tradicional:

---

[574] Ex: AC nº 08012.001383/2007-91 (Requerentes: Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S.A.).

[575] Tratar-se-ia de situação semelhante à observada no AC nº 08012.001383/2007-91 (Requerentes: Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S.A.), no qual a inserção das empresas fusionadas nos canais de menor porte (que no caso eram os mais relevantes, em razão de fatores de lucratividade e captação de consumidores) era significativamente maior do que em outros canais, afetando de modo relevante a análise concorrencial.

[576] O que não quer dizer, necessariamente, que os canais teriam de ser tomados como mercados relevantes distintos.

[577] Já que, analisando-se todos os canais conjuntamente, por exemplo, uma participação de mercado não significativa das empresas fusionadas nos canais de auto-serviço diluiria a observação de suas participações de mercado no canal tradicional, mascarando o seu real poder de mercado nesses estabelecimentos.

CADE / MJ
Fls. 3585

Quadro 29 – Porcentagem de vendas das Requerentes no canal tradicional (bares, padarias etc.)

Categoria				
Frios	I			
Embutidos	II			
Congelados	III			
	IV			
	V			
Pizzas	VI			
Margarinas	VII			

Fonte: Requerentes, com base em dados Nielsen (fl. 624, autos confidenciais).
*A numeração indica a classificação da Nielsen para mercados de produtos específicos inseridos em cada categoria.

579. Adicionalmente, verifica-se, de modo geral, que as participações de mercado de Sadia e Perdigão nos segmentos de processados não se alteram substancialmente nos canais de venda de grande porte e nos canais de venda de médio e pequeno porte. É o que se denota dos dados juntados aos autos pelas próprias concorrentes Seara e Marfrig[578], que ilustram os *market shares* das Requerentes nos segmentos de frios, embutidos e carnes congeladas separados por tipo de estabelecimento (tradicional, 1-4 *check outs*, 5-9 *check outs* e assim por diante). Conforme observado, as participações de mercado das Requerentes mantêm-se relativamente simétricas independentemente do tipo de estabelecimento examinado, o que demonstra que sua inserção nos canais de menor porte não é maior que nos canais de porte maior.

Quadro 30 – Participações de mercado das Requerentes no segmento de frios e embutidos, por porte do estabelecimento – 2009

Porte do estabelecimento			
Tradicional			
1-4 cks			
5-9 cks			
10-19 cks			
20-49 cks			
+50 cks			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados apresentados por Seara/Marfrig, com base em dados Nielsen, fl. 766 autos confidenciais.

[578] Nos gráficos apresentados, Seara e Marfrig procuravam demonstrar o contrário, ou seja, que a presença das Requerentes nos estabelecimentos de menor porte era mais significativa. O fato, porém, é que os dados não demonstram isso.

SDE / MJ
Fls. 3586

Quadro 31 – Participações de mercado das Requerentes no segmento de carnes congeladas, por porte do estabelecimento – 2009

Porte do estabelecimento	Participação conjunta Requerentes
Tradicional	80-90%
1-4 cks	80-90%
5-9 cks	80-90%
10-19 cks	80-90%
20-49 cks	90-100%
+50 cks	90-100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados apresentados por Seara/Marfrig, com base em dados Nielsen, fl. 767 autos confidenciais.

580. Significa dizer que, de modo geral, as condições de concorrência advindas do fator distribuição, nessa indústria, não parecem se alterar de maneira significativa dos canais de grande porte para os canais de pequeno porte, embora seja certo que diferenças podem existir, conforme será visto adiante. Não significa que a influência da estrutura de distribuição e de vendas não é importante no caso (pelo contrário, ela é muito relevante, como se verá). Significa apenas que ela tem importância semelhante tanto no canal auto-serviço quanto no canal tradicional, não sendo necessário segmentar a análise desses canais.

10.5.2 Das barreiras relacionadas às redes de distribuição

581. Estando isso estabelecido, cabe averiguar em que grau a estruturação e manutenção da rede de distribuição pode representar, de um lado, uma barreira à entrada para novas firmas e, de outro, uma desvantagem competitiva aos concorrentes já atuantes nesses mercados em comparação às Requerentes deste ato de concentração, Sadia e Perdigão.

10.5.2.1 Importância da rede de distribuição

582. De fato, a importância da logística nesse segmento, aliada aos elevados custos relacionados à constituição e manutenção da cadeia de distribuição e, em particular, às vantagens das Requerentes diante de seus concorrentes no que se refere à disponibilidade de canais de distribuição extensos e efetivos, foram considerados pela SEAE, e por boa parte dos concorrentes oficiados nos autos, como fatores cruciais de barreiras à entrada (probabilidade, tempestividade e suficiência) e dificultadores da rivalidade por parte dos concorrentes atuantes na indústria.

583. Segundo a SEAE:

> "163. (...) Quanto mais extensa e complexa (capilar) a rede de distribuição que congrega a clientela de um ofertante, maiores os requisitos de escala, que viabilizem os custos incorridos na constituição e manutenção dessa rede. Esses custos podem ser relacionados a um montante mínimo de equipamentos (centros de distribuição, veículos de transporte, armazéns), bem como ao tamanho de equipes técnicas dedicadas (vendas, marketing, controle de qualidade)." (parecer SEAE, p. 46)

584. Afirmam Seara e Marfrig, expressamente, que a logística de distribuição é uma grande barreira à entrada e à rivalidade de concorrentes (fl. 1279), assim como a

CADE/SEPRO Fls. 3587

Dr. Oetker, que diz haver "elevadas barreiras relacionadas ao sistema de distribuição", elemento "decisivo para a capacidade competitiva dos *players*." Segundo a Dr. Oetker, essas elevadas barreiras são uma razão crucial para que a entrada de várias empresas no mercado tenha sido mal sucedida ou inexpressiva (fl. 251, autos confidenciais). Conforme ressaltado pela empresa, "a principal razão pela qual os concorrentes não conseguem entrar e crescer no mercado é a barreira da logística de transporte e distribuição. A logística do setor de alimentos, em especial, nos mercados de produtos congelados é determinante para o crescimento" (fl. 573).

585. Efetivamente, o conjunto de informações prestadas nos autos leva a crer que a estruturação de uma rede de distribuição competitiva, fator chave para o sucesso de um agente atuante nesse mercado, é complexa e custosa.

586. Como mencionado anteriormente, a distribuição dos produtos nesse setor envolve, em regra, o transporte das unidades de produção até centros de distribuição, a descarga e armazenagem nesses centros e a posterior entrega aos clientes, que podem ser desde grandes redes varejistas até pontos de venda menores e dispersos. Conforme observado quando da mensuração geográfica do mercado relevante de processados, definido como nacional, essa rede de distribuição, envolvendo transporte e armazenagem de um volume extenso de produtos, deve cobrir distâncias significativas (sendo essa capacidade de distribuir a várias regiões outro fator competitivo relevante), de modo a atender o número significativo de supermercados e outros pontos de venda espalhados pelo Brasil, país de dimensões continentais, ou ao menos uma região extensa. No entender da Marfrig, "para ser considerado um *player* com alguma relevância nesse mercado, necessita-se que os produtos comercializados estejam, no mínimo, em **(CONFIDENCIAL)**" dos 400.000 pontos de venda[579] operando no Brasil (fl. 328, autos confidenciais). A Sadia, sozinha, por exemplo, atende mais de 300 mil pontos de venda em todo o país, utilizando modais que vão desde transporte rodoviário, até ferroviário e de cabotagem.[580] Tais fatos, em si, já demonstram a complexidade e magnitude da cadeia de distribuição que ora se analisa.

587. Cabe ressaltar, outrossim, que a distribuição dos produtos nesses mercados tem algumas características próprias, que a distingue de outras cadeias de distribuição relativamente mais simples. Um exemplo disso é a necessidade de que os produtos sejam transportados e armazenados a frio, utilizando-se, por exemplo, caminhões refrigerados especializados.[581]

588. Não por outros motivos, é de se esperar, de fato, que a constituição de uma rede transportadora e de centros de distribuição exija investimentos "vultuosos", conforme informa a Marfrig (fl. 1278/79), assim como um tempo de implementação e consolidação razoável.[582]

---

[579] Fonte Nielsen, segundo a Marfrig.

[580] Relatório Anual da Sadia, 2008, p. 16. Disponível em:<http://ri.sadia.com.br/ptb/1632/sadia_ra2008.pdf>.

[581] Segundo informa a Dr. Oetker (fl. 251, autos confidenciais) e conforme se depreende das mais diversas manifestações nos autos, que indicam a perecibilidade dos produtos e a necessidade de transporte frigorificado (inclusive manifestações das próprias Requerentes, como as que constam de seus Relatórios Anuais: http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf, p. 3 e 32; www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf, 2009, p. 30 e 44).

[582] Segundo Seara e Marfrig, a estruturação de um modelo logístico de um processador de aves e suínos, para atuação nacional, desde o planejamento até implementação, pode levar de 3 a 5 anos, levando-se em conta um modelo comercial e plano de vendas para 10 anos (fl. 1278), o que depõe contra a tempestividade da entrada no mercado.

CADE / MJ Fls. 3588

589. Assim, as dificuldades e custos inerentes à estruturação dos canais de distribuição necessários para operar nessa indústria, em si, implicam barreiras à entrada relevantes nos mercados em questão. A mensuração da real importância desses canais, contudo, advém de um passo além dessa mera observação. Isso porque, ainda que, *ad argumentandum*, se alegue que, com uma quantidade suficientemente grande de investimentos, um agente entre nesse mercado, não se pode ignorar que os concorrentes já instalados, que contem com uma rede de distribuição mais ampla e eficiente que a de seus rivais, possuem vantagens competitivas significativas sobre os demais competidores.

590. Efetivamente, o concorrente que não seja capaz de estruturar uma rede de distribuição ampla e eficiente, por óbvio, perde em economias de escala e escopo, em custos proporcionais de distribuição e armazenagem, em número de clientes, em volume de vendas, em exposição de marcas e produtos e, conseqüentemente, em competitividade em relação aos seus rivais.

591. Significa dizer, primeiramente, que um agente que entre nesse mercado, com uma rede de distribuição ainda em fase de estruturação e consolidação, sofrerá a pressão das vantagens competitivas dos grandes concorrentes que já tenham canais de distribuição desenvolvidos e consolidados, fator esse que tenderá a dificultar enormemente a expansão desse agente no mercado e, em conseqüência, a efetividade dessa entrada. Também significa, por outro lado, que as empresas de grande porte atuantes no mercado, que contem com uma rede de distribuição mais desenvolvida que a de seus rivais, terão significativas vantagens competitivas sobre esses concorrentes, dificultando, igualmente, o seu crescimento no mercado.

592. Seara e Marfrig dão exemplos disso ao afirmar que a existência de *players* de grande porte na indústria, com canais de distribuição superiores, impõe grandes dificuldades aos concorrentes, na medida em que, por exemplo, "os operadores de centros de distribuição refrigerados podem cobrar preços superiores para processadores com menor escala ou até recusar atendê-los por já terem contratos de exclusividade ou 'darem preferência' para determinados clientes/grandes processadores"[583] (fl. 1279, confidenciais).

10.5.2.2 Da magnitude dos canais de distribuição de Sadia e Perdigão

593. Diante da evidente relevância da rede de logística como fator competitivo, um dos pontos cruciais de análise da presente operação, no que toca à questão dos canais de distribuição, está no fato de Sadia e Perdigão, justamente as duas empresas objeto deste ato de concentração, serem inequivocamente as duas concorrentes detentoras das maiores, mais capilarizadas e mais eficientes redes de distribuição do país, no que se refere aos mercados de alimentos processados. Afirma a Dr. Oetker que, no quesito logística de distribuição, "a estrutura da BRF é irreplicável" (fl. 251, autos confidenciais). De fato, a capacidade e desenvolvimento da rede de distribuição da Sadia e da Perdigão estão abertamente expostos e reconhecidos em seus próprios Relatórios Anuais.

[583] Ressalva-se, aqui, que a ausência de exclusividade por meio de instrumentos jurídicos não necessariamente exclui a possibilidade de uma exclusividade de fato no mercado. Ver discussões a esse respeito, por exemplo, nos autos do AC nº 08012.001383/2007-91 (Requerentes: Recofarma e Leão Júnior; Voto-Vogal do Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo).

CADE / SEPE
Fls 3589

594. O Relatório Anual da Sadia, de 2008, assim informava:

> "No final de 2008, a Sadia contava com **doze grandes centros de distribuição no Brasil**, incluindo um terminal portuário em Paranaguá. **Combinando transporte rodoviário, ferroviário e de cabotagem para levar seus produtos a mais de 300 mil pontos de venda do País, executou 4,8 milhões de entregas no ano.**
> No transporte de longa distância aumentou em 25% o número de carretas e o modal ferroviário teve crescimento de 78% em 2008, representando hoje 8% da matriz de transporte. A Companhia tem buscado **reduzir seus custos logísticos**, ao mesmo tempo em que **aumenta sua capacidade de distribuição** e qualidade do serviço. Nos últimos dois anos, **ampliou a capacidade de armazenagem em 90%**, com **investimentos de R$ 110 milhões em construção de centros de distribuição**, bem como **ampliação de outros já existentes**. Em 2008, **mais R$ 90 milhões foram investidos em ampliações de armazenagem nas Regiões Norte e Nordeste**, com início de operação previsto para o segundo semestre de 2009."[584] (grifamos)

595. Os Relatórios da BRF de 2009, por sua vez, que congregam os dados de Sadia e Perdigão, informam o seguinte:

> "Por meio de uma **ampla e complexa estrutura de distribuição especializada na cadeia de frio**, que contempla **36 centros de distribuição**, está presente em lares de consumidores **abrangendo todo o território nacional**, além de países da Europa, Ásia, África, Emirados Árabes, entre outros. (...)
> Especializada em produtos frios, **a cadeia logística da BRF é uma das mais completas e complexas do país, responsável por parte relevante da frota brasileira de caminhões refrigerados**. A malha logística é composta por 36 centros de distribuição, cobrindo todo o território nacional."[585] (grifamos)

> **"Somos uma das únicas companhias com rede de distribuição própria capaz de distribuir produtos congelados e refrigerados em praticamente qualquer região do Brasil.** (...)
> Nossa rede de distribuição interna utiliza **36 centros de distribuição em 14 estados brasileiros e o Distrito Federal**. Caminhões refrigerados transportam os produtos de nossas unidades de processamento para os centros de distribuição e destes, para os nossos clientes. Temos **50 pontos de *cross docking*[586] em diversas áreas do país que nos permitem descarregar os produtos dos grandes caminhões refrigerados para outros, menores, ou para vans que realizam o transporte de entrega aos nossos clientes**. Nós **possuímos 25 centros de distribuição e alugamos 11**, todos mencionados na seção — D.Imobilizado. Os veículos utilizados para transportar nossos produtos não são de nossa propriedade; **contratamos várias transportadoras para fornecer este serviço, em regime de exclusividade**.
> Em determinadas áreas do país, atuamos por meio de nove distribuidores exclusivos e terceirizados, que operam em Apucarana, Cascavel e Foz do Iguaçu no estado do Paraná; Cuiabá no estado do Mato Grosso; Campos dos

---

[584] Relatório Anual da Sadia, 2008, p. 16. Disponível em:<http://ri.sadia.com.br/ptb/1632/sadia_ra2008.pdf>.

[585] Relatório Anual Perdigão, 2009, p. 3 e 32. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>.

[586] *Cross-docking* é "uma operação na qual os produtos são roteados aos seus destinos tão logo são recebidos em um armazém ou centro de distribuição." (BARROSO, Fábio. **A operação de cross-docking**. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=32&Itemid=44>. Acesso em: 25.04.2011.

A67

CADE / MJ
Fls. 3590

Goytacazes, Três Rios e Nova Friburgo no estado do Rio de Janeiro; Vilhena no estado de Rondônia; e Rio Branco no estado do Acre."[587] (grifamos)

596. A título de ilustração, o mapa abaixo demonstra o posicionamento das cerca de 60 unidades produtivas e 36 centros de distribuição de Sadia e Perdigão espalhados por mais de 15 estados brasileiros, além do Distrito Federal:

UNIDADES INDUSTRIAIS NO BRASIL

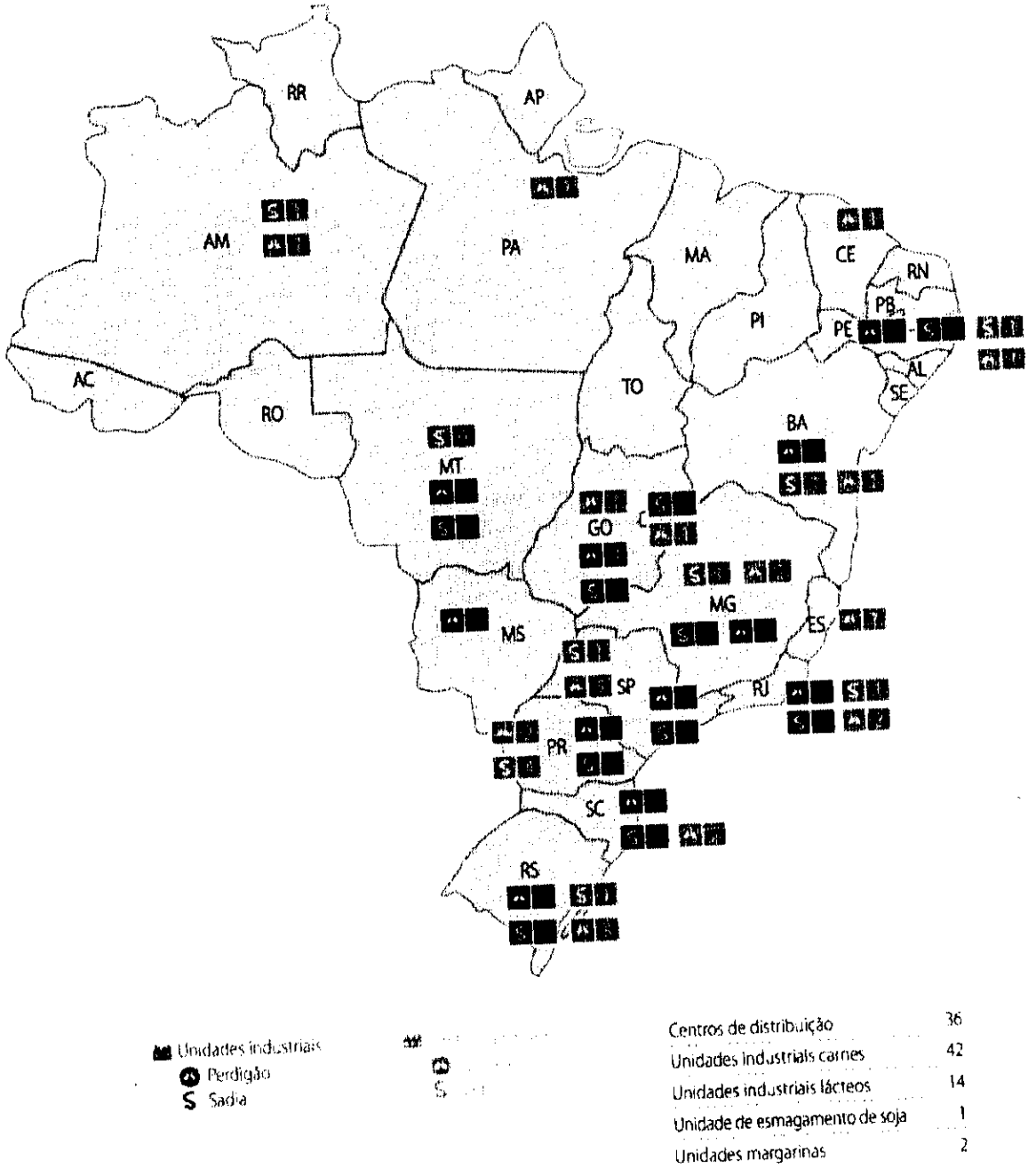


Figura 3 – Unidades produtivas e Centros de Distribuição

[587] www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf, 2009, p. 30 e 44.

CADE / INC
Fls 3591

597. Percebe-se, de fato, que a amplitude e complexidade das estruturas de distribuição de Sadia e Perdigão são bastante notórias, conforme reconhecido pelos Relatórios das próprias Requerentes. A título de comparação, observa-se que a Marfrig, uma das maiores e principais concorrentes das Requerentes, senão a principal, possui 15 plantas industriais e 16 centros de distribuição[588]. A Bertin possui 1 único centro de distribuição (fl. 215, autos confidenciais). As Requerentes, por sua vez, possuirão, conjuntamente, ao menos 60 unidades produtivas e 36 centros de distribuição.

598. Concorrentes menos significativos nesse mercado, por sua vez, possuem canais de distribuição ainda mais deficientes, quando comparados aos das Requerentes, e alegam, ademais, que já estão no seu limite de capacidade em termos de distribuição, sendo necessários investimentos de alto custo para ampliá-los, o que demonstra, concretamente, como os rivais das Requerentes nesse mercado têm sua capacidade competitiva limitada em razão dos custos e dificuldades envolvidas no desenvolvimento de um aparato de logística que atenda esse segmento.

599. Afirma a Pif Paf que, para um aumento de sua oferta, **(CONFIDENCIAL)** (fl. 505, autos confidenciais). Semelhantemente, alega a Frimesa que um aumento de produção demandaria investimentos em **(CONFIDENCIAL)** (fl. 732, autos confidenciais). A Bertin, por sua vez, informa que **(CONFIDENCIAL)** (fl. 215, autos confidenciais).

600. Os limites de distribuição dos concorrentes, em comparação com as Requerentes, revelam-se também em termos de alcance e inserção territorial. Conforme consta de Relatório da própria empresa, a BRF é "uma das únicas companhias com rede de distribuição própria capaz de distribuir produtos congelados e refrigerados em praticamente qualquer região do Brasil",[589] realidade essa diferente da maior parte de seus concorrentes. Segundo pondera parecer juntado aos autos pela Dr. Oetker:

> "Concorrentes e novos entrantes enfrentam grandes dificuldades em varejos menores e regiões distantes, pois a distribuição de alimentos congelados ainda é supostamente escassa em muitas regiões do Brasil. Particularmente, entendo que a Sadia e a Perdigão são as duas únicas distribuidoras de alimentos congelados que conseguem abastecer os revendedores por todo o país." (fl. 667)

601. A atuação da Dr. Oetker, segundo informa, é **(CONFIDENCIAL)**(fl. 575). A estrutura de distribuição da Doux **(CONFIDENCIAL)** (fl. 722, autos confidenciais). A da Frimesa, **(CONFIDENCIAL)**(fl. 1152, autos confidenciais). A Aurora, embora também distribua seus produtos em todo o país, segundo alega, também tem uma maior concentração de seus produtos no Sudeste (fl. 5, autos confidenciais).

602. Com o fim de contraditar as alegações da SEAE e dos concorrentes no sentido de que a estruturação de uma rede de distribuição seria um empecilho à atuação de entrantes e rivais nesse mercado, as Requerentes levantam uma série de estratégias e alternativas que poderiam ser utilizadas pelas empresas para distribuir os seus produtos. Basicamente, trata-se de diferentes estratégias de terceirização. Segundo defendido pelas Requerentes, "toda a estrutura logística da empresa pode ser terceirizada (transporte, armazenagem (CDs), etc.). (...) há ampla disponibilidade de insumos e operadores logísticos para atender novos entrantes (...)" (fl. 423). Em suma, afirmam

---

[588] Mesmo após a aquisição da Seara. Fonte: Relatório Anual da Marfrig de 2009 (http://ri.marfrig.com.br/rao/2009/port/index.htm) e informações constantes de seu site (http://ri.marfrig.com.br/port/grupomarfrig/unidades.asp).

[589] www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf, 2009, p. 30.

SDE / MJ
3592

Sadia e Perdigão que um concorrente no setor de processados pode atuar: (i) terceirizando o transporte dos produtos da fábrica até os centros de distribuição e até os pontos de venda; (ii) terceirizando a armazenagem em centros de distribuição; (iii) vendendo seus produtos a atacadistas; e/ou (iv) vendendo seus produtos a redes varejistas de grande porte com centros de distribuição próprio. Cada um desses argumentos será analisado a seguir.

10.5.2.3 Terceirização do transporte

603. Ponderam as Requerentes, primeiramente, que todo o transporte de seus produtos é terceirizado por meio de contratos com empresas transportadoras especializadas nesse serviço, desde o frete das fábricas para os centros de distribuição, até a entrega dos produtos aos pontos de venda.[590] Diante disso, alegam que seus concorrentes podem fazer o mesmo, a fim de distribuir seus produtos, e anexam aos autos uma lista de transportadoras que poderiam prestar esse serviço.

604. As Requerentes informaram nos autos que a contratação das transportadoras responsáveis pela distribuição de seus produtos ocorre sem regime de exclusividade.[591] Contraditoriamente, porém, Relatório de 2009 divulgado pela BRF informa expressamente que: "Os veículos utilizados para transportar nossos produtos não são de nossa propriedade; contratamos várias transportadoras para fornecer este serviço, *em regime de exclusividade*".[592] Concorrentes, como a Bunge (fl. 3001) e a Dr. Oetker (fl. 3078), por exemplo, também alegam que o transporte terceirizado das Requerentes é feito com exclusividade, o que diminuiria a oferta desse serviço.

605. Informaram nos autos as Requerentes, outrossim, que a aquisição de serviços de transporte frigorificado por parte de Sadia e Perdigão representaria apenas **(CONFIDENCIAL)** da oferta nacional desse serviço[593]. Mais uma vez, porém, essa informação contrastou com dados de Relatório divulgado pela própria BRF, que afirma que "*a cadeia logística da BRF é (...) responsável por parte relevante da frota brasileira de caminhões refrigerados*".[594]

606. A fim de dirimir essas questões, além de verificar a viabilidade de um entrante ou um concorrente atuarem competitivamente e expandirem-se por meio de transporte terceirizado, encaminhou-se ofícios a concorrentes atuantes no mercado e também a um número razoável de transportadoras que prestam serviços à Sadia e à Perdigão.

---

[590] Conforme consta de várias de suas manifestações (ex: fls. 423 e 595). À fl. 423, informam as Requerentes que "não possuem caminhões para a entrega de produtos, sendo a mesma totalmente terceirizada". O Relatório da BRF de 2009, por sua vez, afirma que "os veículos utilizados para transportar nossos produtos não são de nossa propriedade; contratamos várias transportadoras para fornecer este serviço (...)." (http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf, p. 44).

[591] Conforme consta em seus pareceres "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fl. 595) e "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fl. 424).

[592] Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf>, p. 44, grifamos.

[593] Fl. 1534 do parecer "Resposta às manifestações das Empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia".

[594] Disponível em: <www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/20F_Portugues_Completa_Final.pdf, 2009, p. 30, grifamos.

CADE / SEI
Fls. 3593

607. De 12 transportadoras oficiadas, 10 informaram não prestar serviços a Sadia ou Perdigão em regime de exclusividade, enquanto 2 responderam que sim. A maior parte também não soube informar se outras transportadoras prestavam seus serviços de modo exclusivo ou não. A maioria não soube estimar a percentagem da frota frigorificada nacional/regional que presta serviços a Sadia ou Perdigão. Apenas uma das transportadoras estimou que "em torno de 60% da frota de nossa micro região presta serviços para a empresa Perdigão" (fl. 3020), enquanto outra afirmou que o percentual da frota que presta serviços às Requerentes seria "representativo" (fl. 3046).[595]

608. Das respostas e dados constantes dos autos, portanto, pode-se depreender apenas que, provavelmente, algumas das empresas transportadoras que prestam serviços a Sadia e Perdigão o fazem de modo exclusivo, enquanto outras não,[596] também não sendo possível estimar exatamente que percentual da frota nacional é contratada pelas Requerentes. É razoável supor, de qualquer modo, que haja, em algum grau, a possibilidade de que concorrentes e entrantes terceirizem seu transporte para empresas de logística. Na verdade, a terceirização, pelo que se depreende das investigações, é prática comum nessa indústria. As Requerentes, na verdade, ao defenderem essa possibilidade, simplesmente descreveram o modo de operação mais usual nesse mercado.

609. Isso, porém, não significa facilidade ou ampla disponibilidade para a prestação desse serviço e, em especial, não significa que entrantes e outros rivais de menor porte encontrariam facilidade na distribuição de maneira semelhante às Requerentes, e a custos parelhos, que lhes garantisse ampla competitividade no mercado. Diferentes fatores podem diminuir a real disponibilidade de parceiros logísticos adequados ao serviço nessa indústria em específico, ou fazer com que, para entrantes, concorrentes com menor escala, empresas com menor portfólio e outras, a distribuição, mesmo via terceirização, seja significativamente mais custosa do que para empresas do porte e inserção de Sadia e Perdigão. Na realidade, os vários concorrentes oficiados a esse respeito demonstraram dificuldades e preocupações relevantes relacionadas ao transporte dos produtos, ainda que em regime de terceirização.

610. Conforme ressalta a Marfrig, é possível e economicamente viável operar nesse mercado por meio de transporte terceirizado, mas há algumas limitações e dificuldades importantes (3059/60) que afetam a competitividade de entrantes e concorrentes, e que não podem ser afastadas. Segundo a empresa, "embora seja uma alternativa, um agente que pretenda utilizar esse tipo de arranjo deve tomar providências para evitar eventuais perdas de competitividade em razão da: (i) baixa disponibilidade de prestadores de serviço eficientes, e (ii) custos consideráveis" (fl. 3060).

611. De início, um número significativo de concorrentes, de fato, informou haver baixa disponibilidade de operadores logísticos que efetivamente possam realizar esse serviço. Segundo Marfrig e Seara, no Brasil "há um número restrito de operadores de serviços logísticos" (fl. 1279). No mesmo sentido se manifesta a Pif Paf, afirmando que, em algumas regiões do país, "há uma baixa disponibilidade de estrutura logística para atender a demanda de empresas que operam na linha de produtos frigorificados"

---

[595] Na resposta ao ofício nº 939/2011/CADE, que intimou as Requerentes a se manifestarem sobre o parecer da Procade, as mesmas apresentam números diferentes em relação às transportadoras oficiadas e, assim, ao percentual do conteúdo das respostas. O motivo de tal divergência ocorre pela errônea inclusão, pelas Requerentes, de 5 Centros de Distribuição **(CONFIDENCIAL)** entre as transportadoras oficiadas.

[596] A empresa Aurora acredita que não deve haver exclusividade com relação à frota inteira, mas sim com alguns dos transportadores (fl. 3108).

Fls. 3594

(fl. 3021), assim como a Dr. Oetker, que cita, em parecer, relatório da Morgan Stanley,[597] afirmando que a "logística para produtos refrigerados é extremamente pobre no Brasil" (fl. 667). Segundo a Dr. Oetker, para seus produtos secos, a empresa "tem uma malha de distribuidores que cobre o país inteiro. (...) "Em congelados, porém, existe uma carência de distribuidores, de maneira que não foi possível achar distribuidores para o estado inteiro." Afirma essa concorrente que atua na linha de congelados há mais de um ano, mas que "desconhece essa 'extensa' relação de empresas que poderiam estar abertas aos concorrentes (livres de acordos de exclusividade explícitos ou tácitos)" (fls. 582/583).[598]

612. Há indícios de que, possivelmente, as transportadoras especializadas nesse serviço também estejam operando com baixo nível de capacidade ociosa. A Aurora, por exemplo, embora entenda ser possível a terceirização, afirma que não há ociosidade disponível (fl. 3107/3108). A Marfrig, semelhantemente, alega que há "baixa capacidade ociosa no setor de distribuição/logística" e que, em razão de ineficiências da cadeia produtiva, decorrentes de "intervenientes no circuito de produção/consumo, tem-se uma baixa produtividade por parte dos transportadores, o que, conseqüentemente, compromete ainda mais a disponibilidade de veículos e impacta diretamente no custo dos serviços terceirizados" (fl. 3060). Das empresas transportadoras oficiadas por este gabinete, 4 afirmaram ter algum grau de ociosidade (não especificado), 1 afirmou ter apenas 10% de ociosidade e 6 afirmaram não ter qualquer capacidade ociosa de atendimento à disposição.

613. Segundo a Dr. Oetker, a indústria brasileira de alimentos congelados é historicamente concentrada, com agentes, como Sadia e Perdigão, em especial, detentores de grandes portfólios e grandes volumes de comercialização unificados. Os serviços de distribuição, portanto, cresceram em volta desse modelo, o que, segundo a empresa, "limitou o desenvolvimento de empresas de logística que ofereçam, a preços competitivos e fracionamento adequado, serviços para indústrias de pequeno e médio porte (...). Com isso, criou-se uma elevada barreira à entrada nesses mercados (...)" (fl. 3074). Ao mesmo tempo, esse alto nível de concentração da indústria, que deixa pouco espaço para outros concorrentes, desencorajaria o investimento em um aparato de distribuição por parte de um operador de logística nacional ou internacional de grande porte, que oferecesse uma rede de distribuição concorrente (fl. 581). A concorrente Doux faz afirmação semelhante, ponderando que existe uma quantidade relevante de agentes capazes de efetuar o transporte dos produtos, mas que "quando existe uma companhia muito grande, (...) a tendência é de aglomerar a atividade em poucos operadores logísticos, o que não estimula o mercado da atividade" (fl. 3092).

614. Em especial, uma investigação mais detalhada da distribuição demonstra alguns dos fatores que evidenciam o porquê de algumas das dificuldades de logística alegadas por concorrentes. Trata-se de fatores como, por exemplo, a "baixa disponibilidade de agentes eficientes na prestação do serviço de entregas *fracionadas* (...), resultado da baixa capacidade ociosa no setor de distribuição/logística" (fl. 3060), conforme afirma a Marfrig. Tal ponto, em específico, também foi bastante enfatizado pela Dr. Oetker, que, provavelmente como várias das concorrentes de porte semelhante atuantes no mercado, encontra dificuldades e custos superiores de distribuição

[597] Alexandre P. Falcao, "Sadia and Perdigao: Top Player of the Food Chain", Morgan Stanley, 20 de maio de 2009. (fl. 667).

[598] A Frimesa afirma que a terceirização é economicamente viável e que pode ser uma boa alternativa, embora envolva um gerenciamento rigoroso (fl. 3049).

CADE / SEI Fls. 3594

resultantes da necessidade de um transporte de menores frações de produtos. A esse respeito, afirma a Dr. Oetker que:

> "É possível encontrar armazéns de congelados, diferentes transportadoras para carregar cargas exclusivas, **mas muito poucos fornecedores de transporte fracionado**. (...)
> [Em um mercado pequeno], por "não haver ampla disponibilidade de transporte fracionado o novo entrante desse segmento enfrenta uma situação que beira a inviabilidade econômica de colocação dos seus produtos nos auto-serviços de médio e pequeno porte mais distantes, que não disponham de um centro de distribuição centralizado. (...)
> **O custo da entrega, exige parceiro logístico que realize este trabalho de entregas fracionadas (caminhão não exclusivo com produtos de várias empresas no mesmo caminhão) para várias empresas no mesmo momento com o intuito que numa entrega o caminhão possa, a um custo compartilhado, realizar uma entrega maior. Somada a essa restrição que limita de sobremaneira o número de parceiros logísticos, há critérios que devem ser exigidos na seleção de parceiros logísticos** para a distribuição de alimento perecível congelados." (fl. 578, grifamos)

615. Os critérios para a seleção do parceiro logístico, segundo a empresa, seriam, ao menos, os seguintes: (i) qualidade (manter a temperatura dos produtos congelados); (ii) densidade (é necessária uma freqüência de visitas maior aos clientes); (iii) quantidade mínima por entrega (os pontos de venda dispõem de pouco espaço para os produtos congelados na sua área de estoque; assim, são necessárias várias entregas com quantidades pequenas; o operador logístico deve ser capaz de trabalhar com quantidades mínimas pequenas por entrega); (iv) área de atuação (é necessário cobrir o território inteiro com uma malha de parceiros logísticos); (v) custo; (vi) freqüência (deve haver uma boa freqüência de entregas, para evitar rupturas e perda de vendas; entregas freqüentes, porém, são custosas) (fl. 578). Em razão dessas dificuldades, a Dr. Oetker, segundo alega, ao procurar para si um parceiro logístico no próprio Estado de São Paulo, pôde localizar pouquíssimas opções de parceiros, não encontrando nenhum em algumas regiões (fl. 580).

616. Essa mesma discussão remete, igualmente, a outros fatores também bastante enfatizados nestes autos, que dizem respeito ao aumento dos custos de distribuição e conseqüente perda de competitividade dos agentes que comercializem menores portfólios e volume de produtos, como é característica em geral da maior parte dos entrantes e concorrentes de Sadia e Perdigão (ao menos em comparação consigo). Os efeitos de um elevado poder de portfólio sobre a redução dos custos de distribuição serão discutidos mais detalhadamente em seção subseqüente, mas adianta-se, desde já, que esses são fatores importantes na competitividade dos agentes do ponto de vista da distribuição.

617. Segundo a Bunge, "a competitividade logística está diretamente ligada ao volume transportado e ao número de itens comercializados" (fl. 3001). Nesse sentido, é importante diluir o custo do frete "por meio da distribuição de um *mix* de produtos, assim garantindo uma escala eficiente" (fl. 3000). Segundo a Doux, "o faturamento do operador [de logística] está quase sempre atrelado ao nível de serviço prestado para a empresa" (fl. 3092). A Dr. Oetker cita como exemplo **(CONFIDENCIAL)**. Por outro lado, no caso de o operador logístico aceitar carregar o produto de vários fabricantes, a organização necessária para tanto aumentaria os custos consideravelmente (fl. 580). Segundo parecer juntado aos autos por essa empresa, "os problemas relacionados com

SDE/MJ 3595

logística podem tirar completamente do mercado empresas menores ou aquelas dedicadas a determinado nicho como o de refrigerados ou congelados" (fl. 580).

618. Diante dessas evidências, tem-se que, embora a terceirização do transporte seja uma estratégia possível e, na verdade, característica dessa indústria, vários fatores dificultam a seleção e a disponibilidade de parceiros logísticos especializados na distribuição dos produtos em questão. Mais do que isso, ainda que se encontre disponibilidade, diversas variáveis parecem fazer como que a distribuição dos produtos de entrantes e rivais de porte menor que as Requerentes seja mais custosa. Mesmo terceirizando a logística de transporte, portanto, as diversas manifestações nestes autos apontam para uma desvantagem competitiva significativa de rivais e entrantes, em termos de distribuição, em relação à Sadia e à Perdigão, cuja rede de logística é reconhecida e significativamente superior à de seus concorrentes.

10.5.2.4 Terceirização dos centros de distribuição

619. Afirmam as Requerentes que os centros de distribuição também podem ser terceirizados. Mais uma vez, elas próprias trabalham tanto com centros de distribuição próprios quanto com centros de distribuição de terceiros, por elas contratados. No caso da Sadia, segundo informa, a maior parte dos centros de distribuição seria terceirizado (fl. 595). Nesse sentido, as Requerentes também anexam aos autos uma lista de centros de distribuição que poderiam ser contratados por concorrentes.

620. Mais uma vez, com o intuito de averiguar as condições de atuação das empresas por meio da terceirização de centros de distribuição, foram oficiados, por este gabinete, alguns CDs que prestam serviços às Requerentes. As evidências encontradas a partir das respostas desses agentes demonstram que a exigência de exclusividade não é um padrão nos centros de distribuição terceirizados. Todos os CDs oficiados confirmaram não operar em regime de exclusividade (embora alguns tenham afirmado que determinada parcela de sua disponibilidade é dedicada a uma das Requerentes). A própria Marfrig afirmou acreditar que praticamente inexista exclusividade entre centros de distribuição (fl. 3061). Nota-se, assim, que esse não é um problema no que diz respeito ao acesso de entrantes e concorrentes a centros terceirizados. Mais uma vez, porém, diversas manifestações e evidências constantes dos autos apontam dificuldades relevantes relacionadas a esse acesso.

621. Embora os centros de distribuição independentes oficiados nestes autos tenham afirmado ter algum grau de capacidade ociosa, mais uma vez os concorrentes atuantes no mercado alegaram não haver grande disponibilidade de centros de distribuição, conclusão essa à qual se chega a partir do momento em que se passa a qualificar e detalhar os tipos de centros de distribuição que efetivamente seriam adequados para proporcionar aos agentes um serviço que lhes garantam competitividade.

622. A Pif Paf, a esse respeito, alega que, em algumas regiões do país, "há uma baixa disponibilidade de estrutura logística para atender a demanda de empresas que operam na linha de produtos frigorificados" (fl. 3022). A Doux, por sua vez, afirma que há grande disponibilidade em grandes centros, mas dificuldade em municípios do interior e mais distantes, onde a alocação em centros de distribuição independentes é também mais custosa (fl. 3094).

623. A concorrente Dr. Oetker destaca, primeiramente, que há uma diferença entre centros de distribuição e meros centros de armazenagem. Os últimos seriam meramente depósitos de armazenamento, enquanto os primeiros, além de armazenarem, tratam da movimentação, separação de pedidos e da efetiva expedição dos produtos aos pontos de venda ("distribuição fina dos produtos") (fl. 3071/3073). Segundo a Oetker, há, no Brasil, "uma grave escassez de serviços de distribuição fina compartilhada, o que impossibilita que as empresas menores consigam diluir (...) os custos de logística" (fl. 3074). Citando os CDs que as Requerentes citaram nos autos como possíveis prestadores de serviços para os concorrentes (fl. 2979), a Oetker afirma que a grande maioria deles trabalha apenas com armazenagem, não sendo operadores logísticos propriamente ditos (fl. 3075). Além disso, os poucos centros de distribuição efetivos operantes teriam uma cobertura geográfica restrita, o que inclusive faz com que a Dr. Oetker, **(CONFIDENCIAL).**[599]

624. Tal como no caso do transporte, a alegada indisponibilidade de agentes logísticos operando com volumes fracionados é um problema para entrantes e rivais com porte menor que as Requerentes. Segundo a Marfrig, "de maneira geral, existe baixa disponibilidade e ofertas de Centros de Distribuição, principalmente para atender entregas *fracionadas*".

625. De outro lado, mais uma vez alguns concorrentes ressalvam que a ociosidade dos centros de distribuição independentes não seria tão elevada. A Aurora, embora entenda ser possível a terceirização, afirma que não há grande ociosidade (fl. 3108). Semelhantemente, afirma a Marfrig que "o alto grau de utilização da capacidade por *players* atuais pode dificultar a contratação desse tipo de serviço por parte de terceiros", situação essa que "se agrava em períodos de sazonalidade" (fl. 3061).

626. Novamente, porém, a principal questão relacionada à terceirização de centros de distribuição por parte de entrantes e concorrentes diz respeito não propriamente à existência de centros independentes que possam oferecer o serviço. O problema primordial está no fato de que, mesmo que haja acesso a centros de distribuição, os custos dessa terceirização, para entrantes e concorrentes, parecem ser significativamente maiores do que os custos arcados pelas Requerentes, que além de terem vários centros de distribuição próprios, obtêm custos de terceirização mais baixos, em razão do grande portfólio, escala e volume de comercialização em comparação com quaisquer outros rivais ou entrantes.

627. Segundo a Bunge (falando sobre o mercado de margarinas), "os custos envolvidos em uma operação terceirizada de CDs são muito altos quando comparados aos CDs próprios" (fl. 3002). Segundo a Aurora, os custos de contratação de centros de distribuição independentes são maiores que os de centros de distribuição próprios, ao menos em razão do lucro do operador do CD (que acaba somado ao custo) (fl. 3108).[600]

628. Independentemente disso, há, mais uma vez, evidências de que quanto maior o portfólio, a escala e o volume de comercialização da empresa, menores serão os seus custos relativos relacionados à contratação de centros de distribuição. Em razão disso, empresas como Sadia e Perdigão, que nesse quesito superam todos os seus concorrentes e entrantes, mantêm vantagens competitivas significativas em relação a entrantes e rivais.

---

[599] **(CONFIDENCIAL)** (fls. 3076/77).

[600] A Frimesa afirma que ser economicamente viável terceirizar, embora haja necessidade de gerenciamento rigoroso (fl. 3050).

SEAE/MF 3597

629. Segundo a Bunge, fabricantes menores, com menos "sortimento", não aproveitam economias de escala na armazenagem, sendo "menos competitivos" por isso (fl. 3002). Para a Dr. Oetker, os poucos CDs disponíveis operam com a exigência de volumes de entrega mínimos ou têm mais interesse em atender empresas com mais volume. A Dr. Oetker, por exemplo, **(CONFIDENCIAL)**(fl. 3076). Também segundo a Doux, "o faturamento do operador está quase sempre atrelado ao nível de serviço prestado para a empresa" (fl. 3092/3094). De fato, ao serem indagados a esse respeito, todos os operadores de centros de distribuição oficiados por este gabinete afirmaram, de algum modo, exigir a contratação de volumes mínimos de estocagem, e formar seus preços de acordo com o volume contratado.[601]

630. Percebe-se, assim, que há evidências relevantes de que, também no que se refere à utilização de centros de distribuição, as Requerentes detêm vantagens competitivas importantes sobre seus concorrentes e potenciais entrantes, que, portanto, têm dificuldades de rivalizar com elas e oferecer resistência ao seu poder de mercado.

10.5.2.5 Atacadistas

631. Uma outra forma de atuação nesse mercado, segundo as Requerentes, que supostamente eliminaria a necessidade de estruturação de toda a rede de distribuição por um concorrente, seria a venda da totalidade ou de boa parte da produção a atacadistas. Conforme afirmam nos autos: "há, ainda, como mencionado, a possibilidade de que as empresas fabricantes de alimentos processados terceirizem toda a etapa a jusante da cadeia, vendendo seus produtos para atacadistas". As próprias Requerentes também comercializam parte da sua produção para atacadistas. Segundo os dados disponibilizados, o comprometimento dos produtos de Sadia e Perdigão com atacadistas varia desde entre **(CONFIDENCIAL)** de suas vendas, no caso de pratos prontos, até **(CONFIDENCIAL)** das vendas, no caso de mortadelas.[602]

632. Alega-se que apenas parte dessas vendas seria feita com exigência de exclusividade aos atacadistas (entre **(CONFIDENCIAL)**, a depender do produto), e não englobaria os grandes atacadistas, como Makro e Martins. Mais uma vez, são listados alguns atacadistas que supostamente poderiam adquirir a produção de concorrentes operando sob essa modalidade de negócio.[603]

633. Tal questão, mais uma vez, foi objeto de ofícios complementares por parte deste gabinete, ofícios esses cujas respostas foram absolutamente desfavoráveis à possibilidade de atuação de concorrentes por meio da contratação com atacadistas de forma isolada, ou mesmo de forma primordial, como estratégia competitiva, por várias razões, sendo a questão da rentabilidade, mais uma vez, crucial.

634. Segundo a Pif Paf, a operação com atacadistas "não diminui a necessidade da estrutura de distribuição", e embora haja disponibilidade de atacadistas, "**esse procedimento reduz a competitividade devido a necessidade de *mark up* do distribuidor e a bi-tributação**" (fl. 3022, grifamos). A Dr. Oetker, semelhantemente, e dando como exemplo o mercado de pizzas congeladas, considera que "**não existe margem para se construir uma dessas estratégias de comercialização**" (fl. 3082,

[601] Fl. 1095, Fl. 2897, Fl. 3038 e Fl. 3037 (este, em particular, afirmou que embora a exigência de volumes mínimos não seja uma regra imposta pela empresa, em alguns contratos isso ocorre.

[602] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fl. 423).

[603] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF..." (fl. 423).

Aot

FLS 3598

grifamos). A Doux, embora considere que a operação com uma rede atacadista reduza a necessidade de estruturação de uma rede de distribuição própria, também entende que esse tipo de estratégia "**impõe importantes perdas de rentabilidade para a indústria**", a ponto de "inviabilizar a rentabilidade do negócio" caso seja feita uma atuação que abra mão da venda direta a varejistas (fl. 3096). A Frimesa acredita que a operação por meio de atacadistas diminuiria determinados custos[604], mas a empresa "**não opera desta maneira pois entende ser inviável comercialmente falando**"[605] (fl. 3051, grifamos).

635. Segundo a Bunge:

> "(...) a adoção de uma estratégia de atuação no mercado de margarinas mediante a **oferta desses produtos somente a atacadistas seria um movimento que prejudicaria o desenvolvimento de uma marca forte (um importante vetor de concorrência)** (...).
> É notório que a construção de uma marca se dá mais em PDVs de varejo, sobretudo nas grandes redes varejistas. (...)
> Vale notar que as grandes redes nacionais, em geral, não adquirem seus produtos em atacadistas, uma vez que estes não aceitam submeter-se a contratos de exclusividade, negociação de verbas de *trade marketing* e outros incentivos de venda. Isto reforça a inviabilidade da estratégia de ingresso/atuação apenas junto a redes atacadistas, pois esta não é viável no médio e longo prazos.
> Ademais, **é economicamente inviável operar apenas por meio de atacadistas, que serão intermediários entre o fabricante e o varejista e, portanto, se apropriam de uma parte da margem de lucro da cadeia. Considerar somente os atacadistas poderia significar margens muito reduzidas para a indústria, o que não se sustenta no médio e longo prazos.**
> Por fim, destaca-se que **há poucos atacadistas no Brasil possuidores de uma boa estrutura de distribuição de refrigerados**, o que implica a existência de um maior risco sanitário em se atuar com esses estabelecimentos". (fls. 3003/3004, grifamos)

636. A Marfrig afirma que investimentos em transporte, armazenagem e distribuição são necessários para agentes que pretendam ter representatividade regional e, sobretudo, nacional, que a proximidade com o consumidor no varejo é determinante e que, nesse sentido, a **atuação concentrada na comercialização por meio de atacadistas** "**pode não ser eficiente para a consolidação de uma marca, o que pode limitar o sucesso de uma empresa que utilize essas estratégias**". Segundo a empresa, para que um concorrente tenha relevância nesse mercado, ele precisa comercializar seus produtos em, no mínimo, **(CONFIDENCIAL)** dos pontos de venda do Brasil. Em especial, para que a empresa tenha sucesso e seja competitiva, ao menos **(CONFIDENCIAL)** das entregas de produtos devem ser feitas de modo direto, podendo no máximo os **(CONFIDENCIAL)** restantes ser entregues indiretamente, via atacadistas, por exemplo (fl. 328, autos confidenciais).

637. Verifica-se, assim, a partir das respostas quase unânimes dos concorrentes oficiados, que a distribuição primordial dos produtos via atacadistas é inviável em termos de rentabilidade da empresa, que perderia seriamente a sua

---

[604] Com distribuição, operadores logísticos, armazéns, fretes, entrega, estrutura comercial e de atendimento (fl. 3051)

[605] "(...) por questões de presença de mercado, exposição do produto (...).
(...) o mercado varejista é tão expressivo que é muito difícil ficar distante do mesmo. É necessário realizar negócios diretos para facilitar a negociação, aparar as margens possíveis, estabelecer metas, além do autoserviço, muito necessário para algumas linhas de produtos". (fl. 3051)

3599

capacidade competitiva frente a grandes concorrentes com rede de distribuição mais diversificada e ampla, como Sadia e Perdigão.

10.5.2.6 Utilização da logística de varejistas de grande porte

638. Finalmente, ponderam as Requerentes que, no caso de vendas a varejistas de grande porte, em muitos casos a entrega dos produtos ocorre de forma centralizada, nos centros de distribuição do próprio varejista, sendo o transporte para os respectivos pontos de venda realizado também pelo varejista, fato esse que eliminaria, ou diminuiria de modo relevante, a necessidade de constituição de uma rede de logística por parte das empresas.[606]

639. A esse respeito, foram encaminhados ofícios aos concorrentes, com o fim de avaliar a viabilidade de um agente atuar nesse mercado, primordialmente, utilizando essa estratégia para distribuir e comercializar os seus produtos. Novamente, as respostas foram uníssonas no sentido da inviabilidade de uma estratégia desse tipo, isolada ou primordialmente, por várias razões bastante plausíveis, claramente explicadas pelas próprias manifestações das empresas.

640. Afirma a Aurora que existem varejistas com condições de adquirir os produtos nessas condições, porém, "os preços dos produtos que serão vendidos a esses grandes varejistas são proporcionais a importância das marcas, as promoções e ofertas realizadas. Estes fatores atuam diretamente na rentabilidade do negócio" (fl. 3110).

641. No entender da Bunge:

> "**Não se vislumbra como economicamente viável a atuação apenas junto a um grande varejista, uma vez que não haveria escala suficiente para o fabricante ocupar sua capacidade produtiva, tornando o processo totalmente inviável pelo alto custo de produção.**
> **Ademais, concentrar as vendas num único cliente significaria não ter poder de negociação, o que reduziria as margens ao longo do tempo, tornando o negócio insustentável.**" (fl. 3005, grifamos)

642. Segundo a Pif Paf:

> "Existe a disponibilidade, em geral, das 3 maiores redes operando no país (com grande participação de capital (estrangeiro) e das redes regionais. Todavia, **para clientes com pouca expressividade em seu portfólio, essas redes exigem grandes valores de verbas para contratos comerciais**". (fl. 3023, grifamos)

643. Para a Frimesa, embora essa estratégia de atuação diminua a necessidade de estruturação de uma rede de distribuição, e possa trazer vantagens competitivas para os dois lados, a empresa afirma que **não se trata de "prática de mercado no nosso segmento, muito menos em outros segmentos**", e acredita que "**não seja possível e nem seja a intenção dos varejistas de grande porte [adquirir produtos sob essa modalidade de contratação]**, pois eles concentram estoques mínimos com entregas programadas para cada três dias. Além do espaço físico, existe a questão financeira da manutenção dos estoques" (fl. 3052, grifamos).

644. Semelhantemente ao que ocorre com a estratégia de uso de atacadistas, a Marfrig entende que a atuação concentrada na comercialização por meio de apenas uma

[606] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF..." (fl. 421/424).

CADE / MJ
Fls. 3600

grande rede varejista "pode não ser eficiente para a consolidação de uma marca, o que pode limitar o sucesso de uma empresa que utilize essas estratégias" (fl. 3063).

645. Segundo a Dr. Oetker:

> "**Há um número reduzido e geograficamente concentrado de supermercados que oferecem uma logística centralizada. Esse serviço não é suficiente para se ter uma escala em produção e margens (são as redes que já oferecem uma rentabilidade menor). Conseqüentemente, depender somente destas redes não é o suficiente para rentabilizar o negócio de pizza pronta congelada.** (...)
> **A viabilização do negócio de produtos congelados exige o acesso a pontos de venda menores, mais fragmentados.** (...)
> '(...) a entrada de fabricantes médios nos hipermercados e redes de supermercados é possível e de interesse (...), porém **é muito custoso já que essas empresas acabam, na prática, se sujeitando a condições mais onerosas em relação a seus concorrentes de grande porte que possuem marcas mais fortes e maior portfólio**'. (...)
> **Nem todas as redes têm esse tipo de Centro de Distribuição por demandar um investimento muito alto.** (...). Mesmo uma rede importante como Carrefour somente abriu seu CD de congelados em 2009. (...). Além disso, as redes que possuem este serviço estão concentradas na Região Sul e Sudeste. (...)
> As grandes redes não disponibilizam o seu serviço de distribuição gratuitamente e, respeitando as leis de mercado, **os custos cobrados são maiores para fornecedores de menor porte.** (...)" (fls. 3083/3086, grifamos)

646. Finalmente, segundo a Doux:

> "**No mercado brasileiro é impossível preservar a rentabilidade vendendo exclusivamente a redes de grande porte. As redes de grande porte criaram um modelo de negociação, com uma 'arapuca' de descontos financeiros, (...) que tornaram impossível para um fabricante de alimentos processados sobreviver vendendo exclusivamente ou predominantemente para este canal de distribuição**". (fl. 3097, grifamos)

647. Percebe-se, portanto, que as respostas são bastante incisivas no sentido de que a atuação no mercado primordialmente por meio da entrega centralizada dos produtos a grandes varejistas com centros de distribuição que ofertem essa possibilidade é, de várias maneiras, inviável, diminuindo significativamente a capacidade de inserção, competitividade e lucratividade de entrantes e rivais que adotem essa estratégia de modo predominante.

10.5.3 Das barreiras de acesso aos canais de venda

648. Alguns dos concorrentes manifestaram-se nos autos levantando fatores que dificultariam, de modo relevante, o amplo acesso de entrantes e empresas rivais das Requerentes aos canais de venda dos produtos, basicamente, as redes de varejo responsáveis pela revenda dos produtos aos consumidores finais.

649. Como já mencionado aqui, uma empresa como a Sadia chega a atender cerca de 300.000 pontos de venda em todo o Brasil, e um entrante ou rival que pretenda ter condições de rivalizar de modo substancial com essa empresa deve ser capaz de inserir seus produtos, de modo significativo, em um número elevado de PDVs, brigando por espaço nas prateleiras, gôndolas e freezers desses estabelecimentos também. De início, não é difícil imaginar que isso representa uma tarefa difícil, custosa e

3601

minimamente longa,[607] representando uma barreira à entrada e um dificultador de crescimento dos rivais não desprezível, ainda mais considerando que, como já mencionado neste voto, não é qualquer entrada ou rival com pouca significância que pode ser considerado como um obstáculo ao elevado poder de mercado das Requerentes.

650. Não obstante essa observação geral, concorrentes mencionam algumas dificuldades adicionais relacionadas ao acesso aos canais de venda. A Marfrig fala, por exemplo, na necessidade de pagamento às redes varejistas de auto-serviço para que entrantes iniciem a comercialização de seus produtos junto a varejistas e para que as empresas tenham seus produtos expostos nas gôndolas e prateleiras, na forma de um "pedágio".[608]

651. Oficiados por este gabinete para se manifestarem a esse respeito, varejistas clientes das Requerentes informaram que, em regra, não seriam remunerados pelos fornecedores para a introdução de produtos ou ocupação de maior espaço nos estabelecimentos (fls. 386/391, autos confidenciais). Desse modo, a eventual necessidade de pagamento por parte das empresas para a maior exposição de seus produtos não pode ser considerada, a princípio, uma variável relevante de barreira de acesso aos pontos de venda.

652. Segundo a Dr. Oetker, um custo relacionado à entrada e operação nos canais de venda seria a necessidade da empresa fornecedora contratar, à sua própria conta, funcionários, chamados de "repositores" ou "promotores", responsáveis por atuar diretamente nos estabelecimentos, alocando os produtos da empresa nas prateleiras, gôndolas e freezers, assim diminuindo a necessidade de disponibilização de mão-de-obra por parte do varejista.[609] Em resposta à Dr. Oetker, as Requerentes afirmam que

---

[607] Segundo a Marfrig, com relação à estruturação de canais de venda, pode-se levar de 3 a 5 anos para fazê-lo (o que depõe contra a tempestividade da entrada), e o recrutamento e formação da força de vendas, no primeiro ano, pode representar **(CONFIDENCIAL)** do faturamento anual, e **(CONFIDENCIAL)** do faturamento anual uma vez que a empresa esteja estabelecida (fls. 1279/1280, autos confidenciais).

[608] Segundo a Marfrig, o pagamento a redes de supermercado seria comum, e empresas de maior porte teriam maiores condições de efetuar essa remuneração: "Uma prática comum no mercado é a necessidade das empresas pagarem para as redes de supermercados para poderem ter seus produtos nas gôndolas. Os valores desses contratos são grandes, normalmente atrelados a um percentual do faturamento, e que as pequenas e médias empresas não tem como repassar nos preços, o que restringe cada vez mais as suas vendas no principal canal de distribuição de produtos perecíveis (lojas de auto-serviço). Isso já não acontece com as empresas líderes, que destinam grandes valores nos seus orçamentos para pagarem esses contratos. Esse mecanismo pode ser utilizado por elas para bloquear a entrada de concorrentes no mercado." (fl. 101, autos confidenciais).
"os principais varejistas tendem a estabelecer altos custos para o início do relacionamento com fornecedores entrantes". Tais custos podem representar **(CONFIDENCIAL)** das vendas a varejistas regionais e entre **(CONFIDENCIAL)** para varejistas-chaves com atuação nacional. A "formação de relacionamentos com canais de vendas (...) pode representar forte barreira de entrada a potenciais entrantes no mercado nacional. (...)
As evidências disso estariam no fato de que, "quanto maior o giro e maior o *mix* de produtos oferecidos pelo processador ao varejista, menor o *trade* (pedágio) cobrado pelo lojista. A experiência do grupo Marfrig mostra que, no passado, quando não possuíam portfólio mínimo de produtos e não integravam um grupo econômico minimamente conhecido, não tinham condições mínimas para negociação." Empresas pequenas, com portfólios pequenos, não possuriam capacidade de barganha nem visibilidade da marca que justifiquem "menores custos de *trade*". (fls. 1280/1281, confidenciais).

[609] Segundo a Dr. Oetker, "a existência de funcionários dos fabricantes nos grandes e médios auto-serviços tem sido uma exigência destes canais para diminuir a quantidade de mão de obra necessária

CADE / MJ
Fls. 3602

"de fato, as redes de varejo exigem, em alguns casos, o estabelecimento de contratos para a manutenção de promotores de vendas e repositores em seus estabelecimentos".[610]

653. No entanto, segundo sustentam as Requerentes, "o número de promotores/repositores, por estabelecimento é bastante reduzido (...). No caso das Requerentes, o número de promotores/repositores por estabelecimento das grandes redes de varejo é de cerca de 0,5".[611] No entender de Seara e Marfrig, porém "estima-se que a despesa com promotores no primeiro ano atinja de **(CONFIDENCIAL)** do faturamento da empresa; e cerca de **(CONFIDENCIAL)**, uma vez atingido o ponto de equilíbrio" (fl. 1280). De fato, cruzando a informação recém fornecida pelas próprias Requerentes, e o fato de a Sadia, por exemplo, atender mais de 300.000 pontos de venda no Brasil[612], conclui-se que essa empresa tem um número significativo de repositores a seu serviço. Trata-se, assim, a princípio, de um custo relevante a ser arcado, mais facilmente amparado, em regra, por empresas de maior porte e maior rentabilidade.

654. Afora o custo de manutenção dos repositores em si, porém, a Dr. Oetker alega que "uma das contrapartidas dos varejistas [pelos repositores] é a oferta de mais espaço para os produtos desses fabricantes em detrimento de outros fornecedores" (fl. 568). Segundo a concorrente:

> "Apesar de o supermercado em princípio decidir sobre o espaço que deve ser ocupado por cada produto nas suas gôndolas, na prática os repositores conseguem influenciar de maneira considerável este espaço, já que são eles que, de fato, colocam os produtos. (...)
> (...) as estratégias comerciais adotadas pelos repositores SADIA/PERDIGÃO, em muito maior número que os repositores de qualquer outro concorrente, é 'entupir' o congelador do supermercado e ocupar sempre os melhores espaços. (...) é bastante comum que a DR. OETKER, por exemplo, sequer consiga colocar seus produtos recém lançados. (...)
> [Em razão disso], SADIA/PERDIGÃO é praticamente o único fornecedor disponível na hora da compra. Pior, muito embora o preço aumente não há entrada efetiva de novos concorrentes. Não há como crescer as vendas, se não há espaço disponível no freezer, mesmo que o produto do concorrente seja mais barato com qualidade equivalente." (fls. 568/570)

655. Apesar dessa manifestação, a princípio preocupante, o fato é que, mais uma vez, os clientes das Requerentes oficiados nos autos não confirmaram essa informação. Relataram os varejistas oficiados que os repositores das empresas não possuem autonomia e influência na colocação, distribuição e exposição dos produtos nos espaços do estabelecimento (fls. 386/391, autos confidenciais), o que, portanto, não permite utilizar esse argumento como fator de barreira de acesso aos PDVs, muito embora os custos de manutenção dos repositores o sejam, em algum grau.

656. Frisa-se desde logo, também, que em resposta a ofícios deste gabinete, os clientes varejistas oficiados informaram que, em regra, não celebram contratos de exclusividade com as empresas fabricantes, de modo a lhes garantir o uso exclusivo de

---

(...)". São os chamados "repositores" ou "promotores". "Os fabricantes de grande porte (...) têm capacidade para oferecer um número expressivo de promotores". (fl. 568).

[610] Nota "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 587.

[611] Nota "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 587.

[612] Segundo seu próprio Relatório Anual: Relatório Anual da Sadia, 2008, p. 16. Disponível em:<http://ri.sadia.com.br/ptb/1632/sadia_ra2008.pdf>.

SDE / MJ 3603

prateleiras, gôndolas e *freezers*, salvo casos esporádicos e temporários de lançamentos de novos produtos e a possibilidade de as empresas cederem ao varejista, em regime de comodato, *freezer* próprio com a sua marca, para a exposição de seus produtos (fls. 386/391, autos confidenciais). Assim, contratos de exclusividade não parecem ser um fator limitador do acesso de outras empresas aos pontos de venda, muito embora a cessão de *freezers* exclusivos próprios possa, a princípio, se converter em uma vantagem competitiva por parte de empresas de maior porte e rentabilidade, haja vista o provável custo relacionado a essa cessão e o fato de que, dado o espaço limitado nos estabelecimentos, *freezers* de propriedade de empresas com maior volume de vendas e marcas preferidas dos consumidores, como é o caso das Requerentes, provavelmente têm preferência na alocação, em comparação a outros concorrentes e, especialmente, entrantes.

657. Segundo os varejistas oficiados, a alocação e exposição dos produtos nos pontos de venda é efetuada, em suma, com base em tendências, comportamento e preferência dos consumidores, relevância da marca no mercado (segundo informado, a marca líder, mais procurada pelo consumidor, tem influência na disposição dos produtos) e volume e potencial de vendas do produto, entre outros fatores (fls. 389/391).

658. É nesse sentido, a princípio, que alguns concorrentes levantam dificuldades de acesso de entrantes e rivais com menor inserção nos canais de venda. O fato, lógico, é que, quanto maior o volume de vendas de uma empresa (as Requerentes têm os maiores) e quanto mais relevante a sua marca aos olhos do consumidor (as Requerentes têm as mais relevantes, como se verá), maior será a sua alocação e exposição nas prateleiras, gôndolas e *freezers* dos pontos de venda. Somando isso aos limites físicos de espaço nos estabelecimentos[613] e à preferência dada pelos varejistas a empresas com grandes portfólios, em razão da redução dos custos de transação (tal tópico será discutido com mais detalhes em subseção à frente), de fato se verifica, nesses fatores, uma barreira à entrada de novos agentes não trivial, assim como vantagens competitivas relevantes por parte de empresas como Sadia e Perdigão, especialmente se consideradas em conjunto.[614] Essas limitações, somadas aos custos de estruturação e manutenção dos canais de venda representam elementos concorrenciais importantes, que devem ser considerados na presente análise.[615]

10.5.4 Conclusões sobre as barreiras à entrada e dificuldades de rivalidade relacionadas aos canais de distribuição e de venda

659. Observou-se, em suma, que a constituição de uma rede de distribuição ampla e eficiente é uma variável chave na atuação dos concorrentes na indústria em questão, sendo fulcral em sua capacidade de venda, de lucro e de competitividade. Sem

[613] Limites esses menos significativos em grandes estabelecimentos, mas mesmo assim, existentes. Segundo a Dr. Oetker, por exemplo, "há uma barreira adicional representada pela limitação do espaço no freezer para alimentos congelados" (fl. 251, autos confidenciais).

[614] No entender da Dr. Oetker: "Com a fusão (...) a situação no mercado brasileiro ficará insustentável: (...). Qual supermercado pode se permitir limitar algum produto ou algum espaço da BRF, ainda que de qualidade inferior ao de concorrente, sob o risco de que ela deixará de oferecer o serviço dos seus repositores! Qual supermercado poderá correr o risco de perder algum desconto extra da BRF? Qual supermercado poderá correr o risco de ficar sem suas promoções? O domínio será absoluto!" (fl. 594). Afirmam Seara e Marfrig, nesse sentido, que poderia ocorrer uma exclusividade *de fato* da BRF junto aos pontos de venda, não necessariamente por meio contratual. (fl. 751, autos confidenciais).

[615] Não obstante tenham sido descartadas algumas alegações dos concorrentes, já apontadas nesta subseção.

CADE / MJ Fls. 3604

uma rede de distribuição eficiente, um agente atuante nesse mercado, entrante ou rival, é incapaz de se desenvolver. Ao mesmo tempo, a instalação dessa cadeia de distribuição não é, em absoluto, uma tarefa fácil. Pelo contrário, as dificuldades apontadas são muitas, e os custos, elevados. Trata-se, segundo apontado seguidamente nos autos, de uma barreira à entrada e um dificultador de rivalidade relevante.

660. Nesse quesito, demonstrou-se que ambas as Requerentes desfrutam de uma rede de distribuição de amplitude e eficiência significativamente superior à de seus concorrentes, e que estes, assim como potenciais entrantes, enfrentam dificuldades significativas relacionadas a esse fator. Tais dificuldades, em certa medida, relacionam-se aos custos e dificuldades de constituição de uma rede ou da disponibilidade de parceiros logísticos capazes de fazê-lo. Mais do que isso, porém, ficou claro, ao menos, que mesmo em se encontrando alternativas de parceria e distribuição, entrantes e concorrentes, com portfólio, porte e volume de comercialização significativamente menor que Sadia e Perdigão, são defrontados, em razão desses mesmos fatores, com custos superiores de distribuição, além de outras desvantagens competitivas, que tornam a entrada e a rivalidade diante das Requerentes extremamente difícil.

661. Apesar dos esforços das Requerentes para apontar alternativas de distribuição para os agentes atuantes no mercado, é simplesmente contra-factual imaginar que há uma irrestrita disponibilidade de possibilidades de distribuição, a custos competitivos, quando se observa, concretamente, que quase todos os concorrentes afirmam enfrentarem dificuldades significativas de desenvolvimento e expansão, em termos de volume e território, em razão justamente de suas limitações de distribuição, que não são capazes de ultrapassar.[616] Foram apontadas nesta subseção uma série de fatores que, em maior ou menor grau, contribuem para explicar essas dificuldades. De qualquer modo, a completude ou não dessas explanações não ilide a verificação factual simples de que, com exceção justamente das duas Requerentes deste ato de concentração, as concorrentes apontam a **distribuição como uma barreira crucial à entrada e à rivalidade efetiva nessa indústria**, barreira essa que tende a aumentar com a junção das duas empresas detentoras das principais redes de distribuição desse setor e do incremento de todas as vantagens competitivas que isso lhes proporciona.

662. Soma-se a isso as **dificuldades e custos**, também elevados, relacionados à estruturação e manutenção de um aparato que permita um bom **acesso das empresas aos canais de venda**, em especial às redes varejistas, responsáveis pela revenda dos produtos. Aliados a esses custos estão as várias vantagens obtidas por agentes como Sadia e Perdigão, que, especialmente se considerados em conjunto, detêm portfólios, volumes de vendas e marcas inigualáveis, que lhes permite ter acesso significativamente maior às prateleiras, gôndolas e *freezers* dos pontos de venda, nesse sentido colocando uma dificuldade adicional relevante ao estabelecimento e desenvolvimento de entrantes e concorrentes.

663. Aliadas a essas discussões estão, portanto, a eventual capacidade dos próprios varejistas, como compradores dos produtos das Requerentes, de compensar o poder de mercado por elas exercido, tópico esse que será discutido na subseção a seguir, assim como o poder de portfólio e a força das marcas de Sadia e Perdigão, que, entre

[616] Segundo a Dr. Oetker, por exemplo: "A DR. OETKER produz um produto com qualidade reconhecida internacionalmente. Entretanto, não consegue expandir sua áreas de atuação, tampouco ganhar *share*, em razão da forte barreira à entrada representada pelo fator logística." (fl. 3080).

SEAE/MF 3605

outros fatores, lhes proporcionam o poder de mercado ora debatido, devendo ser avaliados nas subseções subseqüentes.

10.6 Poder compensatório, supermercados e marcas próprias como entrantes e rivais potenciais

664. Segundo as Requerentes, a evolução do HHI no setor de varejo demonstraria que o grau de concentração entre os varejistas teria aumentado consideravelmente desde 1992, estando hoje em um nível que poderia ser considerado concentrado.[617] Desse modo, segundo as Requerentes "a análise da rivalidade deve admitir que o exercício de poder de mercado pode ser impedido não apenas por reações dos produtores que atuam nos mercados relevantes em que ocorreu a concentração horizontal, mas também dos varejistas que atuam distribuindo os produtos aos consumidores finais".[618] (parecer Possas, p. 62).

665. De início, cabe mencionar que várias evidências constantes dos autos demonstram que essa suposta concentração no mercado de varejo não é, nem remotamente, tão elevada quanto sustentam as Requerentes, ao menos a ponto de indicar um poder de compra significativo o suficiente para obstar, por si só, um exercício de poder de mercado por parte de ofertantes do porte de Sadia e Perdigão, ainda mais considerados em conjunto.

666. Dados constantes de parecer[619] juntado aos autos pela concorrente Dr. Oetker demonstram que, no Brasil, somente cerca de 38% das vendas do varejo de alimentos estariam concentradas nas mãos dos três principais varejistas, Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-Mart. Cerca de 58% das vendas ainda estariam distribuídas entre 50 outros agentes. Segundo o parecer, "o segmento não é concentrado e tem numerosas redes de pequenos supermercados e lojas individuais" (fl. 663). Ainda:

> "As preocupações sobre o fechamento de mercado são aumentadas pela relativa falta de poder de compra dos pequenos varejistas de alimentos no Brasil – em contraste com alguns países Europeus como o Reino Unido (...). (...) De acordo com o relatório de um analista, o *market share* dos três maiores revendedores do Brasil em 2007 era 37% (com o 4º player com somente 1,4% de *market share*). Esses números são bem menores quando comparados com os 3 principais players na Argentina/Chile, Reino Unido e França, com 72%, 65% e 57%, respectivamente."[620]

667. Alegam as Requerentes, ainda, em parecer[621] juntado aos autos, que supermercados e hipermercados, em especial, seriam entrantes e rivais em potencial nos mercados objeto da operação, por meio de suas marcas próprias. Segundo defendem, em mercados como EUA, Alemanha e Grã-Bretanha, essa estratégia vem permitindo que as

---

[617] Nota "Resposta às Manifestações das Empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia", fl. 1535/1536.

[618] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 62.

[619] Bates & White, fl. 663.

[620] Dados retirados, pela Bates & White, de estudo de Alexandre P. Falcao, "Sadia and Perdigao: Top Player of the Food Chain", Morgan Stanley, 20 de maio de 2009, fl. 666.

[621] "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade".

marcas próprias venham ganhando participação frente às demais marcas. Esse movimento ainda estaria se iniciando no Brasil, mas existiriam incentivos, de acordo com o parecer, para supor que os supermercados passem a adotar tal estratégia com mais força. Os incentivos seriam os seguintes: (i) aumento de barganha junto aos fornecedores; (ii) instrumento de competição entre os supermercados; (iii) possibilidade de margem bruta maior; (iv) maior capacidade de angariar as vendas de seus produtos, por via de subsídio cruzado entre preços ou alocação de prateleiras.

668. É possível que tais instrumentos existam, mas é necessária, não obstante, a análise de cada mercado com suas especificidades para avaliar se o que é teoricamente possível, e que ocorreu em alguns países, pode ser replicado no Brasil, e se seria suficiente, no caso, para obstar um exercício de poder de mercado por parte das Requerentes. Ressalta-se, de início, que a análise de participações de mercado e rivalidade neste voto levou em consideração as marcas próprias de varejistas como concorrentes. O fato, porém, é que, conforme será observado em detalhes em subseções seguintes, as marcas próprias não alcançaram participação significativa nos mercados no qual foram lançadas. O *conjunto* das marcas próprias só detém os seguintes *market shares*: [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em pratos prontos, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em pizzas, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em hambúrgueres, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em empanados, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em kibes e almôndegas, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em salsichas, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em salame, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** em presunto e apresuntado, [redacted]**(CONFIDENCIAL)** nas carnes curadas e [redacted]**(CONFIDENCIAL)** de participação em margarinas.

669. Além disso, verifica-se que, no Brasil, atualmente, há um risco relevante para a atividade e, em especial, para a competitividade das marcas próprias, relacionado à escassez ou variações de fornecimento, dado que os varejistas com marcas próprias, que não são proprietários de unidades de produção, dependem do fornecimento de terceiros, geralmente concorrentes nos mercados desses produtos. Tal risco, aliás, é apontado por parecer das próprias Requerentes, conforme trecho transcrito abaixo:

> "Um risco inerente à estratégia de subcontratar a produção junto a terceiros estaria em enfrentar eventual escassez de fornecedores capazes de atender à demanda na escala necessária, especialmente diante do provável desinteresse dos principais fabricantes de produtos das marcas tradicionais em viabilizar a atuação de rivais que competem agressivamente via preço."[622]

670. Esse risco de escassez ou inconstâncias no fornecimento, ainda que parcial, comprometendo uma escala minimamente competitiva, é especialmente crível em razão de um dado de extrema relevância apontado nestes autos, qual seja, a absoluta inexistência ou insignificância das capacidades ociosas dos concorrentes atuantes nos mercados sob análise. Afora a capacidade produtiva das próprias Requerentes deste ato de concentração, mal existe capacidade ociosa disponível no mercado para que os concorrentes aumentem a sua própria produção, que dirá, então, para que aumentem o fornecimento subcontratado a uma marca própria atuando como rival. Tal fato invalida severamente o argumento de que varejistas com marca própria seriam capazes de oferecer uma concorrência agressiva às Requerentes.

[622] Parecer "Análise do Parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido Ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 47 (fl. 707, autos confidenciais).

3607

671. Por outro lado, a subcontratação, pelos supermercados, de fornecimento junto às próprias Requerentes, como já acontece por meio da Big Foods[623], empresa de propriedade da Sadia, só aumentaria o poder de barganha das Requerentes contra os supermercados[624], além de não ter efeito competitivo contra elas, pois a capacidade produtiva e o controle dos custos estariam nas mãos das próprias empresas.

672. Assim, a análise concreta do mercado simplesmente **não permite inferir que os supermercados e hipermercados, por meio de suas marcas próprias, serão capazes de concorrer de modo efetivo com as Requerentes, assim como não permite concluir, razoavelmente, que os varejistas detêm um poder de compra grande o suficiente para, por si só, obstar significativamente o poder de mercado das Requerentes**. Contar com esses fatores como suficientes para afastar efeitos anticompetitivos advindos da operação seria imprudente.

673. Como já esboçado, parte disso se deve ao elevado poder de portfólio detido pelas Requerentes, tópico esse que será abordado a seguir.

10.7 Poder de portfólio

674. O largo portfólio de produtos e marcas das Requerentes foi considerado, nestes autos, como um fator extremamente relevante de competitividade. As vantagens advindas desse poder de portfólio manifestam-se, como se verá a seguir, de diferentes maneiras, desde o melhor aproveitamento das redes de distribuição, até a alavancagem de vantagens junto aos varejistas e canais de vendas, manejo de estratégias de preços mais elaboradas e agressivas, maior exposição das marcas e assim por diante. Mais uma vez, buscou-se investigar, aqui, em que medida o poder de portfólio das Requerentes, em decorrência da operação, pode ou não representar barreiras à entrada e obstáculos à rivalidade efetiva dos concorrentes no segmento de processados.[625]

675. O *Office of Fair Trading* (OFT), órgão antitruste britânico, faz os seguintes comentários sobre os efeitos de portfólio:

> "Se uma fusão cria uma firma com diversas marcas, que se relacionam a produtos que compartilham características suficientes para serem considerados um grupo distinto, os clientes podem ter um incentivo para adquirir o portfólio de um único fornecedor, de modo a reduzir os seus custos de transação. Isso pode reduzir a rivalidade de concorrentes sem portfólios, ou esses concorrentes podem controlar apenas uma ou poucas marcas, não impondo uma constrição efetiva à firma detentora do poder de portfólio. (...)
>
> Quando o poder de mercado derivado de um portfólio de marcas exceder a soma de suas partes, pode-se dizer que uma firma detém 'poder de portfólio'. Isso pode permitir à firma exercer poder de mercado em mercados individuais de modo mais efetivo, resultando em uma redução substancial da concorrência. Efeitos de portfólio podem surtir efeitos anticompetitivos quando afetam diretamente a estrutura do mercado, aumentam a possibilidade de estratégias de

[623] Conforme afirmam as Requerentes em resposta do ofício nº 192/2010, a Big Foods é uma unidade produtiva da Sadia que fornece produtos para outras empresas, inclusive marcas próprias, e tem como clientes, entre outros, o **(CONFIDENCIAL)** e o **(CONFIDENCIAL)**.

[624] Que, como será visto na seção 10.7, já é grande devido ao seu poder de portfólio.

[625] O CADE, em passado recente, já tratou de casos relacionados a efeitos de portfólio, como, por exemplo, na operação envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior (AC nº 08012.001383/2007-91), na indústria de bebidas (chás).

CADE/MJ
Fls. 3608

barreiras à entrada e/ou eliminam a pressão competitiva imposta por firmas em mercados vizinhos." (tradução livre)

676. Um primeiro e mais evidente efeito decorrente da detenção de portfólios diz respeito à possível redução de custos de transação às empresas adquirentes dos produtos. Uma rede varejista (como os clientes das Requerentes, no caso) trabalha com a revenda de uma gama extensa dos mais variados produtos e marcas, a fim de atender os consumidores. Isso implica, obviamente, lidar com um número significativo de fornecedores, tarefa essa que importa custos de transação não triviais, relacionados à negociação com os ofertantes de cada produto, confecção e controle de contratos, constante coordenação do fornecimento e do estoque, relacionamento com diferentes equipes de venda e assim por diante. Diante desses custos, se o varejista se depara com um fornecedor que, sozinho, é capaz de lhe fornecer um portfólio extenso de diferentes produtos e marcas, a tendência é que esse varejista decida, evidentemente, lidar com esse único fornecedor, ao invés de ter que tratar com inúmeros agentes que ofertam esses produtos individualmente.[626] Obviamente, se as marcas e produtos do fornecedor detentor desse portfólio figurarem entre os preferidos do consumidor, o varejista terá ainda mais incentivos para tratar com esse ofertante.

677. Nota-se que os efeitos de portfólio, portanto, consubstanciam-se, a princípio, em duas conseqüências diversas. De um lado, a redução de custos de transação ocasionada às firmas adquirentes dos produtos pode ser, ao menos a curto prazo, eficiente, e portanto benéfica para varejistas e consumidores.[627] Por outro lado, a depender das condições do mercado analisado, esses mesmos efeitos de portfólio podem implicar uma barreira relevante à entrada e à rivalidade dos demais concorrentes, ao ter o seu acesso aos pontos de venda paulatinamente dificultado ou mesmo bloqueado, o que, a médio e longo prazo, ocasionaria perdas de bem-estar a varejistas e consumidores.

678. Tal dicotomia foi tratada nos autos do ato de concentração envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior, no qual o risco de fechamento do mercado decorrente, entre outros fatores, do poder de portfólio das Requerentes, foi considerado alto, em razão das condições do mercado objeto da operação. Concluiu-se, no caso, que embora a curto prazo a redução dos custos de transação pudesse ser benéfica, a médio e longo prazo o resultado seria a completa impossibilidade de que concorrentes menores, não detentores de portfólios, atuassem no mercado.[628]

---

[626] Tal questão foi tratada de modo relevante no voto de minha lavra proferido no AC nº 08012.001383/2007-91, envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior, como no trecho a seguir: "(...) a contratação de grandes empresas de bebida, que contam com complexos sistemas de distribuição e com um extenso portfólio de produtos, diminui consideravelmente os custos de transação dos revendedores. Como dito, os comerciantes, ao invés de arcarem com o ônus de contratar vários fornecedores diferentes, podem contratar apenas um ou dois, e obter todos os produtos que precisam. De fato, a tendência é que os comerciantes assim o façam."

[627] As Requerentes argumentaram nesse sentido no parecer "Resposta às manifestações das empresas Dr. Oetker e Seara/Marfrig sobre o Ato de Concentração envolvendo as empresas Perdigão e Sadia" (fl. 1544/1545).

[628] "O presente caso, no qual uma das partes possui um portfólio de produtos com marcas diferenciadas e importantes, pode facilitar o fechamento do mercado para outras marcas, impossibilitando ou dificultando a atuação dos concorrentes e gerando uma redução na oferta total de produtos do mercado, limitando a escolha dos compradores às marcas ofertadas pelo conglomerado.
A operação pode gerar alguns ganhos de bem-estar no curto prazo, decorrentes principalmente de economias de escopo e escala que o ato de concentração proporciona, dado que o Matte Leão vai ser inserido na abrangente e eficiente rede de distribuição do Sistema Coca-Cola. Entretanto, é preciso

3609

679. Assim, o efeito de portfólio pode ser tanto um instrumento anticompetitivo quanto uma fonte possível de eficiências (similarmente ao que ocorre com a consideração de economias de escala e de escopo na análise de atos de concentração). A questão a se avaliar é quando o poder de portfólio constitui mais uma barreira à entrada e um condicionante de rivalidade do que propriamente uma eficiência.

680. Conforme detalhado na subseção 6.1, que apresentou todos os produtos ofertados por Sadia e Perdigão, as Requerentes ofertam ao menos 50 tipos de produtos processados diferentes. Não apenas isso, mas, para os mesmos produtos, ou semelhantes, possuem diferentes "linhas de produtos". Segundo informaram nos autos, Chester, Escolha Saudável, La Gôndola, Light e Elegante, Turma da Mônica e Ouro são algumas das linhas de produtos da Perdigão. Vita Light e Clubinho seriam linhas de produtos da Sadia (fl. 426, autos confidenciais). Finalmente, todos esses produtos são ofertados com a estampa de um relevante portfólio de marcas. A Perdigão possui as marcas Perdigão, Batavo e Confiança, e a Sadia, as marcas Sadia, Rezende, Wilson e Só Frango. Trata-se, sem dúvida, de um portfólio de produtos e de marcas bastante representativo, que foi enfatizado pelos concorrentes que falaram nos autos e pela SEAE como um fator de preocupação concorrencial relevante.

10.7.1 Vantagens junto aos varejistas e canais de venda

681. Argumentam as Requerentes, de início, que a entrada nos mercados de processados não requer a detenção de um portfólio mínimo de produtos (fl. 1386). No entanto, parecer juntado aos autos por elas mesmas admite, expressamente, que "(...) há

---

cautela, pois esses efeitos de curto prazo podem ser totalmente anulados por reduções de bem-estar de longo prazo, que podem advir do fechamento do mercado aos concorrentes. No caso desse fechamento, a probabilidade de que a fusão gere um efeito geral negativo é muito maior.

A maior preocupação nesse caso não é propriamente com a possibilidade de venda casada. Tal prática, se incorrer nos efeitos descritos no artigo 20 e incisos da Lei nº 8.884/94, é proibida pelo arcabouço legal brasileiro e pode ser denunciada ao SBDC para sua coação e punição. A grande questão é a maior atratividade que o portfólio de produtos de uma grande empresa tem sobre ofertas individuais de empresas menores. Ao oferecer um portfólio de diversos produtos, a presente operação gera a possibilidade de aumento dos custos dos rivais, pois as Requerentes possuem um pacote de produtos que não pode ser oferecido pelos mesmos. Os compradores terão incentivos para lidar apenas com os produtos do conglomerado, pois podem comprar vários produtos de um único fornecedor.

Essa situação é ainda mais preocupante se os canais de distribuição estiverem fechados, com espaço apenas para algumas poucas marcas, principalmente marcas do conglomerado. Nesse caso, maior será a probabilidade de que ocorra um aumento de preços após a fusão. Os concorrentes não serão capazes de entrar ou reentrar no mercado com facilidade, dado que o espaço no canal de distribuição é restrito e ocupado com as marcas do conglomerado, possibilitando que esse tenha espaço para aumentar o preço dos seus produtos. Além disso, a quantidade de opções oferecidas ao consumidor é reduzida, pois ele só consegue ter acesso a poucas marcas. (...)

Por outro lado, a contratação de grandes empresas de bebida, que contam com complexos sistemas de distribuição e com um extenso portfólio de produtos, diminui consideravelmente os custos de transação dos revendedores. Como dito, os comerciantes, ao invés de arcarem com o ônus de contratar vários fornecedores diferentes, podem contratar apenas um ou dois, e obter todos os produtos que precisam. De fato, a tendência é que os comerciantes assim o façam.

Conforme argumentado acima, embora a curto prazo essa redução dos custos de transação pareça benéfica, a médio e longo prazo o resultado disso é a completa impossibilidade de que concorrentes menores, não detentores de portfólios, atuem nesse mercado." (AC nº 08012.001383/2007-91; Voto do Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo).

muito poucas empresas com atuação em somente um produto. A maior parte delas oferta um portfólio maior de produtos."[629]

682. De fato, a atuação minimamente eficiente nesse mercado parece ser marcada pela detenção de um portfólio mínimo de produtos por parte das empresas ofertantes, indicando tratar-se de um segmento no qual o poder de portfólio é, efetivamente, uma variável competitiva de extrema importância. Segundo o Carrefour, cliente das Requerentes, "a qualidade dos produtos e um **sortimento variado**, que atenda grupos diferentes de consumidores, também **têm um papel importante na competição** entre as marcas (...)" (fl. 903, autos confidenciais, grifamos). Semelhantemente, assim afirmam as concorrentes Seara e Marfrig:

> "**exige-se que um eventual entrante possua estrutura (...) multiproduto para que possa ingressar com chances mínimas de êxito nos mercados afetados pela operação**. Dessa forma, o ingresso via aquisições ao invés de construção de *greenfields* pode ser um fator ilustrativo dessa estrutura com baixos incentivos ao ingresso de novos *players*."[630] (...)
> **[O sucesso de um entrante depende diretamente da oferta de] um conjunto de produtos mínimo em cada mercado** (por exemplo, linhas completas de produtos do mercado de pratos semi prontos, linhas completas de produtos para consumo a frio etc) (...) **[e] da atuação em mais de um 'mercado relevante'** (...). (...)
> (...) **a presença em mais de um dos segmentos listados também é determinante das possibilidades de sobrevivência de uma empresa na indústria alimentícia**." (fls. 758 e 763, grifamos)

683. Conforme comentado acima, a redução dos custos de transação aos varejistas, ocasionada pela oportunidade de lidar com um número menor de empresas, que por sua vez ofertem, por si sós, um número grande de produtos e marcas, tem importância decisiva nessa necessidade de que os ofertantes detenham um portfólio extenso. Segundo Seara e Marfrig: "A necessidade de oferecer esse portfólio mínimo de produtos decorre, principalmente, do fato de os varejistas preferirem adquirir junto aos fabricantes cestas completas de produtos: a interação com um número limitado de fornecedores permite aos varejistas reduzir custos de transação (...)." (fl. 763)[631]

684. De fato, pode-se imaginar os custos que um varejista teria caso tivesse que adquirir, sempre, presuntos de determinados fornecedores, apresuntados de outros, salame de outros, mortadela de outros e assim por diante, ou mesmo dentro de um mesmo mercado (o de pratos prontos, por exemplo), tivesse que ter um fornecedor de lasanha, outro de strogonoff, outro de comidas orientais etc. Não é por outra razão que deter um portfólio mínimo de produtos nesse mercado é uma variável competitiva não apenas significativa, mas necessária, da parte dos fabricantes, sendo crucial do ponto de vista da entrada e da rivalidade.

---

[629] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fl. 421).

[630] Vale frisar que as próprias Requerentes, por exemplo, adquiriram as unidades de produção de alguns de seus produtos e algumas de suas principais marcas via atos de concentração com empresas e marcas já existentes (como a Batavo e marcas de margarinas, por exemplo, como Doriana, Claybom e Delicata), e não *greenfield*.

[631] Conforme mencionado pela SEAE, e semelhantemente ao que ocorre em indústrias marcadas por efeitos de portfólio, a oferta de um portfólio de produtos no mercado em questão "possibilita um processo de negociação e suprimento integrado, diminuindo os custos de transação do varejista, relacionados à negociação, coordenação e controle de diversos contratos e suprimentos de seu estoque" (parecer SEAE, p. 47).

685. Sem sombra de dúvida, os concorrentes que detiverem melhores portfólios terão vantagens relevantes em relação aos seus demais rivais e eventuais entrantes, na medida em que impliquem menores custos de transação aos varejistas que adquirem os produtos. Aliando essa vantagem aos problemas de espaço e acesso aos canais de venda (tratados em subseção anterior) e à importância que a força das marcas exerce sobre as escolhas de varejistas e consumidores (tópico objeto de subseção subseqüente), tem-se que aquelas empresas que detiverem um amplo portfólio de produtos, e ao mesmo tempo forem titulares das marcas preferidas dos consumidores, terão uma vantagem absoluta nas escolhas de compras dos varejistas e na alocação de espaço e exposição nos canais de venda.

686. A comparação entre o portfólio das Requerentes e outros concorrentes será efetuada adiante nesta subseção. A análise da força de suas marcas também será objeto específico de subseção à frente. Adianta-se desde já, porém, que o portfólio de produtos e marcas de Sadia e Perdigão é absolutamente dominante nesse mercado. Suas marcas, ao mesmo tempo, também são, indubitavelmente, as mais relevantes. Diante desse fatores, as vantagens exercidas pelas Requerentes diante dos varejistas, em razão de seu poder de portfólio, são bastante significativas quando comparadas com as de entrantes, rivais e marcas próprias dos próprios supermercados. A bem da verdade, pode-se certamente dizer que o poder de portfólio de Sadia e Perdigão não apenas lhes confere vantagens diante dos varejistas. A extensão de seu portfólio, aliada aos seus significativos *market shares* em todos os mercados de processados analisados e à força absoluta de suas marcas diante dos consumidores, faz com que a aquisição dos produtos das Requerentes, pelos varejistas, seja *necessária* para o negócio destes agentes. Conforme ressaltam as concorrentes Seara e Marfrig, esse poder de portfólio:

> "[confere] à BRF substancial poder de mercado na negociação com seus principais clientes – os supermercados e varejos de todos os tamanhos – restringindo tanto o poder de rivalizar de seus concorrentes quanto a entrada de novos competidores. (...)
> o poder de portfólio cria as condições para que a empresa resultante imponha mecanismos que lhe garantam exclusividade de fornecimento ou force os demandantes a adquirirem sua linha completa de produtos/marcas." (fls. 747/748)

687. Conclui-se, portanto, de início, que o poder de portfólio nesse mercado, no que se refere à relação e negociação com os clientes varejistas, que devem optar por um número limitado de fornecedores, é uma variável competitiva significativa, que inevitavelmente surte conseqüências sobre rivais menos relevantes e pretensos entrantes, que têm dificuldades de concorrer e contestar o poder de mercado de empresas como as Requerentes, com vantagens decorrentes de seu portfólio amplo.

10.7.2 Estratégias de preços e vendas

688. As vantagens advindas da detenção de um portfólio extenso nessa indústria, contudo, vão além da relação com os varejistas e do maior acesso aos canais de venda. Uma vantagem competitiva decorrente do poder de portfólio, bastante mencionada nos autos, diz respeito às várias estratégias agressivas, de preços e vendas, derivadas da detenção de um portfólio forte de produtos e marcas.

689. Segundo a Dr. Oetker: "a operação BRF cria enorme poder de portfólio no domínio de uma única empresa. (...) Esse domínio permite a adoção de práticas

exclusionárias que resultam no fechamento de mercado aos concorrentes e blindagem de canais de distribuição" (fl. 254, confidenciais). Semelhantemente, afirma a Aurora que "a concentração e formação dessa mega empresa, pode propiciar a utilização desse excelente portfólio de produtos e marcas, nas mais variadas estratégias de preços e posicionamentos de marcas, que protejam o negócio deles, gerem excelentes resultados e atrapalhem a concorrência direta em geral" (fl. 14, confidenciais).

690. Mais especificamente, uma primeira estratégia propiciada pelo poder de portfólio se relaciona à formatação estratégica de preços em diferentes mercados, de modo a dificultar a atuação de entrantes ou de rivais que estejam buscando maior inserção em determinado segmento. Por deter diferentes portfólios de produtos e marcas em diferentes mercados, com grande inserção em quase todos eles, Sadia e Perdigão podem, por exemplo, baixar seus preços em um dado mercado, de modo a barrar o crescimento de entrantes ou rivais nesse mercado específico, enquanto compensam essa temporária perda de receitas aumentando seus preços de forma distribuída nos vários outros mercados em que atuam. Segundo Marfrig e Seara:

> "**As grandes empresas tem muito maior flexibilidade em promover isso [reduções de preço como estratégia competitiva], pois possuem um mix de produtos alto no seu portfólio e que permite fazer compensações, o que não ocorre com as pequenas e médias, que tem mix reduzido e que, portanto, menor capacidade de competição por preços.**" (...) [Um concorrente] só consegue agüentar a queda de preços até um determinado limite, [depois disso tem que aumentar os preços novamente e, conseqüentemente, perde *market share*]." (fl. 101, autos confidenciais, grifamos).
>
> "**o ingresso de um novo concorrente seria fortemente combatido pela BRF, que lançaria mão de seu portfólio de produtos para saturar pontos de venda, além de baixar os seus preços a ponto de tornar economicamente inviável a permanência desse novo player no mercado.**" (fl. 694/695, autos confidenciais, grifamos)
>
> "em razão, principalmente, do portfólio de marcas que passa a estar concentrado na BRF, a possibilidade da utilização de estratégias de preços predatórios e condutas predatórias[632] também se constitui em preocupação relevante". (fl. 749/750)

691. Alia-se a essa estratégia agressiva de precificação a utilização do amplo portfólio de marcas das empresas Requerentes. Dentro ou não de um mesmo mercado, as Requerentes podem combater estratégias agressivas de preços por parte de entrantes e rivais simplesmente baixando os preços de suas chamadas "marcas de combate", enquanto mantêm a receita com as suas "marcas premium", ou posicionando suas marcas da maneira que for mais eficaz no sentido de impedir que entrantes e rivais ganhem mercado. Marfrig e Seara fazem observações nesse mesmo sentido, afirmando que, detendo duas marcas premium (Sadia e Perdigão), e marcas outras "estrategicamente posicionadas em faixas de preço" menores, como Batavo e Rezende, esse portfólio de marcas permite às Requerentes adotar estratégias "agressivas de preços, utilizando suas marcas menos reconhecidas para disciplinar eventuais guerras de preços, ou mesmo combater um eventual crescimento da participação de mercado de

[632] Destaca-se que essa "predação" não necessariamente significa praticar preços abaixo dos custos. Justamente a manipulação do amplo portfólio de produtos e marcas, com compensações em um ou outro mercado, ou uma ou outra marca, faz com que a empresa não precise praticar preços abaixo de seus custos totais. Ela simplesmente consegue baixar seus preços a patamares que as empresas menores, em razão de não deterem um portfólio para agir de maneira semelhante, ou por outros motivos, não conseguem acompanhar, sendo obrigadas a frear a sua entrada ou crescimento no mercado.

SEAE / MJ
3613

seus concorrentes, sem comprometer a percepção de valor de suas marcas *premium*." (fl. 757)

692. A já mencionada alavancagem que as Requerentes possuem diante dos varejistas, em razão do amplo portfólio a eles oferecido, do qual esses agentes verdadeiramente necessitam, também permite a Sadia e Perdigão barganharem, de modo muito mais eficaz que concorrentes menores ou novos entrantes, por maior inserção em mercados nos quais sua presença ainda não é tão significativa. A esse respeito, assim se pronunciam as concorrentes Seara e Marfrig, por exemplo:

> "ao não possuir nenhum rival com a mesma envergadura, a BRF pode condicionar o fornecimento aos varejistas de cestas de produtos/marcas dos segmentos em que detém participação significativa nas vendas totais à aquisição conjunta de suas linhas de produtos em que não detém participação significativa nas vendas. Por exemplo, pode condicionar o fornecimento de sua linha de massas, segmento em que possui participação de 85% nas vendas totais, à aquisição conjunta de sua linha de produtos lácteos, no qual detém participação de apenas 13%, alavancando assim sua competitividade nesse segmento." (fl. 757)

10.7.3 Vantagens na distribuição

693. Outras vantagens competitivas advindas de um amplo portfólio relacionam-se a menores custos relativos de distribuição. Isso porque, conforme esboçado em subseção anterior, uma vez estruturada uma rede de distribuição, existem economias de escala relevantes relacionadas à utilização da cadeia, que serve e, na verdade, se beneficia, da distribuição conjunta de vários e mais produtos ao mesmo tempo (por outro lado, o inverso também é verdadeiro, ou seja, deter uma rede de distribuição ampla e eficiente contribui para que as empresas sejam capazes de ampliar o seu portfólio de produtos).

694. Segundo a Marfrig, por exemplo, "os operadores de centros de distribuição refrigerados podem cobrar preços superiores para processadores com menor escala ou (...) 'darem preferência' para determinados clientes/grandes processadores" (fl. 1279, confidenciais). A Dr. Oetker, por outro lado, e conforme já foi mencionado em subseção anterior, externou as dificuldades e custos relacionados à contratação de empresas distribuidoras que efetuem o transporte "fracionado" de mercadorias, fato esse agravado pela não detenção de um portfólio amplo o suficiente de produtos (fl. 578). A SEAE, semelhantemente, também tratou da relação entre distribuição e portfólio em seu parecer. Segundo a Secretaria:

> "163. (...) **Quanto mais extensa e complexa (capilar) a rede de distribuição que congrega a clientela de um ofertante, maiores os requisitos de escala, que viabilizem os custos incorridos na constituição e manutenção dessa rede.** (...)
> 164. **As firmas otimizam seus ativos de distribuição, por meio de compartilhamento de carga entre diversos produtos que requerem determinada faixa de refrigeração. Em muitos casos, tal fator pode ser determinante para a extensão do portfólio de produtos e a entrada em determinado mercado.** No caso da Perdigão, observa-se que a presença prévia em congelados e semi-congelados de suíno e frango teriam facilitado a entrada em outros mercados de congelados como pizzas e pratos prontos.
> 165. Do lado do ponto de venda, as empresas oferecem uma cesta de produtos que atendem às necessidades do cliente no que se refere à atratividade do seu

ponto de venda, por meio da diversidade de produtos disponíveis. (...). Em complemento, nessa fase ocorreria, também, **o aproveitamento compartilhado dos recursos da companhia – caminhões de entrega, equipe de vendas e campanhas promocionais, possibilitando um gerenciamento de suas operações, tanto no âmbito nacional, quanto em dimensões regionais e locais**." (parecer SEAE, p. 47, grifamos)

695. Vale ressaltar que as Requerentes não rebatem diretamente o argumento de que a detenção de um portfólio maior de produtos pode reduzir os custos de distribuição. Afirmam as Requerentes, apenas, que "em caso de firma com um único produto, a mesma [redução de custos] pode ser obtida pela venda do produto para um atacadista que o revende às redes de varejo. (...) Dessa forma, problemas de portfólio mínimo de produtos, para que os caminhões possam ser totalmente preenchidos nas entregas realizadas, deixam de ser uma preocupação." (fl. 421/422). Tal possibilidade de utilização primordial de atacadistas para a distribuição dos produtos, porém, e os custos e dificuldades inerentes a essa modalidade de operação, já foram rebatidos em subseção anterior, não se tratando de uma estratégia viável.

10.7.4 Vantagens de exposição e marketing

696. Finalmente, a detenção de um portfólio extenso de produtos e marcas tem efeito importante sobre o marketing dos agentes. Evidentemente, a oferta de vários produtos em diferentes mercados maximiza consideravelmente a exposição da marca das empresas, tornando-a mais difundida e conhecida pelos consumidores. Por outro lado, os custos relativos de propaganda ficam mais diluídos, já que ao divulgar a sua marca a empresa estará, automaticamente, e de uma só vez, divulgando todos os seus produtos nos diferentes mercados em que atua, ao passo que uma empresa que possui um portfólio pequeno, em apenas um ou poucos mercados, terá seus gastos com marketing aproveitados apenas nesses poucos mercados. Não por outro motivo, asseveram as concorrentes Marfrig e Seara que "há significativas economias de escala e escopo relacionadas ao *trademarketing* quando se detém amplo portfólio de produtos e marcas" (fl. 767).

10.7.5 Do poder de portfólio das Requerentes e do seu incremento

697. A fim de rebater todos esses argumentos, que apontam o poder de portfólio como um fator extremamente relevante nesse mercado, na medida em que confere visíveis vantagens competitivas aos agentes detentores de portfólios fortes, dificultando a entrada de novas empresas e a rivalidade por parte de concorrentes não detentores de portfólio semelhante, as Requerentes lançam mão de algumas alegações, sumarizadas a seguir, que serão aqui examinadas.

698. Primeiramente, argumentam que não haveria, no caso, como conseqüência do ato de concentração, um *aumento*, ou uma real *ampliação*, do poder de portfólio de Sadia e Perdigão, "pelo simples fato de que as Requerentes possuem um portfólio de bens muito parecidos entre si e não um portfólio de produtos complementares". O argumento, portanto, é no sentido de que uma fusão entre duas empresas que ofertem produtos no mesmo, ou nos mesmos mercados, não representaria propriamente uma diferenciação ou um incremento no portfólio de produtos das empresas. Não haveria, segundo alegado, nexo de causalidade entre a operação em

3615

questão e um aumento do poder de portfólio das Requerentes. A esse respeito cabem algumas considerações.

699. De início, cabe lembrar que há uma diferença entre um portfólio de prdutos e um portfólio de marcas. Com relação ao seu portfólio de produtos, vale ressaltar que há um número relevante de bens que apenas uma das duas Requerentes fabrica. Conforme visto no início da seção 6.1, é o caso de peixes e frutos do mar, tortas, lanches prontos, salgadinhos, todos os lácteos linha seca (leites UHT, sucos, achocolatado, molhos, doce de leite, creme de leite, leite em pó, leite condensado e bebidas de soja), quase todos[633] os lácteos linha refrigerada (leite pasteurizado, iogurte e bebidas, sobremesas lácteas, alimentos a base de soja, manteiga, leite fermentado, creme de leite, nata, *petit-suisse*, requeijão e *cream cheese*), massas frescas e sobremesas. Com relação a esses produtos, portanto, há um evidente e real aumento do portfólio de produtos das Requerentes.

700. Não obstante, ainda que apenas e tão somente pelo princípio da eventualidade, se aceitasse o argumento das partes de que não há acréscimo em seu poder de portfólio, tal argumento, de qualquer modo, não se prestaria a afastar o fato de que o poder de portfólio detido pelos agentes nesse mercado é, visivelmente, uma barreira à entrada de novos concorrentes. Ainda que, *ad argumentandum*, não houvesse um aumento dessas barreiras como conseqüência da operação, o fato é que, mesmo antes do ato de concentração, e também depois, a detenção de portfólios mínimos de produtos e marcas pelos agentes atuantes no mercado (em especial, as Requerentes) representa uma dificuldade relevante a ser equiparada por parte de uma empresa que queira atuar competitivamente nesse setor.

701. Dito isso, o fato é que há, sem sombra de dúvida, um real e significativo *aumento* do poder de portfólio das Requerentes como conseqüência da operação que as une. Pode-se argumentar, possivelmente, que uma fusão que resulte na união de empresas com produtos em mercados relevantes distintos (embora na mesma indústria) represente uma maior diversificação de seu portfólio, e nesse sentido um maior incremento do mesmo. É, por isso, comum, que discussões de efeitos de portfólio estejam presentes em fusões conglomeradas.[634] Isso não significa, porém, que operações como a presente, que unem os portfólios de duas firmas em um número significativo de mercados, dentro da mesma indústria, não gere um incremento da significância e do poder desses portfólios.

702. De início, note-se que o presente ato de concentração trata de mercados de produtos diferenciados, conforme concordam e propugnam as próprias Requerentes.[635] É irreal crer que a união das duas companhias detentoras dos maiores portfólios de produtos dessa indústria não gera nenhuma diferenciação ou acréscimo valorativo a esses portfólios. A lasanha favorita número 1 e a lasanha favorita número 2 do mercado, a pizza número 1 e a pizza número 2, o hambúrguer número 1 e o

---

[633] Com exceção de queijos.

[634] Segundo Hovenkamp: "Uma fusão que não seja horizontal nem vertical é geralmente chamada 'conglomerada'. Embora a palavra 'conglomerado' sugira a união de produtos ou atividades completamente não relacionadas (...). A maior parte das fusões conglomeradas sujeitas ao escrutínio antitruste ocorre entre firmas situadas em uma relação de mercado relativamente próxima uma da outra. (HOVENKAMP, op. cit., 2005, p. 558, tradução livre)

No que se refere a efeitos de portfólio em fusões conglomeradas, ver, por exemplo: OECD. **Portfolio effects in conglomerate mergers**. Policy Roundtables, Paris, Oct, 2001.

[635] Por exemplo: parecer "Estimativas do poder de mercado de Perdigão e Sadia nos mercados de produtos processados no âmbito do ato de concentração 08012.004423/2009-18", fls. 806/900.

CADE Fls. 3616

hambúrguer número 2, e assim por diante em quase todos os mercados relevantes analisados, estão se unindo em um mesmo portfólio. É realmente possível falar que esse portfólio não tem qualquer acréscimo de valor com relação aos portfólios individualmente considerados dessas duas empresas? É óbvio que não.

703. O incremento significativo do poder de portfólio das Requerentes como resultado da fusão fica definitivamente evidente quando passa-se a analisar o portfólio das companhias não apenas da perspectiva de um portfólio de produtos, mas de um portfólio de marcas associadas a esses produtos. A análise da força das marcas das Requerentes será efetuada de modo específico em seção subseqüente. Por ora, basta adiantar que cada uma das Requerentes possui um número significativo de marcas, posicionadas em diferentes níveis, e que essas marcas são, em todos, ou quase todos os mercados relevantes examinados, as marcas mais vendidas e mais valiosas, com ampla vantagem diante dos demais concorrentes. Um portfólio que congregue as marcas associadas ao produto número 1 e número 2 mais vendidos em cada mercado relevante, e em alguns casos até mesmo ao produto número 3 e número 4, não é um portfólio mais relevante do que o anterior, que congregava "apenas" o produto número 2 e o número 3? É claro que sim.

704. A junção desses dois portfólios claramente aumenta ainda mais as vantagens competitivas advindas da detenção de poder de portfólio por parte das Requerentes, por tudo quanto visto nesta subseção. O portfólio das Requerentes, com a operação, torna-se ainda mais necessário e persuasivo diante dos varejistas, permite estratégias de preços e vendas ainda mais variadas e agressivas, tendem a diluir ainda mais os custos relativos de distribuição e assim por diante. Todos os efeitos de portfólio comentados ao longo desta seção, e as vantagens competitivas advindas desses efeitos, são incrementados em decorrência do ato de concentração.

705. As Requerentes também procuram relativizar a força do seu portfólio diante dos rivais, argumentando que "há muito poucas empresas com atuação em somente um produto. A maior parte delas oferta um portfólio maior de produtos".[636] Segundo argumentado, seriam "raras aquelas [firmas] especializadas em um único produto",[637] e haveria concorrentes com portfólios de produtos extensos, comparáveis aos de Sadia e Perdigão, segundo alegado por elas, que citam como exemplos: (i) Marfrig/Seara; (ii) JBS/Bertin (especialmente em carnes, massas, óleos e gorduras); e Tyson/Aurora.[638] (fl. 450/452, Resposta SEAE).

706. Bastante contraditoriamente, porém, quando procuram argumentar que não haveria a exigência de um portfólio mínimo de produtos para atuar nos mercados em questão, as próprias Requerentes ponderam que a não atuação de uma empresa em vários mercados concomitantes, ou seja, que a ausência de um portfólio de produtos, "seria uma dinâmica comum nos segmentos de atuação das Requerentes" (fl. 1386, autos confidenciais). Tal fato seria confirmado "pela observação de que algumas marcas (seja das Requerentes ou de terceiros) estão presentes em alguns produtos apenas" (fl. 1386, autos confidenciais).

707. Por toda a análise aqui empreendida, a conclusão a esse respeito é, na verdade, que a posse de um portfólio mínimo de produtos e marcas é, sim, um fator

[636] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fl. 421).
[637] "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia" (fl. 628)
[638] Parecer "Resposta ao Parecer SEAE/MF..." (fl. 450-452).

3617

competitivo extremamente relevante nos mercados em apreço, sendo determinante para o sucesso e crescimento razoáveis de uma empresa. Nesse sentido, uma parte significativa dos (principais) concorrentes atuantes nessa indústria opera com um portfólio de produtos relativamente variado, em um número mínimo de mercados. Dito isso, porém, o fato é que os portfólios de grande parte desses concorrentes, quando comparados especificamente aos portfólios de Sadia e Perdigão, são claramente inferiores. Segundo Seara e Marfrig, "não há qualquer outro competidor com portfólio de produtos semelhante ao da BRF" (fl. 756).

708. É preciso destacar, primeiramente, que embora todos os principais concorrentes, como aqui já dito, possuam um portfólio mínimo de produtos, poucos deles ofertam o mesmo número de produtos que as Requerentes. Igualmente, poucos detêm as variadas linhas de produtos que as Requerentes detêm. Finalmente, as próprias participações de mercado desses concorrentes, na oferta de todos esses produtos, também demonstram que, em comparação a Sadia e Perdigão, os seus portfólios possuem valor e relevância muito inferior ao das Requerentes.

709. Para além dos portfólios de produtos, é certo, outrossim, que nenhum concorrente possui um portfólio de marcas comparável aos portfólios de Sadia e Perdigão, nem antes da operação e muito menos depois. Um portfólio de marcas forte, como visto nesta seção, e conforme será discutido em seção subseqüente, também confere vantagens competitivas significativas ao seu detentor e, nesse quesito, conforme ponderam Seara e Marfrig, a operação "cria uma empresa com portfólio de marcas bastante amplo e de contestação improvável" (fl. 747, autos confidenciais).

710. De início, nota-se, conforme visto na seção 4, que a grande parte dos concorrentes das Requerentes atua por meio de uma única ou poucas marcas. Marfrig/Seara e JBS/Bertin seriam duas exceções,[639] em termos de quantidade de marcas, já que possuem um portfólio de marcas mais numeroso que outros concorrentes nesse mercado. Contudo, conforme será visto adiante, quando da análise das marcas nesse mercado, mesmo as marcas desses concorrentes não se comparam às das Requerentes em termos de valor e significância competitiva. Conforme a análise específica desse assunto demonstrará, o portfólio de marcas das Requerentes, desde antes da operação, mas de modo muito mais incisivo depois dela, não é comparável ao de qualquer concorrente.

711. Percebe-se, assim, que, não só apenas em número absoluto de produtos e marcas, os portfólios de Sadia e Perdigão são, em regra, superiores aos de seus concorrentes. As próprias participações de mercado significativas das Requerentes em praticamente todos os mercados de processados analisados, aliados à força inquestionável de suas marcas, faz com que os portfólios dessas duas empresas sejam, sem dúvida, significativamente mais relevantes e valiosos que os de seus concorrentes, proporcionando-lhes todas as vantagens competitivas discutidas ao longo desta subseção em proporção muito maior que a de seus rivais e potenciais entrantes, que, diante disso, têm dificuldades de contestar o seu poder de mercado.

712. Argumentam as Requerentes que "as vantagens de custos [derivadas do poder de portfólio] listadas pela SEAE/MF não são fator impeditivo à entrada ou à expansão do portfólio das empresas incumbentes, uma vez que se observa grande fluxo

[639] Marfrig e Seara, conjuntamente, possuem marcas como Marfrig, Seara, Mabella, Pena Branca e Da Granja, dentre outras. JBS e Bertin, conjuntamente, possuem marcas como JBS, Friboi, Bertin e Swift, dentre outras.

CADE / SEPAE Fls. 3618

de entrada em todos os mercados e de diversificação de produtos das incumbentes". A esse respeito, vale lembrar que a subseção 10.1 já demonstrou a evidente ineficácia e insignificância das entradas que ocorreram nos mercados de processados nos últimos anos. Uma análise real dessas entradas leva justamente à conclusão oposta à propugnada pelas Requerentes. Observa-se que as eventuais empresas entrantes nessa indústria, de modo geral, simplesmente são incapazes de se desenvolver e tomar mercado de Sadia e Perdigão, de modo a representar uma mínima ameaça ou contestação ao poder de mercado dessas empresas. Sem dúvida alguma, uma das razões para isso, por tudo quanto aqui exposto, são as visíveis dificuldades impostas nesse mercado aos agentes que não possuam poder de portfólio comparável ao das Requerentes.

713. E as vantagens competitivas desfrutadas por Sadia e Perdigão em razão de seu portfólio de produtos e marcas, indubitavelmente, são sensivelmente incrementadas após a operação, como aqui já dito. A verdade é que, até então, as únicas duas concorrentes com poder de portfólio minimamente comparáveis eram Sadia e Perdigão – justamente as duas empresas objeto deste requerimento de concentração. Do ponto de vista concorrencial, a união das duas firmas com os portfólios mais poderosos, e que antes da operação eram as que mais constrangiam o exercício de poder de mercado uma da outra, no que diz respeito à utilização desse poder de portfólio, é extremamente grave.

714. As dificuldades impostas ao desenvolvimento e à inserção de entrantes e concorrentes, não detentores de portfólios semelhantes aos das Requerentes, aumentam de modo significativo, prejudicando ainda mais a sua capacidade de obter vantagens juntos aos varejistas e de ter maior acesso aos canais de venda, tornando-os ainda mais suscetíveis a estratégias agressivas de vendas e precificação por parte das Requerentes e tendo a sua capacidade de distribuição e exposição da marca ainda mais enfraquecida em comparação a Sadia e Perdigão.

715. Como foi dito no início desta subseção, efeitos de portfólio podem, por vezes, ser benéficos, na medida em que reduzem os custos de transação das firmas adquirentes dos produtos, no caso, os varejistas. As eficiências em geral decorrentes deste ato de concentração serão discutidas à frente, em capítulo próprio. Quanto a esse ponto em específico, porém, o fato é que, diante das evidências aqui apresentadas, não é possível se afirmar que as eventuais reduções de custos de transação ocasionadas gerarão mais eficiências do que efeitos anticompetitivos.[640]

716. O presente caso, nesse ponto, gera algumas preocupações relevantes. Como visto, trata-se de um segmento no qual a quase totalidade do portfólio de ambas as Requerentes possui uma presença muito concentrada no mercado, já grande antes da operação e muito maior após, indo de faixas entre 50% até mais de 90%. Trata-se da união dos dois maiores e mais significativos portfólios de produtos e marcas, que antes da operação só eram comparáveis entre si, e após o ato de concentração tornam-se muito superiores a quaisquer outros em termos de magnitude, participação e significância.

717. Adicionalmente, os efeitos desse portfólio sobre a concorrência, no caso, ultrapassam, como visto, a mera discussão eficiências e ineficiências derivadas de

[640] No mencionado ato de concentração envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior, por exemplo, considerou-se que a inserção das empresas requerentes nos principais canais de venda, em razão de seu poder de portfólio, era demasiadamente alta em relação aos demais concorrentes, restringindo de modo significativo a sua atuação.

SEAE/MF
Fls. 3619

custos de transação, gerando conseqüências no que se refere ao acesso aos pontos de venda, distribuição, exposição e marketing, estratégias de preços e outros já comentados, todos com implicações significativas sobre a capacidade de contestação de entrantes e rivais.

718. Dito isso, considero que o **poder de portfólio conferido às Requerentes como conseqüência da operação ora sob análise tem a potencialidade de gerar efeitos anticoncorrenciais significativos, dificultando severamente a entrada eficaz de agentes nos mercados em questão e restringindo de modo relevante a capacidade de atuação e rivalidade dos concorrentes restantes que atuam na indústria e não possuem portfólio equiparável**.

719. Como dito, esse poder advém, em parte, do portfólio de produtos das Requerentes, e, de outro lado, do seu forte portfólio de marcas. Diante disso, e do fato das marcas serem variáveis competitivas cruciais em mercados de produtos diferenciados, cabe analisar a sua importância na indústria em questão, assim como o peso das marcas de Sadia e Perdigão diante dos consumidores e de seus concorrentes. É o que será feito nas subseções seguintes.

10.8 Produtos diferenciados

720. Conforme estabelecido na subseção 6.3.1, ainda quando da definição dos mercados relevantes da operação, o presente caso envolve, no segmento de processados, produtos diferenciados[641]. E, como visto na ocasião, nesses casos é necessário, e conveniente, avançar o exame concorrencial de mercados dessa natureza para além da avaliação de *market shares* e níveis de concentração de mercado. Enquanto análises baseadas nesses fatores são especialmente informativas e, por vezes, suficientes, para se concluir sobre os efeitos de um ato de concentração em mercados de produtos homogêneos, exames concorrenciais de produtos diferenciados devem considerar outros fatores, no sentido de averiguar a maior ou menor potencialidade de danos competitivos decorrentes de uma operação,[642] muito embora a avaliação dos *market shares* e níveis de concentração do mercado permaneçam sendo essenciais na análise.[643]

721. Em grande medida, os exames de entrada e rivalidade efetuados neste voto até o momento complementam e agregam a análise, de modo relevante, para além da mera avaliação de participações de mercado e graus de concentração. A mensuração e comparação de capacidade ociosa dos agentes, os entraves relacionados à distribuição e ao acesso aos canais de venda, os efeitos de portfólio, a integração da cadeia produtiva, as economias de escala, escopo e a presença de custos afundados, dentre outros fatores, qualificam significativamente a análise de barreiras à entrada e rivalidade nos mercados da operação.

722. Como dito na subseção 6.3.1, porém, o exame dos efeitos de operações envolvendo produtos diferenciados, como é o caso da presente, deve contemplar, em especial, para onde se *desvia a demanda* no caso de um aumento de preços dos produtos

---

[641] Conforme explanado por Hovenkamp: "Um mercado é de produtos diferenciados quando diferentes vendedores ofertam variações distintas. Embora seus produtos compitam entre si em maior ou menor grau, os clientes distinguem entre eles, podem ter preferência por uma variação sobre outra e podem, portanto, estar dispostos a pagar mais por uma variação." (HOVENKAMP, op. cit., 2005, p. 512, tradução livre).

[642] Para referências doutrinárias a esse respeito, ver comentários e notas da subseção 6.3.1.

[643] Para referências doutrinárias a esse respeito, ver comentários e notas da subseção 6.3.1.

CADE/MJ Fls. 3620

de uma das firmas fusionadas. A idéia básica é a de que, se a demanda se desvia primordialmente para os produtos da outra firma participante do ato de concentração, haverá uma tendência a um aumento substancial dos preços naquele mercado.

723. A diferenciação de produtos, a princípio, não é um fator de mercado inerentemente negativo ou positivo. Trata-se de uma característica comum de várias indústrias, nas quais dar feições e qualidades distintas aos produtos é uma variável competitiva relevante aos olhos do consumidor. Contudo, quando da análise de potenciais efeitos anticompetitivos decorrentes de um ato de concentração entre duas firmas, a diferenciação dos produtos no mercado é um fator importante, na medida em que pode facilitar e agravar a geração desses efeitos anticoncorrenciais,[644] especialmente no que se refere ao exercício unilateral[645] de poder de mercado pela firma fusionada resultante.[646]

---

[644] Conforme explanado por Jonathan Baker: "A diferenciação em si não é inequivocamente boa ou ruim. Os compradores tipicamente se beneficiam de uma larga variedade de oferta de produtos para servir as suas diferentes preferências. Contudo, a diferenciação também pode facilitar o exercício de poder de mercado. (BAKER, op. cit., p. 1, tradução livre)
Semelhantemente, segundo Hovenkamp: "quando estamos preocupados com o poder de mercado de uma única firma, a diferenciação de produtos tende a ser um fator agravante. (HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 37, tradução livre)

[645] Em geral, efeitos coordenados não são o foco principal de preocupação em mercados envolvendo produtos diferenciados. A princípio, os mesmos fatores que influenciam a geração de efeitos anticompetitivos unilaterais nesses mercados contribuem para desencorajar arranjos colusivos. Conforme consignei nos autos do AC nº 53500.012487/2007 (Telefônica/Telecom Itália): "Produtos diferenciados, de modo geral, desencorajam a colusão. Além de dificultar a coordenação em si, diante da heterogeneidade dos produtos a capacidade dos rivais de retaliarem uma firma desviante diminui, já que, mesmo que abaixem seus preços, não há garantias que consigam atrair a demanda do concorrente desviante para si". Nesse sentido, ver: IVALDI, Marc *et al.* **The economics of tacit collusion**. Toulouse: IDEI, Final Report for DG Competition Commission, European Commission, 2003, p. 45. Disponível em: http://ec.europa.eu/competition/mergers/studies_reports/the_economics_of_tacit_collusion_en.pdf;
HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 37; e SHAPIRO, 1996, op. cit., p. 23 ("Quando produtos são altamente diferenciados, preocupações sobre efeitos coordenados podem ser secundárias às preocupações sobre efeitos unilaterais", tradução livre).
Exceção a esse princípio geral poderia ocorrer no caso de cartéis já em curso. Nesse caso, a diferenciação do produto poderia desencorajar desvios do cartel por parte de seus integrantes. A esse respeito, ver: MOTTA, Massimo. **Competition Policy: theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2004, p. 146.
No presente caso, em razão de suas características e de todas as evidências constantes dos autos, o foco maior deve ser, efetivamente, na análise de eventuais efeitos unilaterais decorrentes do ato de concentração. Concorrentes como Marfrig (fl. 100, autos confidenciais) e Aurora (fl. 208, autos confidenciais), e clientes como o Carrefour (fl. 903, autos confidenciais), afirmam que os mercados em questão são caracterizados por condutas agressivas por parte dos agentes, o que, se por um lado não impede, por si só, a capacidade das Requerentes de exercer poder de mercado unilateralmente, por outro lado evidencia a ausência, a princípio, de indícios de coordenação.

[646] É importante frisar que, em determinados casos, é possível que a diferenciação de produtos possa atuar de modo pró-competitivo, caso, por exemplo, um entrante, ao ingressar no mercado com um novo produto, de características diferenciadas e apelativas aos consumidores, com grandes investimentos em marketing, seja capaz de absorver para si uma parcela relevante do mercado, aproveitando-se das vantagens de diferenciação dos seus produtos. Conforme relatado por Hovenkamp, em razão disso "vários economistas têm se endagado sobre a noção de que publicidade ou diferenciação de produtos constituam barreiras à entrada qualificadas." (HOVENKAMP, 2005, p. 537, tradução livre; ver a esse respeito, outrossim, BORK, Robert. H. **The antitrust paradox: a policy at war with itself**. Free Press: New York, 1993). A análise de tal possibilidade no presente caso será vista mais detalhadamente na seção seguinte, quando do exame das marcas nesse mercado. Adianta-se desde já, porém, que a diferenciação de produtos e os investimentos em marketing como um elemento pró-competitivo claramente não correspondem à realidade do mercado neste caso, conforme se observa do fato de que quase nenhum

724. Conforme consignei em discussão semelhante no voto de minha lavra no caso Coca-Cola/ Leão Júnior,[647] é uma conseqüência inerente aos mercados de produtos diferenciados que os consumidores façam distinções entre as várias marcas de produtos, preferindo uma ou algumas em específico a outras. Isso faz com que os consumidores, em maior ou menor grau, se fidelizem àquela marca já conhecida de sua preferência. Tal fidelização, muitas vezes, pode fazer com que o consumidor esteja disposto a pagar mais pelo produto dessa marca com a qual se identifica, permitindo à empresa detentora da mesma praticar preços acima do nível competitivo.[648]

725. Tendo isso em mente, se a firma detentora da marca preferida da maior parte dos consumidores se funde com a firma cuja marca é reconhecida como a segunda opção de grande parcela dos compradores, ou esteja entre as principais alternativas de escolha de uma parcela razoável dos consumidores, maior será a probabilidade de que esse ato de concentração implique aumentos substanciais de preço no mercado.

726. A lógica por trás desse raciocínio é simples. Antes da operação, caso a firma detentora da marca número um do mercado aumentasse seus preços, parte dos consumidores passaria a adquirir os produtos da firma concorrente cuja marca era a segunda opção da maior parte desses compradores. Contudo, se essas duas firmas se unem, a marca número um e a marca número dois passam a ser controladas pela mesma empresa, e os consumidores que, em razão de um aumento de preços, desviarem suas compras da primeira marca para a segunda, estarão agora adquirindo os produtos da mesma empresa. Tal firma, portanto, não perderá esses consumidores, como ocorria antes da operação, caso aumente seus preços. Diante disso, o ato de concentração que uniu essas duas firmas estará a gerar incentivos ao aumento de preços nesse mercado. Como dito, quanto mais os consumidores, de modo geral, considerarem os produtos dessas duas firmas fusionadas como as suas principais opções de marcas, mais intensa será a probabilidade de aumentos substanciais de preços, e mais danoso o exercício de poder de mercado. Mais uma vez, essas conclusões, já bastante difundidas, são extensamente reconhecidas pela literatura,[649] pelo Guia americano de análise de atos de

---

entrante ou concorrente menor, em qualquer dos mercados analisados, foi capaz de ganhar fatias relevantes de mercado, especialmente em comparação às Requerentes.

[647] "em mercados de produtos diferenciados, o aumento de poder de mercado por parte de uma firma já dominante tende a provocar efeitos ainda mais graves. Isso porque, quando tal firma é detentora da marca de preferência de grande parte dos consumidores, estes compradores normalmente estão dispostos a pagar mais pelo produto ao qual são 'fidelizados', permitindo à empresa dominante praticar preços acima do nível competitivo. Se essa empresa, detentora da principal marca no mercado, adquire uma segunda marca que também está entre as favoritas dos consumidores, esse poder de praticar aumentos supra-competitivos de preços se eleva consideravelmente, já que a firma se apodera daquela que seria a segunda ou terceira opção dos consumidores." (AC nº 08012.001383/2007-91)

[648] "Um mercado é de produtos diferenciados quando diferentes vendedores ofertam variações distintas. Embora seus produtos compitam uns com os outros em maior ou menor grau, os consumidores distinguem entre eles, podem ter preferências por uma variação sobre outra, e podem assim estar dispostos a pagar mais por uma variação. (...)

Sob determinadas circunstâncias, a diferenciação de produtos pode dar às firmas certo espaço protegido sob o qual aumentos de preços supra-competitivos podem ser rentáveis." (HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 512/513, tradução livre)

"O produtor de um produto diferenciado comumente goza de um monopólio localizado e pode ser capaz de cobrar um preço mais alto do que de outra maneira cobraria." (BAKER, op. cit., p. 1, tradução livre)

[649] "O perigo de uma fusão entre as Marcas A e B causar aumentos de preço anticompetitivos para uma ou ambas essas marcas é maior se as marcas fusionadas são 'próximas', no sentido de que muitos consumidores utilizando uma marca consideram a outra marca a sua segunda escolha. Em suma, efeitos anticompetitivos unilaterais são baseados na seguinte lógica: Quando o preço da Marca A sobre, alguns consumidores irão mudar da Marca A para a Marca B. Antes da fusão, esses consumidores seriam

CADE
Fls 3622

concentração[650] e também por decisões pretéritas deste Conselho, como no mencionado caso envolvendo Coca-Cola e Leão Júnior.[651]

727. Evidentemente, a extensão desse exercício de poder de mercado e de seus efeitos anticompetitivos depende da capacidade ou incapacidade dos demais concorrentes restantes no mercado ou de novos entrantes atraírem o desvio de demanda ocasionado pelo aumento de preços por parte da firma fusionada.[652] Ocorre que é característica inerente à diferenciação de produtos, como dito, que os consumidores, em razão de suas preferências pré-estabelecidas por determinadas marcas, de certo modo se fidelizem a elas, em maior ou menor grau. Assim, em muitos mercados existem custos e dificuldades não triviais impostas a um concorrente que queira convencer os consumidores a trocar a sua marca preferida, já conhecida, pela marca de uma nova empresa ou um rival menor ainda não conhecido e inserido. Por tal razão, a diferenciação de produtos pode impactar significativamente a capacidade de um entrante ou rival absorverem as oportunidades de vendas ocasionadas pelo aumento dos preços das marcas líderes,[653] favoritas dos compradores.[654]

---

perdidos pela firma detentora da Marca A. Depois da fusão, essa mesma firma detém a Marca B e assim não perde esses consumidores. Como resultado, o aumento de preços é mais rentável à entidade fusionada. (...)
Se uma proporção significativa dos consumidores considerar os produtos das firmas fusionadas a sua primeira e segunda escolhas (a preços pré-fusão), então a entidade fusionada terá um incentivo para impor um aumento de preço não trivial após a fusão." (SHAPIRO, 1996, op.cit., p. 23/24, tradução livre)
"(...) quanto mais próximos os produtos fabricados pelas duas firmas fusionadas, maior é a probabilidade de que a fusão produzirá um aumento substancial de preços. Contudo, elas não precisam ser os rivais 'mais próximos' para que a fusão tenha conseqüências anticompetitivas suficientes." (HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 514, tradução livre)

[650] "Uma fusão entre firmas vendendo produtos diferenciados pode diminuir a concorrência ao permitir que a firma fusionada lucre aumentando unilateralmente o preço de um ou ambos os produtos acima do nível pré-fusão. Algumas das vendas perdidas em razão do aumento de preço serão meramente desviadas para o produto da parceira fusionada e, dependendo das margens relativas, capturar essa perda de vendas por meio da fusão pode tornar o aumento de preço rentável muito embora ele não fosse rentável antes da fusão. (...)
O grau de concorrência direta entre os produtos vendidos pelas partes fusionadas é central para a avaliação dos efeitos unilaterais de preço. Efeitos unilaterais de preço são maiores, quanto mais compradores dos produtos vendidos por uma firma fusionada considerarem os produtos vendidos pela outra firma fusionada como a sua próxima escolha." (U.S. DOJ; FTC. *Horizontal Merger Guidelines*, 2010, tradução livre)

[651] "Em mercados de produtos diferenciados, como o da presente operação, a probabilidade de o poder de mercado ser exercido unilateralmente aumenta na medida em que uma parcela significativa de seus consumidores não desvie suas compras para os produtos substitutos. Isso pode ocorrer quando parcela expressiva dos consumidores considera os produtos ofertados pelas empresas concentradas como a primeira e a segunda escolha e quando as opções seguintes não forem substitutas tão próximas." (AC nº 08012.001383/2007-91; Requerentes: Recofarma e Leão Júnior; Voto-Vogal do Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo).

[652] "deve ser perceptível que outras firmas no mercado não se reposicionarão para se aproveitarem do aumento de preço." (HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 514, tradução livre)

[653] Ou seja, a entrada seria insuficiente (e a rivalidade, não efetiva).

[654] "Como regra gera, quando mais 'longe' uma marca precisar se mover para competir de modo mais efetivo com as marcas fusionadas, menor é a probabilidade de que tal movimentação de fato ocorra em resposta a um aumento de preço pós-fusão. (...)
Não obstante, as respostas de rivais não necessariamente reduzem a rentabilidade de um aumento de preço pós-fusão. Análises de teoria dos jogos de concorrência de preços em produtos diferenciados indicam que os rivais irão tipicamente tomar como ideal aumentar os seus preços em resposta a preços maiores estabelecidos pelas firmas fusionadas." (SHAPIRO, 1996, op.cit. p. 27, tradução livre)
"Diferenciação de produtos, particularmente quando acompanhada de largas quantidades de publicidade da marca, podem deter a entrada ao não permitir a concorrentes potenciais uma oportunidade para alocar

CADE / MJ
Fls. 3622

728. Quanto menos as marcas entrantes e concorrentes forem vistas pelos consumidores como substitutas próximas das marcas líderes fusionadas, e quanto maiores os esforços a serem despendidos por esses entrantes e concorrentes no sentido de captar os consumidores para os seus produtos, maiores serão as barreiras à entrada nesse mercado, as barreiras à rivalidade efetiva e, portanto, os efeitos deletérios gerados pela operação, conforme reconhece, inclusive, parecer juntado aos autos pelas próprias Requerentes:

> "Em particular no caso de produtos diferenciados, é importante considerar se uma entrante conseguiria oferecer produtos suficientemente próximos àqueles das firmas estabelecidas, de forma a inibir, pela ameaça de entrada, tal aumento de preços. (...)
> Em mercados de alimentos industrializados, a presença de diferenciação de produto – tangível e intangível – constitui possível fonte de barreiras à entrada que não pode deixar de ser discutida. (...). A hipótese aqui seria que a entrada e expansão nos mercados relevantes em foco seriam desestimuladas, ou mesmo impedidas, pelos elevados gastos necessários para convencer um número significativo de consumidores a substituir sua marca habitual pela que é ofertada pelo novo competidor."[655]

729. Em razão de todos esses fatores, descritos ao longo desta subseção, e conforme adiantado na subseção 6.3, quando da definição dos mercados relevantes, será crucial, para a presente análise, avaliar os efeitos deste ato de concentração sob essa perspectiva, ou seja, examinar em que medida os produtos de Sadia e Perdigão se diferenciam dos de seus rivais, em que grau os consumidores têm os produtos dessas duas companhias dentre as suas principais opções de consumo e qual é o nível de fidelização desses compradores. Ou seja, em que medida entrantes e concorrentes das Requerentes são ou não capazes de atrair e absorver os consumidores no caso de um exercício de poder de mercado por parte dessas duas firmas, evitando a geração de efeitos negativos às pessoas que adquirem esses produtos.

730. Tal exame envolve, necessariamente, a avaliação da importância da marca nos mercados em questão e, em especial, a avaliação da relevância das marcas das Requerentes em relação a entrantes e rivais. Como será visto, a marca é justamente o "nome", "termo" ou "símbolo" que sinaliza ao consumidor que o produto no qual está estampada é o seu preferido, com base nas características e qualidades diferenciais percebidas pelo comprador.[656] Nesse sentido, a avaliação concorrencial propugnada na

---

um nicho rentável no mercado. (...) diferenciação de produtos e a publicidade da marca alimentam-se um do outro para produzir a barreira à entrada." (HOVENKAMP, 2005, p. 537, tradução livre)

[655] Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 20 e 33.

[656] Conforme consignado em parecer juntado aos autos pelas Requerentes: "Em seu sentido mais restrito, uma *marca* é 'um nome, termo, sinal, símbolo, ou combinação destes, que é designado para identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os daqueles de concorrentes'. Entretanto, o mais usual – inclusive na área de defesa da concorrência – é o uso da palavra marca para se referir também às *percepções* que os consumidores têm dos bens e serviços ofertados em um mercado, incluindo a própria consciência da sua existência e uma imagem – parcialmente subjetiva – dos seus atributos. A adjetivação de uma marca como conhecida ou não, forte ou fraca, diz respeito justamente à tentativa de descrever propriedades destas percepções, e é justamente este elemento *subjetivo* do conceito de marca – no sentido de que esta depende das percepções dos consumidores – que torna difícil distingui-lo rigorosamente das noções de 'imagem do fabricante', 'tradição de um produto' ou 'reputação'. Marca, imagem, tradição e reputação fazem parte de um conjunto preexistente de percepções que, junto com os atributos materiais dos produtos e seu preço, determinam as decisões de compra – e tais percepções, justamente por criarem um diferenciação entre os produtos de diferentes competidores, podem ser fonte

CADE
Fls. 3624

presente subseção implica observar, dentro de um dado grupo de produtos (um mercado relevante, no caso), quais são as primeiras opções de *marca* dos consumidores, e para quais *marcas* (e em que grau) se desviariam esses compradores no caso de um aumento de preço daquelas.

731. Em suma, e com base no que foi dito nesta subseção, a conclusão deverá ser no sentido de que a operação em tela terá como conseqüência a geração de efeitos anticompetitivos substanciais nos mercados afetados se for constatado: (i) que as marcas da Sadia (ou da Perdigão) são as principais, ou estão entre as principais, opções de escolha dos consumidores em um dado mercado; (ii) que no caso de um aumento de preços dos produtos de marcas da Sadia (ou da Perdigão) nesse mercado, uma parte significativa desses consumidores optaria preferencialmente pelas marcas da Perdigão (ou da Sadia); e (iii) que as marcas de concorrentes ou novos entrantes não são fortes e capazes o bastante para atrair para si esse desvio de demanda, em níveis suficientes para impedir aumentos de preço. As subseções seguintes terão por objeto empreender essa análise.

10.9 Marca

10.9.1 Das marcas como barreiras à entrada e fatores de rivalidade

732. A marca, como visto, pode ser uma barreira à entrada significativa (como reconhece o Guia brasileiro[657]), assim como um forte condicionante da rivalidade entre os agentes, especialmente em um mercado de produtos diferenciados, na medida em que pode fidelizar os consumidores a uma ou algumas marcas específicas, tornando mais difícil que eles provem e passem para uma marca diferente, e na medida em que, em razão disso, implique a necessidade de gastos relevantes com publicidade, gastos esses que, em regra, tornam-se custos irrecuperáveis.[658]

---

de importantes vantagens competitivas." (Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34).

[657] "Os seguintes fatores constituem importantes barreiras à entrada: (...) (f) a fidelidade dos consumidores às marcas estabelecidas;"

[658] "**A diferenciação de produtos pode resultar no desenvolvimento de fidelidade à marca. Quando são leais a certas marcas, os consumidores têm menor probabilidade de estarem dispostos a provar uma nova marca. Para ultrapassar esse problema, os entrantes podem ter que investir em preços promocionais ou em suas próprias campanhas de publicidade (ou ambos) para induzir os consumidores a comprar os seus produtos**.

A extensão em que uma necessidade percebida de investir em diferenciação de produtos atrasará ou impedirá as firmas de entrar depende largamente do **grau em que esses investimentos sejam afundados**." (OECD. **Barriers to Entry**. Policy Roundtables, 2005, p. 37, tradução livre, grifamos).

"**Em um mercado povoado com marcas bem estabelecidas, uma entrada bem sucedida normalmente requer um investimento substancial em publicidade e atividade promocional por um longo período de tempo para ganhar participação e alcançar ampla distribuição pelos canais de revenda. Adicionalmente, efetuar esses investimentos de modo algum garante sucesso**. (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Commentary on the Horizontal Merger Guidelines**. March, 2006, p. 38. Disponível em: <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/215247.htm>. Acesso em: 17.01.2001. Tradução livre, grifamos).

"**Diferenciação de produtos, particularmente quando acompanhada de largas quantidades de publicidade da marca, podem deter a entrada ao não permitir a concorrentes potenciais uma oportunidade para alocar um nicho rentável no mercado**. (...) **diferenciação de produtos e a**

Fls. 3625

733. Isso é reconhecido nos autos em parecer juntado pelas próprias Requerentes, que assim afirma:

> "O efeito restritivo é bem difundido na literatura de defesa da concorrência: as marcas, ao fidelizarem os consumidores, reduzem a substituibilidade entre produtos similares do ponto de vista de seus atributos tangíveis. Conseqüentemente, o espaço para o exercício unilateral de poder de mercado aumenta, já que os vendedores dos produtos cujas marcas são preferidas pelos consumidores podem elevar preços sem perdas significativas de vendas. Além disso, a fidelização dos consumidores às marcas já existentes obriga um novo competidor a realizar gastos com campanhas publicitárias – representando custos irrecuperáveis (*sunk*, ou afundados) que, a depender de sua magnitude, podem tornar a entrada não lucrativa, restringindo assim a concorrência potencial."[659]

734. A SEAE, a esse respeito, apresenta, corretamente, um círculo vicioso na relação entre participações de mercado e investimentos em marketing, que caracteriza uma barreira à entrada significativa em mercados de produtos diferenciados em que a marca é um fator importante e os gastos com publicidade são altos. Em suma, as firmas com maior participação de mercado têm maior rentabilidade, sendo capazes de despender mais recursos em marketing. Ao mesmo tempo, quanto mais uma empresa gasta com marketing, maiores são, em regra, as suas chances de elevar a sua participação de mercado. Conforme explana a SEAE:

> "As marcas existentes em um mercado funcionam como instrumento de barreira à entrada. O poder de uma marca ou grupo de marcas para barrar e entrada de uma nova marca em um determinado mercado está diretamente associada com o poder da (s) marca (s) existentes que, por sua vez, está diretamente ligada aos gastos em propaganda para sustentar o poder da marca.
> A entrada com produtos com marca em mercados onde existem marcas fortes é muito custosa para a empresa entrante, uma vez que são necessários elevados investimentos em propaganda.
> Existe uma relação direta entre os gastos em propaganda e a participação de mercado das empresas. Empresas com participação de mercado mais elevadas estão associadas com maior lucratividade, o que permite a elas direcionar quantidades maiores de recursos para valorizar a marca.
> A esse respeito, a Comunidade Européia assim se expressou:
> *'There is a virtuous cicle where high market share allows high profitability to engage in sustained advertising to support the brand. On the other hand there is a vicious circle where low market share means low profits and inadequate resources to implement the necessary advertising campaign to boost sales'.*"
> (Parecer SEAE, p. 50)

735. Conforme destacado nos autos pelas Requerentes, os efeitos da marca no mercado, por vezes, são ambíguos, "podendo tanto restringir quanto estimular a rivalidade e a competição, seja entre empresas já estabelecidas ou entre estas e entrantes

---

publicidade da marca alimentam-se um do outro para produzir a barreira à entrada." (HOVENKAMP, 2005, p. 537, tradução livre, grifamos)

[659] Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34/35. O parecer juntado pelas Requerentes também ressalta efeitos pró-competitivos das marcas. Tal ponto, contudo, será debatido adiante.

CADE
Fls 3626

potenciais."[660] De fato, é, em tese, possível que em determinadas situações mercadológicas a diferenciação de produtos e a marca possam atuar de modo pró-competitivo, caso, por exemplo, um entrante, ao ingressar no mercado com um novo produto, de características diferenciadas e apelativas aos consumidores, com grandes investimentos em marketing, seja capaz de absorver para si uma parcela relevante do mercado, aproveitando-se das vantagens de diferenciação dos seus produtos e da publicidade efetuada.[661]

736. Não obstante, verifica-se, de modo bastante evidente, que esse não é o caso dos mercados analisados neste voto. Se a marca atuasse na indústria em apreço como um forte vetor de ganho de mercado e rivalidade por parte de entrantes e rivais das Requerentes, seria de se esperar, necessariamente, que o histórico de entradas mostrasse concorrentes entrando e ganhando fatias relevantes de *market share* rapidamente. Conforme visto com detalhes na subseção 10.1, contudo, não é isso que ocorre com as empresas entrantes nos mercados ora analisado. Muito pelo contrário. Verifica-se cabalmente que entrantes e rivais das Requerentes são incapazes de incorporar participações de mercado relevantes (especialmente em relação às marcas de Sadia e Perdigão) e se desenvolver de modo minimamente vigoroso.

737. Feita essa observação, a análise subseqüente terá por objeto, de um lado, demonstrar a importância da marca nos mercados de processados e, em especial, a força das marcas das Requerentes diante de seus concorrentes e potenciais rivais, a fim de avaliar em que grau as marcas caracterizam barreiras à entrada e à rivalidade dos concorrentes nesses mercados, e em que medida os consumidores têm as marcas de Sadia e Perdigão como suas primeiras opções, a ponto de permitir aumentos de preços a níveis não competitivos como decorrência da operação.

738. De início, é fato que as próprias Requerentes, em diferentes Notas Técnicas juntadas aos autos, reconhecem que a marca tem grande importância na indústria ora analisada e em sua dinâmica concorrencial. Conforme consta das Notas:

> "Estes pareceristas sempre reconheceram que, uma vez que se está tratando de mercado de bens diferenciados, a marca é um fator relevante. Com toda a certeza este fator se manifesta no pagamento de um 'prêmio' para o produto de marca em relação ao sem marca, como defende a SEAE/MF em seu parecer."[662]

> "Uma terceira dimensão relevante a ser considerada envolve o investimento em marca que um novo entrante e, inclusive, empresas estabelecidas, devem fazer, dado que os produtos nestes segmentos são diferenciados."[663]

739. Não obstante, foram levantados uma série de dados com o fim de aprofundar essa análise, conforme se verá nas próximas subseções. Com esse fim, relembra-se, aqui, desde logo, as principais marcas das Requerentes nessa indústria. As marcas da Perdigão são: Perdigão, Batavo e Confiança; e as marcas da Sadia: Sadia, Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango. As marcas Sadia e Perdigão seriam marcas *premium*, enquanto Batavo e Rezende, por exemplo, seriam suas principais marcas *de*

---

[660] Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34.
[661] Ver, a esse respeito: HOVENKAMP, 2005, op. cit., p. 537; e BORK, op. cit..
[662] "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 430.
[663] "Condições de entrada nos mercados relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fl. 596.

3627

combate.[664] Além disso, as Requerentes também possuem "linhas de produto", que segundo elas, não se confundem com marcas. As linhas de produtos da Perdigão são: Chester, Escolha Saudável, La Gôndola, Light, Elegante, Turma da Mônica e Ouro; e as da Sadia: Vita Light e Clubinho.[665]

10.9.2 Importância da marca com base na opinião de concorrentes e clientes

740. Com o fim de investigar a importância da marca nos mercados de processados, a SEAE indagou às Requerentes, aos concorrentes e aos clientes dessas empresas o grau de importância dado pelo consumidor às variáveis qualidade, preço, tradição, marca e reputação, na definição de sua 1ª e 2ª escolhas de produtos. As respostas, expostas em sua totalidade no Anexo V do parecer da SEAE, foram sumarizadas pela Secretaria no quadro abaixo, por meio da nota média dada a cada variável:

Quadro 32 – Nota média dos atributos qualidade, preço, tradição e marca

Grupo	Segmento	Atributo	Nota média
Congelados	Pratos prontos congelados	Qualidade	8,7
		Preço	8,1
		Tradição	7,3
		Marca	**7,6**
	Pratos Semi-prontos congelados (hamburgueres, empanados, almôndegas, kibes)	Qualidade	8,5
		Preço	8,5
		Tradição	7,6
		Marca	**8,9**
		Reputação	8,1
Carnes processadas	Carne processada para consumo a frio	Qualidade	8,6
		Preço	8,3
		Tradição	8,1
		Marca	**8,7**
		Reputação	7,8
	cozida semi-pronta (Salsichas)	Qualidade	8,6
		Preço	8,3
		Tradição	8,1
		Marca	**8,3**
		Reputação	8,0

[664] Essa dicotomia ficará clara na subseção seguinte, quando for analisado o comportamento das marcas das Requerentes em cada mercado relevante. Por outro lado, as empresas oficiadas nos autos também se manifestaram em sentido semelhante (ex.: Marfrig, fl. 771, autos confidenciais).

[665] As Requerentes firmam que SEAE superestimou o número de marcas das Requerentes, ao considerar as *linhas de produto*, que não representariam marcas (Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 426). Nota-se, porém, que foram as próprias Requerentes que informaram, de início, que Chester, Escolha Saudável, Vita Light, Clubinho, Turma da Mônica e Ouro seriam *marcas*, conforme sua resposta aos Ofícios nºs 10173 e 10174/2009 (fls. 530, 539, 546, autos confidenciais). Apesar de constatado, assim, que o erro inicial foi das próprias Requerentes, e não da SEAE, a lista de marcas aqui consideradas foi feita de acordo com a última informação das requerentes a esse respeito.

CADE
Fls 3628

	Curada	Qualidade	8,8
		Preço	8,5
		Tradição	8,2
		Marca	**8,6**
		Reputação	7,8
Linha Festa	Linha Festa	Qualidade	9,0
		Preço	8,4
		Tradição	8,4
		Marca	**8,9**
		Reputação	8,3
Margarina	Margarina	Qualidade	8,6
		Preço	9,0
		Tradição	7,4
		Marca	**8,0**
		Reputação	8,4

Fonte: Parecer SEAE/MF, com base nas respostas de concorrentes e das Requerentes.

741. Conforme se depreende do quadro, o atributo marca teve a maior nota média de importância nos segmentos de pratos semi-prontos congelados (hambúrgueres, empanados, kibes e almôndegas) e de carnes processadas para consumo a frio; e a segunda maior média nos segmentos de pratos prontos congelados, carne cozida semi-pronta (salsichas), carne curada e linha festa, em que o atributo qualidade teve a maior média. Somente no mercado de margarinas, onde o preço foi considerado a variável mais importante, a marca ficou em quarto lugar.

742. Afirmaram as Requerentes, em Nota Técnica juntada aos autos,[666] que seria "um grave erro metodológico" realizar pesquisas qualitativas "a partir da opinião das empresas concorrentes", pois tais pesquisas "visam verificar o comportamento dos consumidores". Assim, os resultados alcançados seriam "viesados", pelo fato de as empresas desconhecerem, ao menos parcialmente, o comportamento dos consumidores, e pelo fato de poderem ter "interesses em prejudicar o andamento da análise da operação".

743. Entendo que essa linha de argumento adotada pelas Requerentes é claramente descabida, por, no mínimo, algumas razões: (i) não foram indagados, para a pesquisa, apenas concorrentes, mas também grandes varejistas clientes dessas empresas, que estão em contato direto com o consumidor; (ii) os concorrentes nesses mercados, mais do que ninguém, estão constantemente observando e pesquisando as preferências dos consumidores, pois da análise dessas preferências depende o seu negócio e a sua estratégia competitiva; é absurdo presumir que os grandes concorrentes nesse mercado não tenham conhecimento razoável sobre as prioridades e preferências dos consumidores dos seus produtos; (iii) é impossível exigir que o órgão antitruste faça pesquisas junto aos milhares de consumidores dos produtos em questão para dirimir as inúmeras questões atinentes ao presente caso; tampouco as Requerentes fizeram isso em sua argumentação e, de fato, algum "atalho" deve ser buscado nesse sentido – fazer indagações aos concorrentes e grandes varejistas atuantes no mercado é, sem dúvida, o melhor caminho, e o mais razoável; (iv) finalmente, não se pode esquecer que também

[666] Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 433.

A61

3629

as Requerentes são concorrentes nesse mercado e, mais do que qualquer outro, têm elas um interesse absoluto no desfecho deste caso – assim, presumir que a opinião de concorrentes deve ser descartada na presente análise, porque têm "desconhecimento parcial" ou por serem "viesados", implicaria, necessariamente, descartar também toda e qualquer opinião ou argumento oferecido pelas Requerentes nestes autos, pelos exatos mesmos motivos, o que resultaria na desconsideração de toda a sua argumentação.[667]

744. Outro parecer apresentado pelas Requerentes afirma ser difícil distinguir rigorosamente os atributos "marca, imagem, tradição e reputação".[668] Entendo terem razão, a esse respeito, os pareceristas. Contudo, isso, por si só, de modo algum invalida a pesquisa. No mínimo, seria possível fazer uma distinção entre o atributo preço e o "grupo" relacionado de atributos (marca, qualidade, tradição e reputação), e o fato é que, com exceção do mercado de margarinas, as empresas oficiadas não acreditam que o preço seja o principal fator de escolha do consumidor em nenhum dos segmentos. Tal conclusão é relevante para esta análise.

745. Finalmente, afirmam as Requerentes[669] que tais testes não permitem concluir qual seria "o comportamento do consumidor em caso de incremento nos preços" ou mesmo se tal incremento de preços seria lucrativo e, portanto, provável. Ora, o fato é que essa pesquisa tampouco se propõe a isso. Outros testes, argumentos e dados serão apresentados neste voto a fim de que, conjuntamente, se possa investigar o comportamento do consumidor no caso de um aumento de preços e se é provável que isso ocorra. O teste ora apresentado não será, de modo algum, utilizado isoladamente como fator de conclusão. Não obstante, a pesquisa soma-se às demais análises, e contribui para demonstrar, qualitativamente, com base na opinião de concorrentes e clientes, como os consumidores enxergam as variáveis preço e marca em suas escolhas, fator esse, como já dito, crucial para a presente análise, na medida em que auxilia a concluir que, por deter marcas mais fortes e com alto grau de fidelidade, as Requerentes podem ser capazes de aumentar seus preços e, ainda assim, manter suas vendas, o que indicaria uma grande probabilidade de efeitos anticompetitivos decorrentes da operação.

---

[667] O que, obviamente, não ocorreu neste voto, que analisou todos os argumentos oferecidos pelas Requerentes.

[668] "Em seu sentido mais restrito, uma *marca* é 'um nome, termo, sinal, símbolo, ou combinação destes, que é designado para identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os daqueles de concorrentes'. Entretanto, o mais usual – inclusive na área de defesa da concorrência – é o uso da palavra marca para se referir também às *percepções* que os consumidores têm dos bens e serviços ofertados em um mercado, incluindo a própria consciência da sua existência e uma imagem – parcialmente subjetiva – dos seus atributos. A adjetivação de uma marca como conhecida ou não, forte ou fraca, diz respeito justamente à tentativa de descrever propriedades destas percepções, e é justamente este elemento *subjetivo* do conceito de marca – no sentido de que esta depende das percepções dos consumidores – que torna difícil distingui-lo rigorosamente das noções de 'imagem do fabricante', 'tradição de um produto' ou 'reputação'. Marca, imagem, tradição e reputação fazem parte de um conjunto preexistente de percepções que, junto com os atributos materiais dos produtos e seu preço, determinam as decisões de compra – e tais percepções, justamente por criarem um diferenciação entre os produtos de diferentes competidores, podem ser fonte de importantes vantagens competitivas." (Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34)

[669] Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 433/34.

10.9.3 Aferição do valor da marca a partir da comparação entre produtos com marca e produtos sem marca

746. Com o intuito de demonstrar que "marcas mais valiosas apresentam diferenças de preços superiores a marcas menos valiosas", assim como o "valor da marca como percentual do preço final do produto", a SEAE efetuou uma estimativa de cálculo do valor das marcas das Requerentes em cada mercado relevante da operação. Em suma, a SEAE estimou o valor da marca a partir da diferença entre o preço[670] de um produto com marca e o preço de um produto sem marca[671], diferença essa que indica (ou ao menos auxilia nessa conclusão), a princípio, o quanto do preço daquele produto se deve à força da marca. Na realidade, dada a impossibilidade de se aferir o preço de um produto *sem marca* (o que não existe), a SEAE utilizou como *proxy* o preço do produto de marca própria (marcas de titularidade de grandes redes varejistas). Isso, sem dúvida, resulta na subestimação do valor da marca, já que as marcas próprias possuem, indubitavelmente, algum valor. O resumo das estimativas da SEAE[672] foram inseridas no quadro transcrito abaixo:

Quadro 33 – Valor da marca por mercado relevante (diferença entre preços do produto com marca e do produto com marca própria)[673]

Grupo	Segmento	Mercado Relevante				
			Perdigão	Sadia	Sadia	Perdigão (Batavo)
Congelados	Pratos prontos congelados	Pratos prontos congelados	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
		Pizzas congeladas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
	Pratos Semi-prontos congelados	Empanado de frango	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
		Hambúrgueres	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
		Kibes e almôndegas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Não existe marca de combate
Carnes processadas	Carnes processadas para consumo a frio	Presuntos e apresuntados	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Batavo e Rezende
		Mortadela	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Perdigão	Perdigão (Batavo)
		Salame	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	As marcas apresentam valor semelhante
		Frios diferenciados	Não existem informações suficientes para se fazer este exercício			

[670] Utilizando dados de preço da Nielsen.
[671] Esse cálculo estimaria o valor da marca "ao nível de produto", segundo a SEAE.
[672] Elaboradas por completo no Anexo IV de seu parecer.
[673] A título de exemplificação, o resultado do teste exposto no quadro indica, por exemplo, que o preço do prato pronto congelado da Sadia é cerca de **(CONFIDENCIAL)** mais caro que um prato pronto de uma marca própria. A princípio, e em parte, essa diferença de preço pode ser explicada pelo valor da marca Sadia em relação a um produto com marca própria.

	Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsicha	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
	Carnes processadas curadas	Linguiças defumadas, paio e bacon	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Batavo e Rezende
	Carnes processadas frescas	Lingüiça frescal	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Sadia	Perdigão (Batavo)
Kit festa	Kit festa aves	Kit festa aves	Não existem informações suficientes para se fazer este exercício			
	Kit festa suínos	Kit festa suínos				
Margarinas	Margarinas	Margarinas	**(CONF.)**	**(CONF.)**	Perdigão (Batavo)	Perdigão (Batavo)

Fonte: Parecer SEAE/MF, com base em dados Nielsen.

747. As conclusões ilustradas no quadro acima, além de serem úteis no sentido de comparar, entre si, o valor de cada marca das Requerentes,[674] servem para demonstrar o quão valiosas, são, a princípio, as marcas das Requerentes, na medida em que procuram ilustrar a percentagem do preço final do produto que potencialmente se deve à marca.[675] Vê-se, no caso, que para a quase totalidade dos produtos considerados, o sobre-preço possibilitado pela força das principais marcas das Requerentes é significativo.

748. Novamente, as Requerentes tecem críticas ao teste realizado. De início, afirmam que, para se proceder a essa comparação, seria necessário que os produtos fossem os mesmos, o que não ocorreria no caso, em razão de várias diferenças, desde composição até qualidade e embalagem.[676] No mesmo sentido, alegam em parecer que a comparação entre produtos de marca e de marca própria seria ruim, pois para que a comparação fosse confiável, "os produtos comparados *devem se diferenciar apenas quanto às marcas, e não no que diz respeito a atributos tangíveis como sabor, aparência e qualidade*, entre outros, que podem influenciar significativamente os preços que os consumidores estão dispostos a pagar".[677] Ora, ocorre, porém, que, conforme defendido por esse mesmo parecer, não é possível distinguir rigorosamente as "noções de 'imagem do fabricante', 'tradição de um produto' ou 'reputação'. Marca, imagem,

[674] O que, em tese, poderia ser útil no caso de um eventual remédio que determinasse a alienação de marcas.

[675] Segundo as Requerentes, os preços das marcas concorrentes seriam bastante similares aos das Requerentes, o que indicaria valores de marcas semelhantes (fl. 430/432). Embora haja fortes evidências (a serem expostas em seções posteriores) de que tal afirmação não é verdadeira, o fato é que o teste em questão não está sendo utilizado neste voto como comparativo específico das marcas das Requerentes e suas rivais. Tal comparação será efetuada posteriormente, por meio de outros dados.

[676] Nota "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 430/432.

[677] Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 34.

CADE
Fls. 3632

tradição e reputação fazem parte de um conjunto preexistente de percepções (...)" (p. 34). Do mesmo modo, variáveis como composição, qualidade e aparência estão impreterivelmente associadas à marca, já que é ela que sinaliza ao consumidor essas características. Não há dúvida que, ao se tentar medir o valor da marca em um dado mercado, está-se também, de certo modo, medindo a percepção do consumidor a respeito da composição, qualidade, aparência, sabor e outros fatores relacionados àquele produto.

749. Afirmam as Requerentes, também, que para que a comparação seja adequada:

> "Não devem existir diferenças significativas nos custos de fabricação e de distribuição dos produtos comparados. Ao supor que diferenciais de preços refletem o valor das marcas, a SEAE está supondo que as diferenças resultantes de *receitas* refletem diferenças de *rentabilidade* – o que, evidentemente, não ocorre se os custos de produção e vendas dos produtos das marcas dos fabricantes forem relativamente maiores. O problema é que existem indícios de que os produtos sem marca usufruem de vantagens em termos de custos de produção, não só em decorrência de serem diferenciados em seus atributos tangíveis, como também pelo fato de seus produtores usualmente terem uma estrutura mais enxuta e mais apropriada para a oferta de produtos de baixo custo e que competem via preço."[678]

750. Mais uma vez, as críticas das Requerentes padecem de alguns problemas importantes. Primeiramente, deve-se frisar que não há, nos autos, absolutamente nenhuma evidência de que, nos mercados em apreço, os custos de produção das marcas próprias sejam menores que os custos das Requerentes. Muito pelo contrário, pode-se cogitar com razoável segurança que ocorre o contrário. De início, lembra-se que os produtos comercializados pelas marcas próprias são fornecidos aos varejistas por empresas atuantes nesses mercados, inclusive as próprias Requerentes (por meio da Big Foods, por exemplo). Nesse sentido, é de se supor que os custos dos varejistas com as suas marcas próprias são, no mínimo, semelhantes aos das Requerentes, com a *adição* de algum custo adicional, devido ao lucro certamente exigido pelas Requerentes quando fabricam produtos para terceiros. Além disso, todas as inúmeras evidências angariadas ao longo deste processo demonstram, de várias maneiras, que grandes concorrentes, e especialmente Sadia e Perdigão, gozam de vantagens de custos relevantes, decorrentes de economias de escala e escopo, efeitos de portfólio, vantagens na distribuição e assim por diante. Dito isso, o argumento das Requerentes recém descrito volta-se contra elas, ou seja, poder-se-ia concluir que são elas que gozam de vantagens de custos em relação às marcas próprias, e que portanto o valor de suas marcas ora calculado pela SEAE estaria *subestimado*.

751. Como enfatizado anteriormente, também é certo que o valor de marca encontrado pela SEAE está subestimado também pelo fato de ter sido feita uma comparação entre os preços de produtos com as marcas das Requerentes e marcas próprias (que têm algum valor), e não produtos *sem* marca. Assim, embora seja verdade que o teste realizado pela SEAE não seja perfeito (e nem pretenda ser, sendo, mais uma vez, apenas uma parte do conjunto de inúmeros dados e evidências levantadas para se chegar a uma conclusão final), é provável que essas imperfeições, no caso, acabem por subestimar o valor das marcas das Requerentes ora calculado, e não superestimá-lo.

---

[678] Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 40.

Ato

3633

752. Finalmente, as Requerentes defendem, no mesmo parecer, que, para que a comparação efetuada pelo teste da SEAE seja boa, "os preços de cada produto não devem ser decisivamente influenciados por estratégias de precificação orientadas por objetivos de vendas em múltiplos mercados, em um contexto no qual preços mais baixos em certos produtos podem ser compensados por receitas oriundas de outros produtos" (p. 40). Ou seja, alega-se que, em razão de estratégias de vendas via subsídios-cruzados, o preço do produto de marca própria poderia estar demasiadamente baixo (super-estimando a diferença com a marca das Requerentes), porque estaria sendo compensado por um preço mais alto da marca própria em outro produto, por exemplo. Ocorre que, mais uma vez, o oposto vira o argumento das Requerentes contra si próprias. É plenamente possível que o preço da marca própria medido esteja anormalmente alto, por estar compensando uma promoção em outro mercado. Adicionalmente, já foi comentado, neste voto (subseção 10.7), que também as Requerentes são capazes de efetuar estratégias de precificação cruzada desse tipo, em razão de seu poder de portfólio, o que também poderia fazer com que o valor da marca eventualmente calculado esteja subestimado, e não super-estimado. Ao final, o fato é que o teste efetuado traça uma estimativa geral, de fato bruta, podendo, por vezes, super-estimar ou subestimar o resultado em algum grau (embora haja argumentos razoáveis, já apresentados, para se supor que, na maior parte das vezes, ocorre uma *subestimação*).[679] Na média, porém, seu resultado é válido, do ponto de vista qualitativo, e embora não deva ser (nem esteja sendo) utilizado como conclusão isolada, contribui parcialmente para o conjunto de evidências que será considerado ao final da análise.

10.9.4 Comparação entre rentabilidade da marca e investimento em marketing

753. A fim de "verificar a relação entre marca e investimento" e ilustrar como o "círculo vicioso[680] se retroalimenta", a SEAE efetuou estimativa do número de vezes que o montante potencial das Requerentes é superior ao seu investimento em marketing. O montante potencial é obtido a partir da multiplicação do volume total de vendas pelo valor da marca em relação ao preço final do produto. O valor da marca foi calculado pela SEAE conforme descrito no tópico anterior, e foi utilizado como *proxy* para o cálculo. Em suma, o que a SEAE pretendeu, com o teste ora apresentado, foi comparar o faturamento que o valor da marca rendeu à empresa *versus* os investimentos em marketing por ela efetuados. Segue, abaixo, o quadro elaborado pela Secretaria, que demonstra o número de vezes que o montante potencial é superior aos gastos com propaganda e marketing:

[679] Em suma, os argumentos das Requerentes são no sentido de que existiriam "fortes razões para suspeitar que o estudo da SEAE superestima os valores das marcas das Requerentes e, conseqüentemente, os montantes potenciais para investimento em propaganda e *marketing*." (Parecer "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 40). O fato, porém, é que existem razões ainda maiores para crer que o teste da SEAE, de várias maneiras, *subestima* os valores das marcas das Requerentes, desse modo mais do que compensando as eventuais super-estimações.

[680] Conforme explanado no início desta subseção, quanto mais valiosa é a marca de uma firma, maior será a tendência que ela conquiste mercado e obtenha rentabilidade. Ao mesmo tempo, quanto mais mercado e rentabilidade ela tiver, maior poderão ser os seus investimentos no valor da marca.

Quadro 34 – Número de vezes que o montante potencial é superior aos investimentos em propaganda e marketing[681]

Grupo	Segmento	Mercado Relevante		2007	2008
Congelados	Prato prontos congelados	Prato Pronto	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
		Pizzas congeladas	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
	Pratos semi-prontos congelados	Empanados	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
		Hamburgueres	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
		Kibes e almôndegas	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
Carne processada	Carne processada para consumo a frio	Presunto e apresuntado	Perdigão	(CONF.)	Não existem dados referentes a preço do produto de marca própria
			Sadia	(CONF.)	
		Salame	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	Não existem dados referentes a investimento em propaganda	
		Mortadela	Perdigão	Não existem dados referentes ao preço do produto de marca própria	
			Sadia		
		Frios diferenciados	Perdigão	Não existem dados referentes ao preço do produto de marca própria	
			Sadia		
	Carnes processadas frescas	Lingüiça frescal	Perdigão	Não aplicável.	
			Sadia		
	Carnes processadas cozidas semi-prontas	Salsichas	Perdigão		
			Sadia		
	Carnes processadas curadas	Lingüiça defumada, paio e bacon	Perdigão		
			Sadia		
Margarinas	Margarinas	Margarinas	Perdigão	(CONF.)	(CONFIDENCIAL)
			Sadia	Não existem informações a respeito de investimento em propaganda e marketing	

Fonte: Parecer SEAE/MF, com base em dados Nielsen.

754. Conforme se denota dos dados apresentados, em todos os produtos para os quais há disponibilidade de dados, a rentabilidade das Requerentes potencialmente obtida em razão do valor de sua marca é muitas vezes superior aos gastos despendidos com marketing. Isso ilustra a importância das marcas de Sadia e Perdigão e o elevado retorno financeiro que as suas marcas lhes proporcionam, não obstante os elevados investimentos em propaganda e marketing. Por outro lado, de fato fica evidente o "círculo vicioso" mencionado pela SEAE. Os elevados investimentos das Requerentes em suas marcas lhes proporcionam grande volume de vendas e alta lucratividade,

[681] A título de exemplificação, os resultados contidos no quadro indicam que, por exemplo, a parte da receita auferida pela Perdigão com a venda de pratos prontos, devida apenas ao valor da sua marca, é 22**(CONFIDENCIAL)** vezes maior que os investimentos em marketing da empresa nesse mercado.

3635

lucratividade essa, por sua vez, que lhes permite continuar investindo em sua marca e lhe fortalecendo. Conforme ressaltado pela SEAE, "pode-se supor que um entrante não contaria com essas mesmas condições" (p. 61).

755. Segundo Nota Técnica das Requerentes, a metodologia do cálculo empregado pela SEAE trataria "de forma bastante simplista a questão da mensuração do valor da marca", não encontraria "amparo na literatura" e não haveria registro de aplicação na jurisprudência.[682] Afora essa crítica superficial, porém, e a utilização de um mero argumento de ausência de precedentes, o fato que é as Requerentes não demonstram argumentos capazes de invalidar o mérito do teste.

756. Mais uma vez, ressalta-se, conforme detalhado no tópico anterior, que a estimação de um "valor da marca", que contêm inúmeros elementos valorativos de ordem subjetiva, necessariamente, não será exato, *para mais ou para menos*. Um teste como esse, utilizado isoladamente, perde uma parcela de seu valor probatório. Contudo, lembra-se aqui, novamente, que a presente seção está empregando não apenas uma, mas uma série de evidências que, analisadas em conjunto, são, sim, capazes de, ao menos do ponto de vista qualitativo, indicar, no mínimo, que a marca tem grande relevância competitiva nos mercados em questão e que as Requerentes possuem marcas de elevada significância. Não se espera mais que isso com os presentes testes, mas, ao contrário do que as Requerentes querem fazer crer, isso é importante para o conjunto da análise. Outros elementos, inclusive quantitativos e econométricos, serão empregados adiante para que, em conjunto, estime-se a capacidade das Requerentes de aumentar preços, amparadas, entre outros fatores, na força de suas marcas. Os exames qualitativos aqui efetuados são inquestionavelmente relevantes.

10.9.5 Investimentos em marketing

757. O exame do nível de investimentos em marketing dos agentes em um mercado é um importante fator de análise, na medida em que, de um lado, demonstra a relevância da marca como fator competitivo naquela indústria e, de outro, representa custos irrecuperáveis relevantes. Tais fatores, como já mencionado no início desta subseção, têm grande relevância como barreiras à entrada e condicionantes da rivalidade.

758. As Requerentes buscaram defender, nestes autos, que os investimentos em marketing nos mercados em questão não seriam significativos. Segundo aponta Nota Técnica por elas juntada aos autos: "quanto aos investimentos em publicidade e promoção de vendas, os mesmos são fonte de custos irrecuperáveis, porém, seu montante, em termos percentuais, mostra-se como bem reduzido".[683]

759. Mais uma vez, esse se mostrou um argumento irreal. De início, vale lembrar que algumas das marcas mais relevantes das próprias Requerentes não foram criadas e lançadas por elas, *greenfield*, mas sim adquiridas de outras firmas,[684] o que denota a dificuldade de constituição e inserção de uma nova marca.

---

[682] "Resposta ao parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", fl. 436.
[683] "Condições de entrada nos mercados relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fl. 626.
[684] É o caso, por exemplo, da marca Batavo e de marcas de margarinas, como Doriana, Claybom e Delicata, da Perdigão; e das marcas Rezende e Wislon, por exemplo, da Sadia.

760. Concorrentes como Seara e Marfrig, por exemplo, também apresentaram argumentos em sentido diametralmente oposto ao das Requerentes, no que diz respeito ao montante de investimentos envolvido nas marcas. Segundo essas empresas:

> "a **marca** funciona como um sinalizador de qualidade, e se constitui também em uma **variável importante de competição. É notório que a consolidação de uma marca exige elevados investimentos em mídia e trade marketing, o que torna ainda mais elevadas as barreiras à entrada nesses mercados.**" (fl. 701, autos confidenciais, grifamos).

761. No entender da Marfrig, para uma empresa entrar e se desenvolver no setor, é necessário ultrapassar algumas "barreiras dificílimas para conseguir isso". Uma delas é "desenvolver um produto com a mesma qualidade a um custo baixo num mercado já maduro e de margens restritíssimas, o que às vezes é impossível". Outra é "investir em marketing para converter em experimentação e compra, o desejo do consumidor em conhecer a marca, o que freqüentemente não é fácil *devido aos altos investimentos em marketing necessários*" (fl. 71, autos confidenciais). No mesmo sentido, a empresa afirma que ações de comunicação de mídia para chamar a atenção do consumidor têm "efeito imediato", o que demonstra a relevância do marketing nessa indústria. Conduto, em razão de seu alto custo, uma ação como essa "só é acessível às empresas de grande faturamento" (fl. 101, autos confidenciais).[685]

762. As Requerentes também defendem que os investimentos em marketing seriam significativamente menores para eventuais empresas entrantes que já atuem na indústria de alimentos, "como tem ocorrido, por exemplo, com a migração dos frigoríficos para as atividades ligadas ao processamento de carnes".[686] O fato, porém, é que para que esse argumento fosse suficiente para afastar preocupações concorrenciais, o histórico de entradas nos mercados de processados deveria mostrar empresas como JBS, Bertin e outros frigoríficos ganhando fatias significativas de *market share* rapidamente e contestando Sadia e Perdigão de modo relevante. Isso, contudo, não ocorre, segundo demonstrou o histórico de entradas e conforme ficará ainda mais claro na subseção seguinte, quando foram analisados os *market shares* dos principais concorrentes.

763. Com o intuito de demonstrar os investimentos de Sadia e Perdigão em suas principais marcas, e de certo modo estimar os requisitos de investimento de um eventual entrante no mercado e o montante de *market share* que deveria alcançar para recuperar o investimento, a SEAE elaborou o quadro abaixo, que apresenta: (i) os percentuais de investimento em propaganda e marketing das Requerentes em relação ao faturamento de suas principais marcas em cada mercado; e (ii) os percentuais de investimento em propaganda e marketing das Requerentes em relação ao faturamento total de cada mercado:

---

[685] Segundo a Marfrig, os custos com desenvolvimento da marca, no primeiro ano de atuação, podem representar até **(CONFIDENCIAL)** do faturamento da empresa. (fl. 1280, autos confidenciais).

[686] "tais investimentos [em marketing] são irrisórios para as principais empresas atuantes no mercado (em termos percentuais) e também são muito pequenos no caso de entrada de uma firma que já atua, e possui marca reconhecida, no setor de alimentos. Tal como tem ocorrido, por exemplo, com a migração dos frigoríficos para as atividades ligadas ao processamento de carnes." ("Condições de entrada nos mercados relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fl. 596).

3637

Quadro 35 – Percentual dos investimentos em marketing em relação aos faturamentos das marcas e em relação ao faturamento total do mercado[687]

Grupo	Segmento	Mercado relevante	Marcas		Investimento/faturamento marca empresa (%)		2 x investimento/ faturamento mercado (%)*	
					2007	2008	2007	2008
Congelados	Pratos prontos	Prato Pronto	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
		Pizzas congeladas	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
	Pratos semi-prontos	Empanados	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
		Hamburgueres	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
Carne proce[illegible]a	Carne processada para consumo a frio	Presunto e apresuntado	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
		Salame	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	Não informado			
			Combate	Batavo	5-10%	10-15%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
		Mortadela	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
		Frios diferenciados	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	Não informado			
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
	Carnes processadas frescas	Linguiça frescal	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Rezende	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
	Carnes processadas cozidas semi-	Salsicha	Líderes	Perdigão	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
				Sadia	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%
			Combate	Batavo	Não informado			

[687] A título de exemplo, o quadro abaixo demonstra: (i) que os investimentos em marketing efetuados pela Perdigão no mercado de pratos prontos correspondem a 0,5% do faturamento que a marca Perdigão obteve com as vendas de pratos prontos; e (ii) que o dobro investido pela Perdigão no marketing de pratos prontos corresponde a 0,3% do faturamento somado de todas as empresas atuantes nesse mercado.

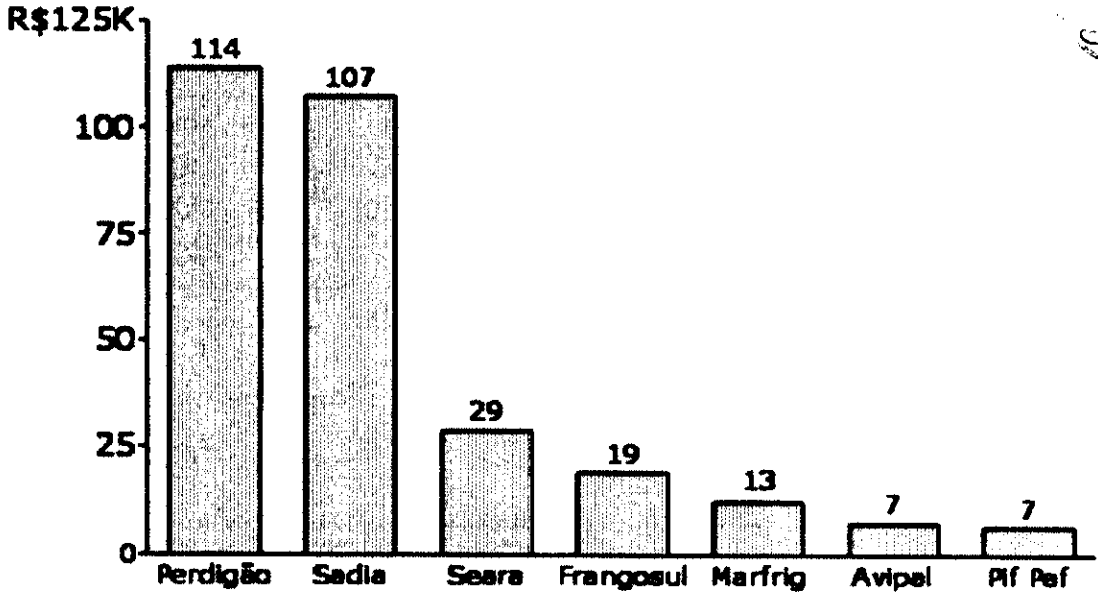
	prontas			Rezende	
	Carnes processadas curadas	Linguiça defumada, paio e bacon	Líderes	Perdigão	
				Sadia	
			Combate	Batavo	
				Rezende	
Margarinas	Margarinas	Margarinas	Líderes	Perdigão	
				Sadia	
			Combate	Batavo	
				Rezende	

Fonte: Perecer SEAE/MF, com base em dados Nielsen. "*Com base na hipótese colocada pelas Requerentes na Nota Técnica 'Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia'".

764. Dessas informações também surge a necessidade de fazer uma observação importante. Lembra-se, aqui, que o valor correspondente a 1% do faturamento de uma empresa com faturamento extremamente elevado, como é o caso de Sadia ou Perdigão, não é, nem de perto, o mesmo valor correspondente a 1% do faturamento de um entrante padrão na indústria, de pequeno a médio porte. Imagine-se uma situação em que Sadia e Perdigão, por exemplo, gastem 10% de seu faturamento em um dado mercado com investimentos em marketing. Se uma empresa que possui faturamento 10 vezes menor que as Requerentes pretender investir o mesmo montante em publicidade, ela teria que gastar simplesmente *todo* o seu faturamento. Para uma empresa que tenha metade do faturamento da Sadia, o montante de investimento em marketing necessário para igualar 1% do faturamento da Sadia gasto com publicidade significaria 2% do faturamento daquela empresa; se a empresa tiver ¼ do faturamento da Sadia, significaria investir 4% de seu faturamento, e assim por diante. Assim, para que uma entrante ou um rival em desenvolvimento ganhe espaço no mercado, e seus investimentos em marketing se equivalham aos gastos das Requerentes, esses rivais devem comprometer uma parcela muito maior do seu faturamento. Isso fica ainda mais evidente quando se leva em consideração que, para "roubar" consumidores da Sadia e da Perdigão, um eventual entrante ou um rival menor, com marcas ainda não consolidadas, devem, em tese, gastar ainda mais em marketing do que as Requerentes, cujas marcas já são estabelecidas e reconhecidas.

765. Seara e Marfrig juntam aos autos (fl. 779, autos confidenciais) um gráfico que demonstra quanto seria o valor absoluto investido em mídia por algumas das principais empresas atuantes no mercado em questão, caso cada uma dessas empresas gastasse 1% de seu faturamento em publicidade. A elevada discrepância entre os faturamentos de Sadia e Perdigão e os demais concorrentes denota como as Requerentes conseguem investir valores significativamente maiores em marketing do que os seus concorrentes, gastando o mesmo percentual de faturamento que eles, o que lhes dá uma vantagem competitiva muito relevante sob esse aspecto e lhes permite permanecer investindo em sua marca mais que qualquer concorrente.

3639



Fonte: Marfrig e Seara (fl. 779, autos confidenciais), com base em dados do Ibope Monitor, Gazeta Mercantil.

Figura 4 – Estimativa de gastos em mídia equivalentes a 1% do faturamento

766. Ainda sobre essa questão, Seara e Marfrig também apresentam gráfico, com base em dados do Ibope Monitor, entre 2007 e 2009, comparando os investimentos em mídia das várias empresas atuantes na indústria. Os dados demonstram que Sadia e Perdigão investiram juntas em publicidade mais de 10 vezes do que qualquer outra empresa. Segundo a Seara/Marfrig, esses elevados gastos em marketing:

> "têm sido uma importante estratégia da BRF na disputa dos mercados em que atuam (...) [e] "indicam a existência de uma forte barreira à entrada nos mercados relevantes listados. (...) "nenhum dos concorrentes remanescentes possui capacidade de realizar investimentos da mesma magnitude que a BRF, de sorte que a tendência é que as marcas *premium* dessa empresa se mantenham como as marcas líderes nos seus segmentos. (...) "o volume de recursos que precisa ser mobilizado para que os investimentos em publicidade tragam retornos expressivos em termos de *market share* é proibitivo para as empresas de menor porte." (fls. 774/777, autos confidenciais)

767. Em suma, observa-se que os investimentos em marketing são, de fato, elevados na indústria em apreço, verificando-se que a marca é um fator de competitividade crucial e que, ao mesmo tempo, representa uma barreira à entrada significativa e um condicionante de rivalidade de extrema relevância. Sob esse aspecto, também não há dúvida que Sadia e Perdigão são as duas empresas nesse mercado que mais têm condições de investir em marketing, fazendo-o de maneira mais incisiva, a custos proporcionalmente muito menores que suas concorrentes, o que lhes garante uma vantagem absoluta nesse quesito.

10.9.6 Análise qualitativa das principais opções de marca dos consumidores

768. Conforme delineado anteriormente neste voto, na análise de operações em mercados de produtos diferenciados é especialmente relevante avaliar para onde se

CADE/SEU Fls. 3640

desvia a demanda no caso de um aumento de preços. Caso as marcas das empresas fusionadas estejam entre as primeiras e principais opções dos consumidores, no sentido de que o aumento de preços de uma causa o desvio dos consumidores justamente para a outra, de forma relevante, a probabilidade é que essa operação gere danos substanciais à concorrência.

769. Com o intuito de investigar a 1ª e a 2ª escolhas de marcas preferidas pelos consumidores em cada um dos mercados de processados identificados, a SEAE fez essa indagação a concorrentes e grandes clientes varejistas nesses mercados. As respostas, apresentadas em sua totalidade no Anexo VI do parecer da SEAE, foram contabilizadas no quadro abaixo, que identifica o percentual de respostas que considerou as marcas pertencentes à Sadia e à Perdigão como as duas primeiras escolhas dos consumidores:

Quadro 36 – Percentual de respostas de concorrentes e clientes que consideraram as marcas pertencentes a Sadia e Perdigão como a 1ª e a 2ª escolhas dos consumidores

Grupo	Segmento	
Congelados	Pratos prontos congelados	100
	Pratos semi-prontos congelados (hamburgueres, empanados, almondegas e kibes)	100
Carne processada	Carne processada para consumo a frio	93
	Carne processada cozida semi pronta (Salsichas)	100
	Carne processada curada	94
Kit festa	Kit festa	100
Margarinas	Margarinas	100

Fonte: Parecer SEAE/MF, com base nas respostas das empresas. Nesse caso, os mercados relevantes foram agregados pela SEAE em segmentos maiores.

770. Conforme se denota das respostas, todos os concorrentes e clientes atuantes no mercado consideram que marcas pertencentes à Sadia e/ou à Perdigão são a 1ª e a 2ª escolha dos consumidores em todos segmentos de mercado, com exceção dos de carnes processadas para consumo (onde 93% das respostas foram nesse sentido), e carnes processadas curadas (onde 94% das respostas apontaram nesse sentido).[688]

[688] Mais uma vez, as Requerentes também argumentaram que seria um "erro metodológico" realizar pesquisas qualitativas "a partir da opinião das empresas concorrentes", que tais resultados seriam "viesados" (pelo fato de as empresas desconhecerem, ao menos parcialmente, o comportamento dos consumidores, e pelo fato de poderem ter "interesses em prejudicar o andamento da análise da operação" (fl. 433), e que tais testes não permitiriam concluir qual seria "o comportamento do consumidor em caso de incremento nos preços" ou mesmo se tal incremento de preços seria lucrativo e, portanto, provável (fl. 433). Esses argumentos já foram debatidos em tópico anterior, de modo detalhado. Em suma, a linha de argumento adotada pelas Requerentes com relação à metodologia do teste via respostas de empresas mostrou-se descabida, por, no mínimo, algumas razões: (i) não foram indagados, para a pesquisa, apenas concorrentes, mas também grandes varejistas clientes dessas empresas, que estão em contato direto com o consumidor; (ii) os concorrentes nesses mercados, mais do que ninguém, estão constantemente

3641

771. As diversas manifestações das empresas nestes autos também foram consistentes no sentido de comprovar as marcas da Sadia e da Perdigão como as principais no mercado, o que lhes daria uma vantagem competitiva significativa diante de rivais e entrantes. Segundo a Doux, por exemplo, "Perdigão e Sadia são marcas fortes que, alternando agressividade em preço, levam considerável vantagem no mercado" (fl. 162). Para a Bertin, "neste mercado, a Sadia e a Perdigão têm o domínio por serem as marcas desbravadoras e com grande investimento em comunicação. Para os brasileiros, supergelados são, em primeiro lugar Sadia e em segundo lugar Perdigão" (fl. 215/216). Segundo o Carrefour, em praticamente todos os mercados as marcas com maior volume, preço e propaganda no ponto de venda são Sadia e Perdigão, que também são as preferidas do consumidor (Batavo e Rezende viriam mais atrás) (fl. 883). A Dr. Oetker (fl. 259/260) e a Marfrig (fl. 774 e ss), semelhantemente, manifestam-se corroborando as marcas de Sadia e Perdigão como as principais do mercado.

772. Finalmente, ressalta-se que os Relatórios Anuais das próprias Requerentes destacam as suas marcas como o seu "principal ativo intangível", enaltecendo o reconhecimento das marcas Sadia e Perdigão entre as mais valiosas do país, assim como premiações concedidas à marca Qualy (de margarina). Não há dúvida, assim, que as próprias Requerentes reconhecem que a marca é um ativo de extrema importância nesse mercado e que, nesse quesito, elas possuem as marcas preferidas dos consumidores, estando entre as mais fortes e reconhecidas do Brasil. Mais, reconhecem expressamente que a união das marcas Sadia e Perdigão é decisiva para o seu "processo de expansão". Segundo consta, respectivamente, dos Relatórios Anuais da Sadia (2008) e da BRF (2009):

> "**Marca**
> Pioneira no lançamento de alimentos industrializados e processados, **a marca Sadia é reconhecida pelos consumidores por sua qualidade e inovação. A preferência é comprovada pela liderança nas principais categorias em que atua em todo o Brasil.** Comprometida em exceder as expectativas de seus consumidores, **investe continuamente no fortalecimento de suas marcas, considerando-as seu principal ativo intangível.**

---

observando e pesquisando as preferências dos consumidores, pois da análise dessas preferências depende o seu negócio e a sua estratégia competitiva; é absurdo presumir que os grandes concorrentes nesse mercado não tenham conhecimento razoável sobre as prioridades e preferências dos consumidores dos seus produtos; (iii) é impossível exigir que o órgão antitruste faça pesquisas junto aos milhares de consumidores dos produtos em questão para dirimir as inúmeras questões atinentes ao presente caso; tampouco as Requerentes fizeram isso em sua argumentação e, de fato, algum "atalho" deve ser buscado nesse sentido – fazer indagações aos concorrentes e grandes varejistas atuantes no mercado é, sem dúvida, o melhor caminho, e o mais razoável; (iv) finalmente, não se pode esquecer que também as Requerentes são concorrentes nesse mercado e, mais do que qualquer outro, têm elas um interesse absoluto no desfecho deste caso – assim, presumir que a opinião de concorrentes deve ser descartada na presente análise, porque têm "desconhecimento parcial" ou por serem "viesados", implicaria, necessariamente, descartar também toda e qualquer opinião ou argumento oferecido pelas Requerentes nestes autos, pelos exatos mesmos motivos, o que resultaria na desconsideração de toda a sua argumentação.
Com relação ao argumento de que os testes não permitiriam concluir qual seria "o comportamento do consumidor em caso de incremento nos preços" ou mesmo se tal incremento de preços seria lucrativo e, portanto, provável, frisa-se que outros testes, argumentos e dados, inclusive de cunho quantitativo, serão apresentados neste voto a fim de que, conjuntamente, se possa investigar o comportamento do consumidor no caso de um aumento de preços e se é provável que isso ocorra. O teste ora apresentado não será, de modo algum, utilizado isoladamente como fator de conclusão. Não obstante, a pesquisa soma-se às demais análises, e contribui para demonstrar, qualitativamente, com base na opinião de concorrentes e clientes, quais são as primeiras ecolhas de marcas dos consumidores.

CADE/SEAE Fls 3642

> Em 2008, **a marca Sadia** foi reconhecida pelo mercado em importantes premiações. **Foi eleita a quinta de maior prestígio e valor do Brasil pelos consumidores, segundo a revista *Época Negócios*. Também no ano, pela quarta vez consecutiva, ficou entre as 20 marcas mais valiosas do Brasil, segundo a consultoria Brand Finance. Além desses prêmios, a marca Sadia foi homenageada por seus inúmeros casos de sucesso ao longo de duas décadas no Prêmio Marketing Best 20 anos. Também foi eleita a marca *Top of Mind* em Santa Catarina. A Sadia foi ainda apontada como uma das cinco marcas que mais se destacaram entre os fornecedores do setor supermercadista, segundo o prêmio Supermercado Moderno Awards 2008.** O ano também registrou **grandes conquistas pelas marcas Qualy** e Hot Pocket. **Líder absoluta no segmento de margarinas, a Qualy conquistou pelo segundo ano consecutivo o prêmio *Top of Mind*, do Instituto Datafolha. Também foi reconhecida, pela quarta vez, como a marca de confiança na categoria margarinas, segundo a revista *Seleções* e Ibope, e recebeu o prêmio Marketing Best 2008 pelo seu trabalho estratégico no Brasil.** (...). **As premiações são resultantes da construção contínua das marcas, pautada pela busca constante por inovação e diferenciação. Os resultados já são colhidos em todos os mercados em que atua.** (...)."[689]

> **"As duas principais marcas da BRF (Perdigão e Sadia) estão entre mais valorizadas do Brasil, segundo avaliação da consultoria Brand Finance. Com mais de meio século de tradição, ambas emprestam confiabilidade e valor a todas as marcas da BRF a elas associadas. A complementaridade das marcas Perdigão e Sadia exerce um papel decisivo na alavancagem do processo de expansão da BRF nos mercados nacionais e internacionais."**[690]

773. Por todas as evidências qualitativas até aqui levantadas, portanto, não restam dúvidas de que as marcas de Sadia e Perdigão são as mais significativas na indústria ora analisada, configurando as principais opções de escolha dos consumidores, o que também fica claro pelas posições de seus *market shares* em todos os mercados analisados, nos quais são as líderes de vendas (isso será visto em detalhes na subseção seguinte).

774. A esse respeito, inclusive, sustenta parecer juntado aos autos pelas Requerentes que as constatações às quais chegou a SEAE a esse respeito "não produziram qualquer informação útil para a avaliação da magnitude das barreiras à entrada", na medida em que:

> "A constatação de que os respondentes consideram a Sadia e a Perdigão como a primeira e segunda marcas nas escolhas dos consumidores não agrega qualquer informação útil. **Dadas as participações de mercado das Requerentes, é evidente que a maior parte das decisões de compra dos consumidores resultam na escolha e aquisição de produtos destas duas empresas, cujas marcas são por isso mesmo mais consumidas *e* mais conhecidas.**"[691]

775. O que na verdade as Requerentes sustentam, como se vê, é que a pesquisa realizada pela SEAE seria inútil porque constata o óbvio, diante das participações de mercado das Requerentes, ou seja, que Sadia e Perdigão são,

---

[689] Relatório Anual Sadia, 2008, p. 22, grifamos. Disponível em: <http://ri.sadia.com.br/ptb/1632/sadia_ra2008.pdf>. Acesso em: 21.02.2011.

[690] Relatório Anual Perdigão, 2009, p. 35, grifamos. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>. Acesso em: 21.02.2011.

[691] "Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 41.

efetivamente, a 1ª e a 2ª escolhas dos consumidores. Pois bem, nesse sentido, então, a afirmação das Requerentes e as evidências "extras" encontradas pela SEAE vão no mesmo sentido.

776. O parecer das Requerentes, porém, vai além, e afirma que, contudo, "não se pode inferir daí o grau em que as marcas das Requerentes restringem a capacidade de entrantes potenciais entrarem nos mercados relevantes, em resposta a um aumento significativo e persistente de preços" (p. 41). Segundo argumentado, dizer quais são a 1ª e a 2ª marcas preferidas dos consumidores não evidenciaria a ausência de substituibilidade com marcas rivais. No caso de um aumento de preços, essas marcas rivais poderiam ser bons substitutos de Sadia e Perdigão, segundo defendido por elas (p. 54/55).

777. Essa afirmação das Requerentes é verdadeira, em um certo limite. De fato, a constatação qualitativa de que as marcas de Sadia e Perdigão são as principais escolhas dos consumidores, por si só, não afasta a necessidade de se analisar a probabilidade de entrada e a capacidade dos rivais de obstarem um exercício de poder de mercado por parte das Requerentes. Não por outra razão, este extenso voto já examinou diversos fatores relacionados à entrada e à rivalidade nos mercados em apreço (desde concentração de mercado, EMVs, oportunidades de venda, capacidades ociosas, histórico de entradas, questões de distribuição, efeitos de portfólio, economias de escala e escopo, custos afundados, capacidade de investimento das Requerentes em suas marcas e diversos outros) e também examinará, nas subseções seguintes, de modo concreto, a capacidade ou não dos concorrentes de rivalizarem com as marcas das Requerentes e a capacidade destas de aumentarem preços, inclusive em razão do valor de suas marcas.

778. Não obstante, não se pode negar, de modo algum, que a conclusão qualitativa de que as marcas de Sadia e Perdigão são as primeiras escolhas do consumidor é uma variável crucial para se aferir a capacidade das Requerentes de exercerem poder de mercado após a operação, e até mesmo para que os testes quantitativos que serão elaborados sejam confrontados com os fatos qualitativos, confrontação essa necessária, como já enfatizado neste voto.[692] Conforme já foi amplamente debatido na subseção anterior, quando da discussão sobre mercados de produtos diferenciados, uma aferição qualitativa forte, de que, no caso de um aumento de preços a segunda opção dos consumidores é, em grau elevado, justamente a marca da outra firma fusionada, contribui significativamente para levantar preocupações concorrenciais com o resultado da operação, conforme declara a larga doutrina já mencionada na subseção anterior.[693] Com base nas conclusões preliminares aqui encontradas, é esse, justamente, o caso deste ato de concentração.

---

[692] Contraditoriamente, o próprio parecer apresentado pelas Requerentes reconhece isso, ao afirmar que: "Mesmo quando disponíveis dados que permitem produzir boas estimativas da elasticidade cruzada da demanda entre produtos de diferentes marcas, não há como decompor a contribuição efetiva da diferenciação de produto tangível e intangível para a determinação do grau de substituição observado. Conseqüentemente, as análises antitruste das barreiras à entrada relacionadas à diferenciação intangível de produto não podem prescindir de uma avaliação qualitativa do contexto estrutural no qual se dá a competição via marca, mesmo quando são feitas tentativas de desenvolver uma avaliação quantitativa (...)." ("Análise do parecer da SEAE/MF nos autos do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 e dos possíveis efeitos concorrenciais decorrentes do referido ato, especialmente barreiras à entrada e condições de rivalidade", p. 37)

[693] Ver notas na subseção 10.8.

CADE / MJ Fls. 3644

779. Finalmente, o parecer das Requerentes pondera: (i) que "os produtos ofertados pelas Requerentes e seus rivais são de reduzido valor unitário e de aquisição freqüente, resultando em baixo custo de experimentação de novas marcas pelos consumidores"; (ii) que "a avaliação de importantes atributos tangíveis do produto – sabor, aparência, textura etc. – é feita de forma não problemática pelos consumidores"; e (iii) que "a experimentação de novos produtos pode perfeitamente levar o consumidor a substituir marcas com facilidade, sem que convenções sociais tenham que ser enfrentadas ou alteradas" (p. 42/43).

780. A esse respeito, ressalta-se, primeiramente, que não há qualquer evidência de que esse alto nível de "experimentação" efetivamente ocorra. Como já mencionado, justamente em razão da força que a marca exerce sobre os consumidores nos mercados de produtos diferenciados em questão, a tendência é que, a não ser que seja defrontado com fortíssimas campanhas publicitárias e promocionais de um concorrente[694], o consumidor permaneça consumindo a marca à qual é, em maior ou menor grau, fidelizado, em detrimento da marca rival que não conhece bem (ou sequer conhece) e que tem menos espaço nas prateleiras.

781. Não obstante, ainda que se tomasse como verdadeira a presunção das Requerentes, ou seja, que se considerasse que a experimentação de novas marcas é forte e ampla, o fato é que tudo indica que os consumidores, então, experimentam as marcas dos concorrentes mas, ainda assim, continuam preferindo maciçamente a Sadia e a Perdigão, conforme apontam os dados qualitativos aqui expostos, as participações de mercado e as demais evidências que serão apresentadas na subseção seguinte. E é justamente por isso que o presente ato de concentração mostra-se tão preocupante do ponto de vista concorrencial. Pois une, artificialmente, as duas principais marcas nesse mercado, que permanecem sendo as principais apesar de uma alegada ampla "experimentação" de outras marcas, suprimindo a concorrência que uma fazia à outra antes da operação e que agora desaparecerá, colocando todas as principais opções dos consumidores nas mãos da mesma empresa, que terá, ao que tudo indica, amplas condições de se aproveitar dessa vantagem.[695]

10.9.7 Conclusões e evidências adicionais da força da marca das Requerentes

782. A presente subseção colacionou diversas evidências de que **a marca é um ativo de extrema relevância nos mercados de produtos diferenciados ora analisados**, na medida em que é determinante para que os agentes atuantes na indústria conquistem consumidores, que acabam, de certo modo, se fidelizando a determinadas

[694] O que não ocorre com tanta facilidade nesse mercado, conforma visto anteriormente, especialmente em se comparando com os investimentos em marketing das Requerentes.

[695] O fato de Sadia e Perdigão terem, cada qual, atingido essa posição de evidentes preferências dos consumidores, em razão da qualidade superior de seus produtos, marketing mais elaborado e outros fatores denota, a princípio, eficiências próprias de cada uma que as fizeram atingir essa posição, em regra, legítima. Isso a Lei (art. 20, § 1º, da Lei nº 8.884/94) e a autoridade antitruste não proíbem. Pelo contrário, aplaudem. A possibilidade de conquista de mercado por eficiência própria, por meio do simples oferecimento de produtos de maior qualidade a melhores preços, em benefício do consumidor, está no âmago do que defende o direito da concorrência. Contudo, a partir do momento que essa "conquista" de mercado ocorre não por eficiência própria, mas sim por meio de uma concentração societária que instantaneamente funde as companhias, a ponto de as mesmas deterem um poder de mercado de tal monta a serem capazes de, ao contrário, aumentar preços e não mais precisarem investir na qualidade de seus produtos da mesma maneira que antes, então a Lei, corretamente, determina que a autoridade antitruste intervenha, a fim de impedir esses efeitos negativos (art. 54).

SEAE/MF 3645

marcas, tornando difícil, e muito, a alteração para as marcas de outros rivais, o que demanda custos elevados de propaganda e marketing, normalmente irrecuperáveis. Tais fatores impõem **dificuldades à entrada e condicionantes de rivalidade significativos nesses mercados**.

783. Evidenciou-se, no que diz respeito à marca, que as Requerentes Sadia e Perdigão gozam de vantagens visíveis sobre todos os seus concorrentes. **Sua capacidade de investimento em marketing é significativamente superior**, o que lhes garante maior rentabilidade e a capacidade de continuarem investindo continuamente em sua marca, em um círculo vicioso. Por outro lado, suas marcas são as **preferidas dos consumidores** em todos os mercados,[696] figurando, quase sempre, entre **sua 1ª e 2ª opções de escolha**[697], fato esse que levanta **grandes preocupações concorrenciais**, conforme explanado anteriormente, na medida em que **une justamente as opções de marcas para as quais a maior parte dos consumidores desviam-se no caso de um aumento de preços de uma ou de outra, e pela qual podem estar dispostos a pagar mais, permitindo exercícios substanciais de poder de mercado como decorrência da operação**. Trata-se de um exercício de raciocínio cabal efetuado em todos os atos de concentração que envolvem produtos diferenciados, conforme largamente apontado pela doutrina, e a presente operação não foi capaz de ultrapassá-lo.

784. A análise a ser empreendida nas subseções a seguir agrega grande valor a essas conclusões preliminares. O tópico seguinte examinará as participações de mercado e a evolução de preços e quantidades vendidas por cada concorrente em todos os mercados relevantes de processados sob análise, inclusive com a observação segmentada por marca. Como será visto, chegar-se-á a algumas conclusões importantes, como, por exemplo, que: (i) as marcas das Requerentes são as líderes de vendas em todos os mercados; (ii) o amplo portfólio de marcas das Requerentes, com marcas *premium* e de combate, de fato lhes permite inúmeras estratégias de preços, vendas e ganhos de mercado[698]; (iii) as marcas das Requerentes são capazes de praticar preços mais altos e, ainda assim, venderem quantidades significativamente superiores a seus concorrentes, o que comprova, de forma extremamente clara, o poder de suas marcas; (iii) as marcas de entrantes e concorrentes são incapazes de ganhar mercado das marcas das Requerentes, o que aponta a ineficácia dos rivais em obstar o poder de mercado de Sadia e Perdigão;[699] (iv) as perdas de mercado da Sadia desviam-se predominantemente

---

[696] As tentativas das Requerentes de menosprezar a importância da marca como fator competitivo nos mercados em apreço, assim como a força das suas próprias marcas como variáveis de agravamento dos efeitos anticompetitivos potencialmente decorrentes desta operação foram claramente infrutíferas. É interessante observar como Shapiro descreve de modo bastante acurado a estatégia de argumentação das Requerentes, comum em casos como este:

"As parte de uma fusão em indústrias de bens de consumo podem ser tentadas a argüir que o nome da marca não é importante, mas deve-se ter cautela ao fazer isso. Tais alegações não são críveis se as próprias partes tiverem feitos investimentos substanciais no capital da marca, ou se o preço do negócio em si refletir um capital de marca substancial. Tentativas de menosprezar a importância dos nomes das marcas são particularmente problemáticas se as novas marcas historicamente tiverem encontrado dificuldades em conquistar um marco seguro no mercado." (SHAPIRO, 1996, op. cit., p. 27, tradução livre).

[697] Como se verá adiante, exceção parcial é o mercado de margarina, no qual as marcas de Sadia e Perdigão são a primeira e a terceira no mercado, ao menos em termos de *market share*.

[698] Conforme, inclusive, fora adiantado na subseção que tratou do poder de portfólio das Requerentes.

[699] As Requerentes sustentam que tem havido um grande movimento de reposicionamento de marcas, movimento esse decorrente de "enormes investimentos" em marketing que estão sendo realizados (dando exemplo da Marfrif/Seara), assim como investimentos por meio de aquisições de empresas (também

para a Perdigão e vice-versa, confirmando que essas marcas são, de fato, as únicas que, antes da operação, rivalizavam de modo efetivo uma com a outra, cenário esse que se finda após a operação. Todos esses fatores serão examinados com detalhes na subseção seguinte. Adianta-se desde já, contudo, que se trata de conclusões que comprovam e agregam de modo definitivo os resultados aos quais se chegou no presente tópico.

785. Finalmente, adiante-se que a subseção 10.11, posteriormente, investigará evidências econométricas da substituibilidade predominante entre as marcas das Requerentes e da potencialidade para aumentos de preços decorrentes do presente ato de concentração, a fim de concluir a análise aqui efetuada.

10.10 Análise de rivalidade a partir da evolução de preços e quantidades vendidas

10.10.1 Considerações iniciais

786. Neste tópico será analisada a evolução das participações de mercado das Requerentes e suas rivais, de suas marcas e dos preços em cada um dos mercados relevantes avaliados. Tal análise é de crucial importância na medida em que auxilia a revelar o grau de rivalidade oferecido contra Sadia e Perdigão pelos demais concorrentes e a força das marcas das Requerentes diante das marcas rivais.

787. A SEAE analisa a evolução: (i) da participação de mercado por empresa e por marca; (ii) da quantidade vendida por marca: e (iii) do preço por marca. A conclusão do órgão em todos os mercados é semelhante: (i) a Sadia e a Perdigão se revezam como as duas empresas com o maior volume de vendas; (ii) os preços das marcas Sadia e da Perdigão estão entre os mais elevados e, mesmo assim, são as marcas mais vendidas; (iii) as marcas Batavo e Rezende são eminentemente de combate; (iv) a evolução dos preços e quantidades revelam que as marcas Sadia e Perdigão rivalizam principalmente entre si, e que as demais marcas não rivalizam com elas. Com base nesses resultados, a Secretaria conclui que a rivalidade após a operação fica severamente prejudicada.

788. As Requerentes analisam os dados de quantidade com base no teste de instabilidade de *share*. Para os dados de preços, deflacionam os mesmos com base no IPCA[700] e calculam a elasticidade-preço própria da demanda entre as principais marcas em cada um dos mercados. As conclusões foram as seguintes: (i) os *market shares* seriam instáveis em todos os produtos calculados, revelando, supostamente, alto grau de rivalidade entre as empresas; (ii) haveria redução do preço real *médio* dos produtos em todos os mercados, demonstrando, supostamente, que as firmas têm adotado comportamento agressivo para ganhar mercado e novos consumidores; e (iii) haveria altas elasticidades-preços próprias da demanda em cada um dos mercados, supostamente confirmando que os consumidores são sensíveis a preços e que, portanto, caso as Requerentes aumentassem seus preços, a demanda seria direcionada para as concorrentes.

789. Essas conclusões serão examinadas a seguir e, em seguida, proceder-se-á à apreciação de cada um dos mercados relevantes levando em consideração a análise do

---

dando exemplo da Marfrig), com marcas concorrentes praticando preços semelhantes a Sadia e Perdigão (fls. 427/429). Haveria, também, grandes concorrentes com portfólio de marcas extenso (fls. 450/452). O fato, porém, é que, segundo demonstrado de modo incisivo pela análise, tudo isso não tem sido suficiente para que os concorrentes tomem *share* das Requerentes.

[700] Índice Nacional de Preço ao Consumidor Ampliado.

CADE/MJ Fls. 3647

comportamento das empresas e de suas marcas, de acordo com a evolução de preços e quantidades de vendas, a fim de analisar os padrões de rivalidade nesses mercados. Os mercados relevantes considerados são os seguintes, conforme estabelecido anteriormente: (i) lasanhas e pratos prontos, (ii) pizzas congeladas, (iii) hambúrgueres, (iv) kibes e almôndegas, (v) empanados de frango, (vi) presunto, apresuntado e afiambrado, (vii) mortadela, (viii) salame, (ix) frios saudáveis, (x) salsicha, (xi) lingüiça defumada e paio, (xii) margarinas, (xiii) kit festas aves e (xiv) kit festas suínos.

10.10.2 Instabilidade dos shares

790. Em Nota Técnica juntada aos autos,[701] as Requerentes aplicaram teste de instabilidade de *shares* para os produtos que correspondem aos maiores volumes de vendas entre os mercados analisados, quais sejam: presunto, mortadela, salsicha, lingüiça frescal, lingüiça defumada, pratos prontos, pizzas, hambúrgueres, empanados e margarinas. Para isso, foi calculado o logaritmo natural da razão entre a participação de cada firma e a participação média das empresas selecionadas. A partir dessas séries calculadas, foi aplicado teste de raiz unitária (*Augmented Dickey-Fuller* – ADF) para avaliar se a razão da participação em cada um dos mercados é estacionária ou não-estacionária. No primeiro caso, o teste resultaria em estabilidade dos *shares*, enquanto no segundo (não estacionário), indicaria rivalidade entre as empresas[702]. Para todos os produtos avaliados, o teste efetuado pelas Requerentes resultou em instabilidade, ou seja, sinalizaria que há elevada rivalidade entre os concorrentes em cada um dos produtos.

791. A confiabilidade do teste aplicado foi analisada com cuidado por este gabinete, mas o fato é que o mesmo, além de inadequado, é equivocadamente interpretado. A alegada extrema instabilidade de *market shares* vem de uma interpretação errônea do resultado do teste estatístico para avaliar a hipótese de teste de raiz unitária em séries econômicas. De acordo com a teoria econométrica,[703] séries de tempo que apresentam raiz unitária podem ser consideradas não estacionárias. A não estacionariedade se caracteriza por variáveis que apresentam tendências de crescimento ou queda ao longo do tempo, ou que demoram para reverter a sua média histórica (onde esta "demora" depende do horizonte temporal analisado e é esclarecida através do teste de hipótese). O teste das Requerentes associa a conclusão dos testes realizados de que as séries de *market share* utilizadas possuem raiz unitária com "(...) as firmas ganhando e perdendo *shares* para seus concorrentes o tempo todo".[704] Todavia, uma inspeção gráfica dos dados utilizados na Nota Técnica indica que esta característica de perda de *shares* para concorrentes não se aplica às marcas líderes, a saber Sadia e Perdigão. Essas marcas, durante toda a amostra (desde 2004 até 2009), **nunca perderam sua posição de líderes**. A conclusão que se pode tirar da aceitação da hipótese de raiz unitária nos dados é que muitas vezes as parcelas flutuam em torno de uma média, mas com grande demora para reversão a esta média, sugerindo a aceitação da hipótese de raiz unitária[705].

---

[701] "Análise da efetividade da rivalidade nos mercados relevantes associados ao ato de concentração entre Sadia e Perdigão", fls. 1074-1180, autos confidenciais.

[702] Fl. 1083 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes.

[703] ENDERS, W. **The econometric analysis of time series**. 3rd. ed., New York:Willey, 2009 Wooldridge, J. **Econometric analysis of cross section and panel data**. Princeton, PUP, 2002.

[704] "Análise da efetividade da rivalidade nos mercados relevantes associados ao ato de concentração entre Sadia e Perdigão", p. 9.

[705] De outro lado, a aplicação do teste de raiz unitária encontra vários problemas: i) utilizou-se o teste ADF, conhecido pelo baixo poder em rejeitar a hipótese nula de raiz unitária quando a mesma é falsa; ou

CADE
Fls 3648

Não procede a interpretação do resultado do teste realizado como de alta rivalidade, quando a posição relativa das Requerentes Sadia e Perdigão nunca mudou em relação às outras concorrentes, ou seja, as duas, em todo o período estudado foram líderes incontestes ou não conseguiram ter sua posição relativa alterada pelas concorrentes.[706]

792. **O que os dados do teste acabam demonstrando, assim, é que não há rivalidade dos concorrentes com as marcas líderes Sadia e Perdigão, que por sua vez competiam fortemente entre si.** A entrada e saída de *players* praticamente não afeta as participações da Sadia e da Perdigão. Assim, poder-se-ia concluir que, entre os demais concorrentes, haveria rivalidade, mas esta não afeta, no geral e de forma significativa, as participações da Sadia e da Perdigão[707].

10.10.3 Preço real médio

793. As Requerentes apresentam os dados dos preços reais médios para cada um dos produtos de forma a verificar a existência de rivalidade. A evolução desses preços apontaria declínio ao longo dos anos em todos os produtos, o que sinalizaria alta rivalidade entre as firmas e/ou elevado poder de barganha dos clientes. Contudo, mais uma vez, a análise agregada e sem levar em consideração as especificidades dos produtos e de cada mercado leva a conclusões equivocadas.

794. Embora os dados apresentados revelem alguma redução nos preços médios reais ao longo dos anos, os mesmos devem ser avaliados levando-se em consideração os seguintes fatores: (i) as variações não são homogêneas, havendo forte redução em alguns produtos e mínima redução em outros; (ii) as reduções devem ser analisadas caso a caso, pois podem esconder estratégias de lançamento de produtos[708]; (iii) redução dos preços médios reais não significa que os preços nominais não estejam se elevando; e (iv) a entrada de novos concorrentes rivalizando via preço puxa o preço *médio* real para baixo, embora as principais empresas não tenham reduzido o preço real.

---

seja, a hipótese que sustenta o resultado não foi adequadamente testada, podendo não ser confiável (Enders, 2009, op. cit); ii) as séries são extremamente curtas para analisar a instabilidade de shares. Os proponentes da metodologia (Gallet, C.A., List, J.A, Market Share Instability: an Application of Unit Root Tests for the cigarette Industry. **Journal of Economics and Business**, 53, 2001) utilizaram dados para 60 anos, onde as características de longo prazo podem ser efetivamente conhecidas; iii) os autores da Nota Técnica não percebem que a padronização nos *shares* é inócua, pois a análise não considera um número diferente de empresas ao longo do tempo, e $ln(s_i)-ln(smédio)= ln(s_i)-ln(n)$, onde n é o número de empresas e $smédio=\square s/n$. Não obstante, mesmo que fossem superadas as fortes críticas deste rodapé, a interpretação dos resultados se mantém errônea pelos autores da Nota.

[706] Na reposta ao Ofício nº 939/2011/CADE, que intima as Requerentes a se manifestarem sobre o Parecer da Procade, há argumentações das Requerentes defendendo ao teste de instabilidade de share adotado, mais especificamente quanto ao fato dos testes terem sido conduzidos em comparação com a participação média das marcas pertecentes ao mercado, e não com as participações da Sadia e da Perdigão. Contudo, esse não é o principal problema do método, havendo outras questões de ordem metodológica e de interpretação que limitam a sua utilização, conforme explicado acima.

[707] A análise para cada mercado relevante da evolução das participações será feita a seguir.

[708] O produto é lançado a um preço mais alto, já que se trata de uma novidade e não há concorrentes no mercado e, à medida que entram novos agentes, o preço é reduzido. Os lucros extraídos inicialmente e, muitas vezes após as entradas, caso estas não sejam bem sucedidas, são lucros acima da média do mercado que podem decorrer de diversos fatores: marca, reconhecimento por ter entrado primeiro no mercado, acesso a melhor posicionamento na gôndola, economias de escala e escopo, ausência de concorrentes efetivos em determinados mercados geográficos (devido a dificuldade no acesso), entre outros.

795. Esse último fator é claro: em praticamente todos os mercados há entrada de novos agentes que oferecem um preço mais baixo na tentativa de ganhar mercado, já que não têm condição de adotar uma estratégia via investimento em marca. Isso pode, eventualmente, forçar o preço médio para baixo. Contudo, as empresas que possuem marca consolidada, como Sadia e Perdigão, não sofrem perda significativa de *share* (como se verificará adiante, na maioria dos casos não sofrem qualquer perda de participação, ocorrendo, inclusive, alguns aumentos), não se verificando, nesse caso, redução real de preço[709]. Dessa forma, a conclusão de que a redução dos preços reais significa alta rivalidade só poderia ser feita com o exame de cada mercado relevante, o que será feito à frente. Adianta-se, desde logo, que tal exame confirmará a inexistência de rivalidade efetiva.

10.10.4 Elasticidades-preços próprias da demanda

796. A elasticidade-preço própria da demanda é um indicador que mede a sensibilidade da quantidade vendida em face de uma variação do preço do bem ou serviço. Assim, mede a variação percentual da quantidade vendida decorrente da alteração do preço. As Requerentes alegam que, em todos os mercados no qual dispunham de dados, essas elasticidades se mostraram elevadas para a maioria das marcas, incluindo a Sadia e a Perdigão, significando que haveria elevada rivalidade entre as empresas.

797. Conforme exposto quando da definição dos mercados relevantes, o ANEXO 2 do presente voto recalculou, de maneira mais adequada e robusta que as Requerentes, as elasticidades-preço próprias da demanda, sendo estas inferiores às encontradas pelas partes. Apesar disso, as elasticidades permanecem relativamente altas. Isso, contudo, reforça o argumento que *antes* da operação havia alta rivalidade, mas não permite concluir, de modo algum, como fazem as Requerentes, que a rivalidade se manterá elevada *após* a operação.

798. O argumento é simples e pode ser entendido com a análise por mercado realizada a seguir: **antes da operação havia forte rivalidade entre as marcas Sadia e Perdigão**, no qual variações de preço de um lado deslocavam a demanda para a marca consolidada da concorrente. Esse deslocamento não beneficiava as demais concorrentes[710]. Estas também possuem elasticidade alta, pois competem via preço, revelando alta rivalidade entre si e, em certa medida, com as marcas de combate das Requerentes (Rezende, Excelsior, Wilson, Batavo, Confiança). Tal cenário, contudo, é modificado bruscamente com a fusão: não há mais rivalidade entre a Sadia e a Perdigão, nem entre as demais marcas de combate das Requerentes. Ou seja, a alta elasticidade-preço própria da demanda *antes* da operação não pode ser utilizada como argumento de elevada rivalidade *após* a fusão sem o exame cuidadoso das especificidades do mercado, o que é feito a seguir.

---

[709] A estratégia de redução de preço é adotada quando alguma marca com maior poder competitivo entra no mercado ou reduz seu preço. Isso pode conduzir a reduções de preços dos concorrentes que também possuem marca consolidada. Tal estratégia, segundo a Seara, ocorreu no lançamento de seu produto para prato pronto, por exemplo, quando a Sadia reduziu de forma significativa o preço do seu produto, pois a Seara, empresa que vem investindo de forma importante em marca, entrou no mercado com preço mais baixo que a Sadia, motivando uma forte reação desta.

[710] Como salientado neste voto, e também pelas próprias Requerentes, trata-se de mercados de produtos diferenciados, no qual a marca e seus atributos devem ser levados em consideração.

CADE
Fls. 3650

10.10.5 Análise de participações de mercado, preços e quantidades vendidas (por mercado e por marca)

10.10.5.1 Lasanhas e pratos prontos

799. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de lasanha e pratos prontos congelados. Como se observa, a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** O concorrente com participação mais próxima é a Pif Paf, com apenas **(CONFIDENCIAL),** seguido da Seara e da Aurora, ambos com **(CONFIDENCIAL)**. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com expressiva variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos. Ou seja, o mercado, que já era muito concentrado, passa a ficar ainda mais após a operação, chegando a um **patamar de concentração extrema entre as Requerentes, agravado pela absoluta inexistência de rivais com participações minimamente relevantes.**

Quadro 37 – Estrutura de oferta do mercado de Pratos Prontos Congelados - 2008

Empresa			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**		
	Perdigão	**(CONF.)**		
	Batavo	**(CONF.)**		
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**		
	Sadia	**(CONF.)**		
	Rezende	**(CONF.)**		
Concorrentes	Total outro fabricante[711]	**(CONF.)**		
	Pif Paf	**(CONF.)**		
	Total Marca Própria	**(CONF.)**		
	Seara	**(CONF.)**		
	Aurora	**(CONF.)**		
	Ind. Bras. de Alimemtos Finos	**(CONF.)**		
Total do Mercado		36.877,7		
C4			91,7	93,6
HHI				
ΔHHI				

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE

800. Segmentando por marca, a Sadia permanece líder **(CONFIDENCIAL),** seguida da Perdigão **(CONFIDENCIAL)** e das marcas de combate, Batavo **(CONFIDENCIAL)** e Rezende **(CONFIDENCIAL).** Ou seja, **as quatro principais marcas deste mercado pertencerão à nova empresa após a operação.**

[711] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

3651

801. A evolução da participação de mercado revela que a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos abaixo. As cinco entradas ocorridas nesse período – Ind. Bras. de Alimentos Finos (2005), Aurora (2007), Pif Paf (2004), Seara (2004) e Frescarini (2007) – não foram suficientes para retirar participação significativa das empresas. As variações nas participações da Sadia e da Perdigão são quase simétricas, revelando que **perdas e ganhos de *share* entre elas ocorrem pela rivalidade existente entre essas duas empresas**. Já a Rezende e a Batavo rivalizam entre si e com as demais concorrentes. Após a operação a rivalidade entre a primeira e a segunda opção passa a inexistir e a rivalidade entre as demais empresas é reduzida pela junção entre Rezende e Batavo no mesmo grupo.

Figura 5. Evolução da participação de mercado de Pratos Prontos e Lasanha por empresa. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

Figura 6. Evolução da participação de mercado de Pratos Prontos e Lasanha por marca. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

Figura 7. Evolução do preço médio no mercado de Pratos Prontos e Lasanha por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 8. Evolução do preço médio no mercado de Pratos Prontos e Lasanha por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

802. O gráfico acima mostra a evolução dos preços nesse mercado para as principais marcas. Os maiores preços são da Seara, Sadia e Perdigão. O maior preço da Seara se reflete na baixa participação de mercado da empresa, de apenas **(CONFIDENCIAL)**. Ao contrário, **apesar de possuir o segundo maior preço, a Sadia é líder inconteste em todo o período, relevando o peso que o consumidor dá à marca Sadia. A outra empresa que consegue manter preço elevado em relação e grande participação é a Perdigão, também comprovando o peso positivo que tem a marca Perdigão neste segmento.**

803. A Pif Paf conseguiu ganhar mercado com a estratégia de preço baixo em todo o período considerado, mas, mesmo assim, só conseguiu **(CONFIDENCIAL)** de *share* em 2008, valor não muito diferente para 2009, conforme consta no gráfico. A empresa enfrenta forte rivalidade da Aurora, que também oferece um preço inferior em comparação a Sadia, Perdigão e Seara, e das marcas de combate das Requerentes, a Batavo e a Rezende. Estas duas marcas possuem *share* maior que todas as demais concorrentes que disputam via preço ou não, mas ainda assim ficam bastante distantes de Sadia e Perdigão.

804. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de lasanhas e pratos prontos são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso dessas marcas

na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende possuem participação maior que as empresas concorrentes que vendem a um preço mais baixo (mas ainda assim ficam distantes de Sadia e Perdigão); (iv) das cinco empresas que entraram no mercado no período analisado – janeiro de 2004 a maio de 2009 – nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes, seja por meio da estratégia de preço (como a Pif Paf, que estagnou nos **(CONFIDENCIAL))**, seja por meio da marca (como a Seara, que não chegou a **(CONFIDENCIAL)** de participação). Com base nessas observações, **pode-se afirmar com segurança que a rivalidade não é condição suficiente para dirimir possível prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[712]

10.10.5.2 Pizzas congeladas

805. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de pizzas congeladas com recheio. Como se observa, a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** O único concorrente com algum grau mínimo de participação é a Pif Paf, mas ainda assim com apenas **(CONFIDENCIAL)**. Todas as marcas próprias, em conjunto, detêm **(CONFIDENCIAL)**, enquanto os demais agentes não possuem nem **(CONFIDENCIAL)** de *share* individuais. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com elevada variação de 2.334 pontos. Ou seja, o mercado fica ainda **mais concentrado após a operação, com significativa liderança das Requerentes, sem nenhuma rival aproximando-se de seu *share***, nem mesmo remotamente.

Quadro 38 – Estrutura de oferta do mercado de Pizzas Congeladas* - 2008

Empresa	Marca		Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**		
	Apreciatta, Perdigão	**(CONF.)**		
	Batavo	**(CONF.)**		
	Chester, Perdigão	**(CONF.)**		
	Light & Elegant	**(CONF.)**		
	Escolha Saudável	**(CONF.)**		
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**		
	Sadia Pizzeria	**(CONF.)**		
	Rezende	**(CONF.)**		
	Sadia p/ microondas	**(CONF.)**		
	Sadia Pizzeria Mini	**(CONF.)**		
	Sadia Vita Light	**(CONF.)**		
	Clubinho, Sadia	**(CONF.)**		

[712] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

365

Concorrentes	Total outro fabricante[713]	**(CONF.)**	20-30	20-30
	Pif Paf	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total Marca Própria	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Urbanus	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frescarini	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Mag´s	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Lany	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Bona	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Massita	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Zoom	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		22.076	100,0	100,0
C4			75,0	75,5
HHI			>2.000	>4.000
ΔHHI			>2.000	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE. *Pizzas Congeladas com recheio.

806. Observando-se por marca, percebe-se que a Perdigão possui uma série de linhas de produtos com a marca Perdigão (Apreciatta, Chester, Light & Elegant e Escolha Saudável) que a colocam na liderança nesse mercado com **(CONFIDENCIAL)** de participação. A Sadia também adota a estratégia de linhas de produtos (Pizzeria, Pizzeria Mini, Vita Light e Clubinho) que correspondem a **(CONFIDENCIAL)** de mercado. A Batavo, da Perdigão, e a Rezende, da Sadia, possuem participações relevantes com relação aos concorrentes, de **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)**, respectivamente, mas ainda assim significativamente menor que os *shares* de Sadia e Perdigão. **Das cinco principais marcas deste mercado, quatro pertencerão à nova empresa após a operação, novamente com ampla liderança das marcas Sadia e Perdigão**.

807. A evolução da participação de mercado revela que a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revela os gráficos abaixo. As duas entradas ocorridas nesse período – Pif-Paf (2007) e Frescarini (2005) –, somente a Pif Paf conseguiu ganho minimamente relevante de participação **(CONFIDENCIAL)**, mas **não suficiente para retirar participação das marcas Sadia e Perdigão**. Estas claramente **rivalizam entre si**, com variações opostas ao longo do tempo. A Pif Paf ganhou mercado em cima das "outras marcas" e, em menor medida, da Rezende e da Batavo, marcas de combate das Requerentes, que continuam, contudo, com participação relevante diante dos pouco expressivos concorrentes, embora não se aproximem de Sadia e Perdigão.

Figura 9. Evolução da participação de mercado de Pizzas congeladas (com recheio) por empresa. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

[713] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

CADE Fls 3654

Figura 10. Evolução da participação de mercado de Pizzas Congeladas (com recheio) por marca. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. No gráfico, "outra marca" indica as marcas somadas de outros fabricantes com participações individuais não significativas.

808. O crescimento da Pif Paf é explicado no gráfico abaixo, que mostra a evolução do preço desse mercado para as principais marcas. **Os maiores preços são os da Sadia e da Perdigão que, apesar disso, conseguem ser as líderes do mercado, demonstrando o peso dessas marcas para o consumidor**. A Pif Paf conseguiu ganhar mercado com a estratégia de preço mais baixo que todos os principais concorrentes, inclusive das marcas Rezende e Batavo. Com isso, obteve participação dos concorrentes que disputam via preço, mas **não afetou as vendas das marcas Sadia e Perdigão**.

Figura 11. Evolução do preço médio no mercado de Pizzas Congeladas (com recheio) por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 12. Evolução do preço médio no mercado de Pizzas Congeladas (com recheio) por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

809. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de pizzas congeladas com recheio[714] são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso dessas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das duas concorrentes que entraram no mercado no período analisado – janeiro de 2004 a maio de 2009 – nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir *share* das líderes; (v) a empresa que conseguiu relativo sucesso, a Pif Paf, conseguiu mercado oferecendo preço mais baixo que todos os principais concorrentes, mas só afetou as participações das empresas que disputam via preço, o que não ocorre, nesse mercado, com as marcas Sadia e Perdigão. Pelo exposto, **pode-se assegurar que a rivalidade não é condição suficiente para impedir possível prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado**.[715]

10.10.5.3 Hambúrgueres

810. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de hambúrguer. Como se observa, a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão

[714] Mesmo que se adotasse o mercado de pizzas congeladas incluindo as pizzas com e sem recheio (somente o disco), as participações das Requerentes continuariam acima de 50% e as movimentações de preço e participação seriam semelhantes, não modificando, dessa forma, as conclusões obtidas.
[715] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

3655

(CONFIDENCIAL). Os concorrentes com algum nível mínimo de participação são Seara **(CONFIDENCIAL)**, São Matheus **(CONFIDENCIAL)** e Pif Paf **(CONFIDENCIAL)**. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com elevada variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos. Ou seja, assim como nos casos anteriores, o mercado fica ainda mais concentrado após a operação, com **extrema concentração nas mãos das Requerentes, cuja participação é significativamente maior que qualquer de seus concorrentes**.

Quadro 39 – Estrutura de oferta do mercado de Hambúrguer - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**30-40**	**70-80**
	Perdigão	**(CONF.)**	30-40	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**30-40**	
	Sadia	**(CONF.)**	20-30	
	Rezende	**(CONF.)**	0-10	
	Wilson	**(CONF.)**	0-10	
Concorrentes	Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
	São Matheus	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total outro fabricante[716]	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Pif Paf	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marfrig	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total marca própria	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Friboi	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frimesa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Aurora	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Precar	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Bertin	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		55.972,9	100,0	100,0
C4			82,1	85,0
HHI			>2.000	>5.000
ΔHHI			>2.000	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE

811. Segmentando por marca, a Perdigão permanece líder **(CONFIDENCIAL)**, seguida da Sadia **(CONFIDENCIAL)**, Seara **(CONFIDENCIAL)**, Batavo **(CONFIDENCIAL)** e Rezende **(CONFIDENCIAL)**. Ou seja, **das cinco principais marcas desse mercado, quatro pertencerão à nova empresa após a operação, com evidente liderança das marcas Sadia e Perdigão**.

[716] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

812. A evolução da participação de mercado revela que a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revela os gráficos abaixo. As três entradas ocorridas nesse período – Precar (2005), Bertin (2007) e Pif Paf (2007) – **não foram suficientes para retirar participação significativa das empresas**. A Batavo e a Rezende possuem um nível de participação que disputa as vendas com São Mateus e Seara. Contudo, as variações nas elevadas participações da Sadia e da Perdigão revelam que a rivalidade ocorre entre essas empresas, não sofrendo influência com a entrada de novos agentes. Após a operação a rivalidade entre a Sadia e a Perdigão passa a inexistir e a rivalidade entre as demais empresas é reduzida pela junção entre Rezende e Batavo sob o mesmo comando.

Figura 13. Evolução da participação de mercado de Hambúrguer por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 14. Evolução da participação de mercado de Hambúrguer por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

813. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. **Os maiores preços são da Sadia e Perdigão que, apesar disso, possuem as maiores participações, revelando o peso que o consumidor dá a essas marcas**. A Batavo e a Rezende disputam com a Seara e a Frimesa em um patamar intermediário, enquanto a São Mateus e a Pif Paf disputam com um preço mais baixo. Batavo e a Rezende conseguem se destacar com relação às demais concorrentes, com participação levemente inferior apenas à da Seara, mas ainda assim com *market shares* bastante inferiores às marcas Sadia e Perdigão.

Figura 15. Evolução do preço médio no mercado de Hambúrguer congeladas por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 16. Evolução do preço médio no mercado de Hambúrguer por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

814. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de hambúrguer são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso dessas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das três empresas que entraram no mercado no período analisado – janeiro de 2004 a maio de 2009 – nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes. Pelo exposto, **pode-se**

3657

assegurar que a rivalidade não é condição suficiente para impedir possível abuso de posição dominante decorrente da operação nesse mercado.[717]

10.10.5.4 Kibes e almôndegas

815. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de kibes e almôndegas. A Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de *share*, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com participações mais próximas são Aurora e Bertin, mas ainda assim com apenas **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)** de *share*, respectivamente. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com variação significativa de **(CONFIDENCIAL)** pontos, valores que revelam a **elevada concentração nesse mercado, com visível liderança das Requerentes, sem participações significativas por parte de outros concorrentes**.

Quadro 40 – Estrutura de oferta do mercado de Kibes e Almôndegas - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**40-50**	**70-80**
	Perdigão	**(CONF.)**	30-40	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**30-40**	
	Sadia	**(CONF.)**	30-40	
Concorrentes	Aurora	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Bertin	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total marca própria	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marfrig	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total outro fabricante[718]	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Friboi	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		5.082,9	100,0	100,0
C4			88,7	92,0
HHI			>3.000	>6.000
ΔHHI			>3.000	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

816. Somente a Perdigão atua com mais de uma marca, no caso a Batavo, mas mesmo assim com apenas **(CONFIDENCIAL)** de *share*. As marcas Sadia e Perdigão dominam esse mercado, detendo **(CONFIDENCIAL)** de participação. A Bertin, a Marfrig e a Friboi entraram no mercado nos últimos 5 anos, sendo que as duas primeiras

[717] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[718] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

Aol

CADE
Fls. 3658

conseguiram participação de **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)**, respectivamente. Contudo, **essas entradas não foram suficientes para tirar *share* das Requerentes**, como se infere pelos gráficos abaixo. As variações da Sadia e da Perdigão são quase simétricas, revelando a rivalidade entre elas. Já as novas entradas competem com a Aurora, as marcas próprias e os "outros", que perderam *share* com a entrada da Marfrig.

Figura 17. Evolução da participação de mercado de Kibe e Almôndega por empresa. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

Figura 18. Evolução da participação de mercado de Kibe e Almôndega por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

817. A Perdigão lançou a marca Batavo no mercado de kibes e almôndegas em 2007, mas no ano seguinte aumentou seu preço em boa parte do período para valores acima da própria marca Perdigão, o que dificultou o ganho de participação. Além disso, as concorrentes Aurora, Marfrig e Seara atuam nesse mercado com preço bem abaixo em relação ao da Perdigão e, principalmente, ao da Sadia. Apesar disso, **as Requerentes conseguem manter a liderança do mercado, mesmo com os preços mais altos em todo o período analisado, o que revela, mais uma vez, o peso que o consumidor dá às marcas Sadia e Perdigão**.

818. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de kibes e almôndegas são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso destas marcas na escolha do consumidor; (iii) o crescimento do *share* da Batavo, bastante pequeno, foi prejudicado, possivelmente, pelo elevado preço em comparação com a Perdigão e com as demais concorrentes, o que sinaliza a não percepção, tanto pelos consumidores quanto pela Perdigão, da Batavo como marca *premium*, como ocorre com as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das três empresas que entraram no mercado nos últimos 5 anos, duas entraram e mantiveram a estratégia de preço bem abaixo ao das Requerentes, mas, mesmo assim, só conseguiram tirar participação das outras empresas que disputavam o mercado via preço, como as marcas próprias. Pelo exposto, **pode-se assegurar que a rivalidade não é condição suficiente para dirimir o provável prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado**.[719]

Figura 19. Evolução do preço médio no mercado de Kibe e Almôndega por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 20. Evolução do preço médio no mercado de Kibe e Almôndega por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

[719] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

A61

MJ 3659

10.10.5.5 Empanados de frango

819. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de empanados de frango. Como se observa, a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com participações mais próximas são Seara **(CONFIDENCIAL)**, Marfrig **(CONFIDENCIAL)**, Doux **(CONFIDENCIAL)** e Aurora **(CONFIDENCIAL)**, mas ainda assim significativamente distantes das Requerentes. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com elevada variação de **(CONFIDENCIAL)**. Ou seja, **o mercado fica ainda mais concentrado após a operação, com grande participação das Requerentes, não alcançadas por nenhum rival.**

Quadro 41 – Estrutura de oferta do mercado de Empanados de Frango - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**30-40**	**70-80**
	Perdigão	**(CONF.)**	30-40	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**30-40**	
	Sadia	**(CONF.)**	20-30	
	Rezende	**(CONF.)**	10-20	
Concorrentes	Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marfrig	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Doux	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Aurora	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total marca própria	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total outro fabricante[720]	**(CONF.)**	0-10	0-10
	São Mateus	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frimesa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Pif Paf	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Bertin	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		55.972,9	100,0	100,0
C4			91,0	93,5
HHI			>3.000	>6.000
ΔHHI			>2.000	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

820. Segmentando por marca, a Perdigão permanece líder **(CONFIDENCIAL),** seguida da Sadia **(CONFIDENCIAL),** Rezende **(CONFIDENCIAL),** Seara **(CONFIDENCIAL)** e Batavo **(CONFIDENCIAL).**

[720] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

CADE / DF Fls. 3660

Assim, **das cinco principais marcas desse mercado, quatro pertencerão à nova empresa após a operação.**

821. A evolução da participação de mercado revela que **a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado** em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos a seguir. As três entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Bertin (2007), Frimesa (2008), Vigor-Bertin (2009) – não lograram nem 1% de *share*, valor insuficiente para exercer pressão competitiva contra as Requerentes. As demais empresas também não conseguem reduzir a participação das Requerentes, ocorrendo apenas o que se observa nos demais mercados: redução da Sadia é decorrente de ganho da Perdigão e vice-versa, em um movimento quase simétrico, relevando que a rivalidade ocorre entre as duas. A Rezende e a Batavo rivalizam entre si e com as demais concorrentes, o que, após a operação, também é prejudicado, já que as duas marcas juntas possuem **(CONFIDENCIAL)** de participação – valor superior ao da Seara, Marfrig e Doux juntas – embora ainda bastante distante da participação das marcas Sadia e Perdigão (que juntas terão **(CONFIDENCIAL)** de *share*).

Figura 21. Evolução da participação de mercado de Empanados por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 22. Evolução da participação de mercado de Empanados por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

822. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. Há uma instabilidade entre os preços, na qual é possível se visualizar três tipos de estratégias: (i) a Sadia e a Perdigão com preços acima da média; (ii) a Rezende, a Marfrig, a Seara e a Batavo competindo via preços (embora a Batavo no último ano tenha elevado o preço para acima da média do mercado); e (iii) a Aurora, a Pif Paf e as marcas próprias alternando redução de preços com elevações acima da média e das próprias Sadia e Perdigão. As marcas próprias, por sinal, efetivaram forte redução de preços, mas obtiveram ganho apenas residual de participação. Mais uma vez, **apesar de deterem os preços mais elevados e apesar dos esforços estratégicos das concorrentes, as marcas Sadia e Perdigão são as líderes incontestes em todo o período, relevando o peso que o consumidor dá às marcas Sadia e Perdigão.**

823. A Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão. A redução da Batavo nos últimos anos é decorrente do realinhamento de preços, que superou a média do mercado, se aproximando ao preço da Perdigão. Já a Rezende voltou a aumentar as vendas, depois de leve redução, com a manutenção da estratégia de oferecer preços mais baixos que os demais concorrentes. Assim, as Requerentes atuam diversificando a estratégia com as marcas *premium* e de combate, não permitindo que as demais empresas ganhem *share*. Tal política é reforçada de forma expressiva com a operação.

Figura 23. Evolução do preço médio no mercado de Empanados por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)

Fls. 3661

Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 24. Evolução do preço médio no mercado de Empanados por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

824. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de empanados são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso destas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das três empresas que entraram no mercado nos últimos 5 anos, nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes, ou mesmo competir com as demais empresas; (v) as demais concorrentes, apesar da variabilidade de estratégias, não conseguem ganhar participação frente às Requerentes. Pelo exposto, pode-se afirmar que **a rivalidade não é condição suficiente para tornar improvável o prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[721]

10.10.5.6 Presunto, apresuntado e afiambrado

825. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de presunto, apresuntado e afiambrado. Nele, a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Perdigão possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com participações mais próximas são Aurora **(CONFIDENCIAL)**, Seara **(CONFIDENCIAL)**, Pif Paf **(CONFIDENCIAL)** e Doux **(CONFIDENCIAL)**, mas ainda assim distantes de Sadia e Perdigão. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com significativa variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos, demonstrando que **o nível de concentração fica ainda maior após a operação, com clara liderança das Requerentes diante de todos os concorrentes.**

Quadro 42 – Estrutura de oferta do mercado de Presunto e Apresuntado* - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**20-30**	**60-70**
	Perdigão	**(CONF.)**	20-30	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
	Avipal	**(CONF.)**	0-10	
	Confiança	**(CONF.)**	0-10	
	Senfter	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**40-50**	

[721] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

CADE / MJ Fls 3662

	Sadia	(CONF.)	[redacted]	
	Rezende	(CONF.)	[redacted]	
	Excelsior	(CONF.)	[redacted]	
	Só Frango	(CONF.)	[redacted]	
Concorrentes	Aurora	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Total outro fabricante[722]	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Seara	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Pif Paf	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Doux	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Frimesa	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Marba	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Triticola	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Excelsior	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Cosuel	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Marfrig	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Prieto	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Getúlio Vargas	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Ceratti	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Cotrel	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Império Distrib. Bebidas	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Frisa	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Frigorífico Tamoyo	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Majestade	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	São Matheus	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
Total do Mercado		131.213,4	100,0	
C4			81,37	83,82
HHI			[redacted]	[redacted]
ΔHHI			[redacted]	

Elaboração própria com base nas Requerentes e no parecer da SEAE, que empregou dados Nielsen. *Devido à ausência de dados dos concorrentes sobre afiambrados (as Requerentes só foram capazes de estimar a sua produção), adota-se como *proxy* da estrutura do mercado relevante de presunto, apresuntado e afiambrado, o volume de vendas de presunto e apresuntado. Como afiambrado só corresponde a 18,72% do total daquele mercado relevante e a participação das Requerentes é semelhante nos mercados considerados individualmente ou em conjunto **(CONFIDENCIAL)**, caso considerado o mercado de presunto e apresuntado; e **(CONFIDENCIAL)** caso considerado o mercado de presunto, apresuntado e afiambrado), tal opção metodológica não traz prejuízo à análise.

826. Segmentando por marca, a Sadia se mantém líder **(CONFIDENCIAL)**, seguida da Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Rezende **(CONFIDENCIAL)**, Aurora **(CONFIDENCIAL)** e Batavo **(CONFIDENCIAL)**. Ou seja, **das cinco principais marcas desse mercado, quatro pertencerão à nova empresa após a operação**.

[722] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

3663

827. A evolução da participação de mercado revela que a **Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado** em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos abaixo. As dez entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Gaiotto (2003), Riolense (2004), Triticola (2004), Cosuel (2004), Talasso (2004), Getúlio Vargas (2005), Cotrel (2007), Marfrig (2007), Jaboticabal (2008) e Friboi (2008) – não obtiveram nem 1% cada uma, ou 4% em seu conjunto. As demais empresas, como Seara, Aurora e Pif Paf, também não conseguem reduzir a participação das Requerentes, rivalizando apenas com as marcas Rezende e Batavo, que se mantêm com participação similar à da Seara, Aurora e Pif Paf juntas, mas inferior às marcas Sadia e Perdigão. As variações de *share* da Sadia são decorrentes de variações da Perdigão, mas de forma contrária, revelando novamente a rivalidade apenas entre essas empresas, fato prejudicado com a união das duas.

Figura 25. Evolução da participação de mercado de Presunto, Apresuntado e Afiambrado por empresa. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

Figura 26. Evolução da participação de mercado de Presunto, Apresuntado e Afiambrado por marca. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

828. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. **As marcas Sadia e a Perdigão possuem os preços mais elevados, mas, apesar disso, ambas conseguem desempenho superior, revelando, mais uma vez, o peso da marca na escolha do consumidor**. A Seara e a Aurora ofertam a um preço em torno da média, enquanto a Pif Paf adota uma estratégia de preço mais baixo. Não obstante, essas empresas não conseguem competir com a Sadia e a Perdigão, disputando *share* com as marcas de combate Rezende e Batavo.

Figura 27. Evolução do preço médio no mercado de Presunto, Apresuntado e Afiambrado por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 28. Evolução do preço médio no mercado de Presunto, Apresuntado e Afiambrado por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

829. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de presunto, apresuntado e afiambrado são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso destas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das dez empresas que entraram no mercado nos últimos 5 anos, nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes, ou, pelo menos, obter 1% de

CADE/SG Fls. 3664

participação; (v) as demais concorrentes não conseguem ganhar participação frente às Requerentes. Pelo exposto, **pode-se afirmar que a rivalidade não é condição suficiente para tornar improvável prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[723]

10.10.5.7 Mortadela

830. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de mortadela. Como se observa, a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes, com participações mais próximas, divididos em uma franja de mercado, são Marba **(CONFIDENCIAL)**, Marfrig **(CONFIDENCIAL)**, Aurora **(CONFIDENCIAL)** e Seara **(CONFIDENCIAL)**, ainda assim, porém, distantes de Sadia e Perdigão. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com importante variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos, **havendo clara discrepância entre a elevada participação de mercado das Requerentes e de suas concorrentes.**

Quadro 43 – Estrutura de oferta do mercado de Mortadela - 2008

[redacted]	[redacted]	[redacted]	Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Perdigão	**(CONF.)**	[redacted]	
	Confiança	**(CONF.)**	[redacted]	
	Batavo	**(CONF.)**	[redacted]	
	Avipal	**(CONF.)**	[redacted]	
	Senfter	**(CONF.)**	[redacted]	
	Sinosul	**(CONF.)**	[redacted]	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	[redacted]	
	Sadia	**(CONF.)**	[redacted]	
	Rezende	**(CONF.)**	[redacted]	
	Excelsior	**(CONF.)**	[redacted]	
	Só Frango	**(CONF.)**	[redacted]	
Concorrentes	Marba	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Total outro fabricante[724]	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Marfrig	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Aurora	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Seara	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]
	Ceratti	**(CONF.)**	[redacted]	[redacted]

[723] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[724] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

3665

	Excelsior	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Sola	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frimesa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Pif Paf	**(CONF.)**	0-10	0-10
	São Matheus	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Doux	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cosuel	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Minuano	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cardeal	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frisa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Triticola	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Copacol	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cotrel	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Getulio Vargas	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		186.581,0	100,0	100,0
C4			74,9	79,2
HHI			>1.000	>3.000
ΔHHI			>1.500	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

831. Segmentando a análise por marca, observa-se que apesar de a empresa Perdigão ser líder nas vendas totais, a marca mais vendida é a Sadia. Isso ocorre porque a liderança no total de vendas obtida pela Perdigão decorre do bom desempenho de outra marca de sua propriedade, a Confiança, que detém **(CONFIDENCIAL)** de participação. Assim, no mercado de mortadela, as principais marcas são Sadia **(CONFIDENCIAL)**, Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Confiança **(CONFIDENCIAL)**, Marba[725] **(CONFIDENCIAL)** e Marfrig **(CONFIDENCIAL)**. Ou seja, **das cinco principais marcas desse mercado, as três primeiras pertencerão à nova empresa após a operação**.

832. A evolução da participação de mercado revela que **a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado** em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos abaixo. Das quatro entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Império Dist. De Bebidas (2005), Olho (2006), Cotrel (2007) e Marfrig (2007) –, somente a Marfrig conseguiu mais de 1% de participação.

Figura 29. Evolução da participação de mercado de Mortadela por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 30. Evolução da participação de mercado de Mortadela por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

[725] Marca pertencente à empresa Frigorífico Marba Ltda.

CADE / MJ
Fls. 3666

833. Além da Marfrig, houve aumento da Perdigão e forte crescimento da Sadia no período analisado. Cabe aqui destacar as estratégias de preços das empresas: (i) a Ceratti e a Marba atuam no segmento *premium*, ofertando a um preço mais elevado do que as demais empresas, sendo que o da Ceratti é praticamente o dobro da média, enquanto o da Marba é cerca de 30% superior à média (com isso, a Marba consegue ter um bom desempenho para uma marca *premium*, com volume de vendas quase quatro vezes superior ao da Ceratti); (ii) a Perdigão também atua com um preço acima da média do mercado e próximo à Marba, mas consegue um desempenho superior a esta **(CONFIDENCIAL)** contra **(CONFIDENCIAL)** daquela); (iii) a Sadia oferta a um preço bem semelhante ao da média do mercado e inferior ao das três empresas anteriormente citadas, o que justifica a sua liderança nesse mercado; (iv) o grande crescimento de vendas da Sadia não se deu por meio de redução de preço, pois esta se manteve em torno da média, mas parece ter ocorrido devido ao forte investimento em marketing que, segundo dados das próprias Requerentes, chegaram a expressivos **(CONFIDENCIAL)** da receita nesse mercado no período analisado[726]; e (v) o desempenho da Marfrig se deve à sua estratégia de ofertar a mortadela ao preço mais baixo entre as 10 principais marcas, mas, como se infere pelo gráfico, não afetou a participação da Sadia e da Perdigão, e sim de marcas que já detinham reduzida participação.

Figura 31. Evolução do preço médio no mercado de Mortadela por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 32. Evolução do preço médio no mercado de Mortadela por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

834. Pela análise da evolução dos preços e participações no mercado de mortadela conclui-se que: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, sendo que a primeira oferta a um preço similar a média e a Perdigão a um preço mais alto, revelando o peso dessas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo, a Rezende e a Confiança funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; apenas a participação da Confiança se aproxima minimamente dos *shares* das marcas Sadia e Perdigão, isoladamente consideradas, embora permaneça inferior, especialmente se somadas as participações das duas últimas; (iv) das quatro empresas que entraram no mercado nos últimos 5 anos, nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes; (v) as demais concorrentes, pulverizadas na franja, não conseguem ganhar participação frente às Requerentes, apesar da variabilidade de estratégias. Pelo exposto, pode-se dizer que **a rivalidade não é condição suficiente para dirimir possível prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[727]

[726] Nota "Condições de Entrada nos Mercados Relevantes do Ato de Concentração Perdigão-Sadia", fls. 586-645 dos autos confidenciais.
[727] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

3667

10.10.5.8 Salame

835. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de salame. Como se observa, a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Perdigão possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com participações mais relevantes são Aurora **(CONFIDENCIAL)**, Seara **(CONFIDENCIAL)** e Majestade **(CONFIDENCIAL)**, mas ainda assim pequenas. Trata-se de um mercado com uma franja ampla, mas pulverizada, **sem nenhum concorrente se aproximando da relevante participação das Requerentes**. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com elevada variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos.

Quadro 44 – Estrutura de oferta do mercado de Salame - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**20-30**	**50-60**
	Perdigão	**(CONF.)**	10-20	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
	Altezza, Perdigão	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**30-40**	
	Sadia	**(CONF.)**	20-30	
	Rezende	**(CONF.)**	0-10	
Concorrentes	Total outro fabricante[728]	**(CONF.)**	20-30	20-30
	Aurora	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Majestade	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Jaboticabal	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cotrel	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Getúlio Vargas	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marfrig	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Santo André	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cosuel	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frimesa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Fricasa	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Triticola	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Fazenda Tradição	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Frigunz	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marba	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Juliatto	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Minuano	**(CONF.)**	0-10	0-10

[728] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

CADE / SDE
Fls. 3668

	Ceratti	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Pif Paf	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Total marca própria	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
Total do Mercado			[redacted]	[redacted]
C4			59,9	62,7
HHI			[redacted]	[redacted]
ΔHHI			[redacted]	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

836. Segmentando-se a análise por marca, observa-se que a Sadia é líder com **(CONFIDENCIAL)** de participação, seguido da Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Aurora **(CONFIDENCIAL)**, Rezende **(CONFIDENCIAL)** e Seara **(CONFIDENCIAL)**. Assim, no mercado de salame, **três das cinco principais marcas desse mercado pertencerão à nova empresa após a operação, com grande diferença entre as duas primeiras marcas das Requerentes em relação aos demais concorrentes**.

837. A evolução da participação de mercado revela que a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos seguintes. Das quatro entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Marfrig (2007), Cotrel (2007), Marba (2008) e Jaboticabal (2004) –, nenhuma conseguiu mais de 2% de participação. A Rezende, marca pertencente à Sadia, ao final do período, conseguiu ultrapassar a Aurora, principal rival das Requerentes (mas ainda assim mantém-se distante das marcas líderes Sadia e Perdigão).

Figura 33. Evolução da participação de mercado de Salame por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 34. Evolução da participação de mercado de Salame por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

838. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço desse mercado para as principais marcas. O preço mais alto é o da Sadia, seguido da Aurora, Cotrel e Perdigão. **A Sadia e a Perdigão, apesar do preço acima da média, conseguem volumes expressivos de vendas, o que não ocorre com a Aurora e a Cotrel, revelando o peso das marcas das Requerentes na escolha do consumidor**. A Perdigão e a Sadia, mais uma vez, parecem rivalizar entre si, **não sendo afetadas por estratégias das demais concorrentes**. A Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas por preços, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão.

Figura 35. Evolução do preço médio no mercado de Salame por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 36. Evolução do preço médio no mercado de Salame por marca (em reais).
Fonte: Nielsen. Elaboração própria **(CONFIDENCIAL)**

3669

839. Pela análise da evolução dos preços e participações no mercado de salame conclui-se que: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de estarem entre as marcas com preço mais alto, revelando o peso dessas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) das quatro empresas que entraram no mercado nos últimos 5 anos, nenhuma conseguiu participação expressiva que conseguisse reduzir a participação das líderes; (v) as demais concorrentes, pulverizadas na franja, não conseguem ganhar participação frente às Requerentes, apesar da variabilidade de estratégias. Pelo exposto, pode-se afirmar que **a rivalidade não é condição suficiente para tornar improvável prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[729]

10.10.5.9 Frios saudáveis

840. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de frios saudáveis, no qual a Sadia possui **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Perdigão detém **(CONFIDENCIAL)**. Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com *shares* mais relevantes são Seara **(CONFIDENCIAL)** e Doux **(CONFIDENCIAL)**, mas nota-se que tais participações são muito pequenas. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com expressiva variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos. O mercado, que já era concentrado, **aproxima-se de um monopólio após a operação**.

Quadro 45 – Estrutura de oferta do mercado de Frios Saudáveis - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**40-50**	**90-100**
	Perdigão	**(CONF.)**	30-40	
	Batavo	**(CONF.)**	10-20	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**40-50**	
	Sadia	**(CONF.)**	40-50	
	Rezende	**(CONF.)**	30-40	
	Excelsior	**(CONF.)**	0-10	
Concorrentes	Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Doux	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total outro fabricante[730]	**(CONF.)**	0-10	0-10

[729] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[730] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

	Prieto	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Excelsior	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Aurora	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Pif Paf	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Minuano	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Marfrig	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
	Cardeal	(CONF.)	[redacted]	[redacted]
Total do Mercado		13.457,60	[redacted]	[redacted]
C4			97,3	98
HHI			[redacted]	[redacted]
ΔHHI			[redacted]	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

841. Segmentando por marca, a Sadia permanece líder, com **(CONFIDENCIAL)**, seguida da Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Batavo **(CONFIDENCIAL)**, Seara (**CONFIDENCIAL**) e Rezende **(CONFIDENCIAL)**. Ou seja, **das cinco principais marcas desse mercado, quatro pertencerão à nova empresa após a operação**.

842. A evolução da participação de mercado revela que **a Sadia e a Perdigão permanecem sendo as duas principais empresas no mercado** em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos adiante. A única entrada ocorrida nos últimos 5 anos, da Cardeal, não logrou nem 1% de *share*. As demais empresas também **não conseguem reduzir a participação das Requerentes, ocorrendo apenas o que se observa nos demais mercados: redução da Sadia é decorrente de ganho da Perdigão e vice-versa**, revelando que a rivalidade ocorre entre as duas. A Rezende e a Batavo, antes da operação, rivalizavam entre si e com as demais concorrentes, funcionando como marcas de combate. Contudo, em nada alteram a dinâmica de competição das marcas líderes, Sadia e Perdigão.

Figura 37. Evolução da participação de mercado de Frios Saudáveis por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 38. Evolução da participação de mercado de Frios Saudáveis por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

843. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço desse mercado para as principais marcas. O destaque é o fato de as quatro principais marcas das Requerentes – Sadia, Perdigão, Batavo e Rezende – possuírem **preços mais elevados que todos os concorrentes, e mesmo assim, estarem entre as mais vendidas (especialmente Sadia e Perdigão)**. A perda de participação da Sadia ocorre pelo aumento da Perdigão, que tem um preço bem mais baixo que a Sadia e menor que a marca de combate daquela, a Rezende. Os demais concorrentes parecem não exercer pressão competitiva em relação às duas empresas.

3671

Figura 39. Evolução do preço médio no mercado de Frios Saudáveis por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 40. Evolução do preço médio no mercado de Frios saudáveis por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

844. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de frios saudáveis são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso destas marcas na escolha do consumidor; (iii) a Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) a única empresa que entrou no mercado nos últimos 5 anos não conseguiu nem 1% de *share*; (v) as demais concorrentes não conseguem ganhar participação frente às Requerentes; (vi) a única rivalidade existente é entre as marcas da Sadia com as da Perdigão, o que não ocorrerá após a operação. Pelo exposto, **a rivalidade não é suficiente para obstar os efeitos anticompetitivos gerados pela operação.**[731]

10.10.5.10 Salsicha

845. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de salsichas, no qual a Perdigão possui **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)**. Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL)**. Os concorrentes com participações mais próximas são Aurora **(CONFIDENCIAL)**, Marfrig **(CONFIDENCIAL)**, Pif Paf **(CONFIDENCIAL)** e Seara **(CONFIDENCIAL)**, localizados dentro de uma franja ampla e pulverizada, em que **nenhum concorrente se aproxima do *share* das líderes, as Requerentes, cuja participação concentra-se de modo relevante após a operação**. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com elevada variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos.

Quadro 46 – Estrutura de oferta do mercado de Salsicha - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**20-30**	**40-50**
	Perdigão	**(CONF.)**	20-30	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
	Avipal	**(CONF.)**	0-10	
	Confiança	**(CONF.)**	0-10	
	Senfter	**(CONF.)**	0-10	
	Sinosul	**(CONF.)**	0-10	

[731] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	[redacted]	
	Sadia	**(CONF.)**		
	Rezende	**(CONF.)**		
	Wilson	**(CONF.)**		
	Excelsior	**(CONF.)**		
	Só Frango	**(CONF.)**		
Concorrentes	Total outro fabricante[732]	**(CONF.)**		
	Aurora	**(CONF.)**		
	Marfrig	**(CONF.)**		
	Pif Paf	**(CONF.)**		
	Seara	**(CONF.)**		
	São Matheus	**(CONF.)**		
	Copacol	**(CONF.)**		
	Excelsior	**(CONF.)**		
	Doux	**(CONF.)**		
	Frimesa	**(CONF.)**		
	Frigorífico Tamoyo	**(CONF.)**		
	Total marca própria	**(CONF.)**		
	Osato	**(CONF.)**		
	Cotrel	**(CONF.)**		
	Juliatto	**(CONF.)**		
	Gaiotto & Pilon	**(CONF.)**		
	Getúlio Vargas	**(CONF.)**		
	Minuano	**(CONF.)**		
	Cosuel	**(CONF.)**		
Total do Mercado		218.032,80	100,0	100,0
C4			62,7	67,3
HHI			[redacted]	[redacted]
ΔHHI			[redacted]	

Fonte: Nielsen. Elaboração: SEAE.

846. Segmentando-se a análise por marca, a Perdigão permanece líder, com **(CONFIDENCIAL)**, seguida da Sadia **(CONFIDENCIAL)**, Aurora **(CONFIDENCIAL)**, Marfrig **(CONFIDENCIAL)** e Pif Paf **(CONFIDENCIAL)**. **Das cinco principais marcas, as duas primeiras pertencerão às Requerentes após a operação, com importante diferença em relação às demais**.

847. A evolução da participação de mercado revela que a Perdigão e a Sadia permanecem sendo as duas principais empresas no mercado em todo o período

[732] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

CADE / MJ Fls. 3673

considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), ambas se revezando na liderança, conforme revelam os gráficos. Já por marca, a Perdigão permanece a líder em todo o período, seguida da Sadia. A variação nas vendas totais das empresas ocorre devido ao aumento da participação da Perdigão a partir de 2008 e o desempenho das marcas de combate das mesmas. Das 9 entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Solo (2004), Barontini (2004), Império Dist. De Bebidas (2005), Olho (2006), Prieto (2006) Taquaritinga (2007), Cotrel (2007), Marfrig (2007) e Friboi (2008) – somente a Marfrig conseguiu mais de 2% de *share*. Apesar da participação de algumas empresas no mercado, **elas não conseguem aumentar o *share* ao longo do tempo e/ou reduzir a participação das Requerentes, ocorrendo apenas o que se observa nos demais mercados: redução da Sadia é decorrente de ganho da Perdigão e vice-versa, revelando que a rivalidade ocorre apenas entre as duas.**

Figura 41. Evolução da participação de mercado de Salsicha por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 42. Evolução da participação de mercado de Salsicha por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

848. O gráfico a seguir mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. A marca Sadia possui o preço mais elevado. A Perdigão vem em seguida, mas não muito distante da média do mercado. Apesar disso, **ambas conseguem bom desempenho, revelando, mais uma vez, o peso da marca das Requerentes na escolha do consumidor**. As principais concorrentes das Requerentes – Seara, Aurora, Pif Paf e Marfrig – ofertam a um preço mais baixo que a média e, mesmo assim, não conseguem contestar a posição da Sadia e da Perdigão. As marcas Batavo, Rezende e Wilson também ofertam a um preço mais baixo, atuando como marcas de combate e rivalizando com outros concorrentes, mas em nada alterando as marcas Sadia e Perdigão.

Figura 43. Evolução do preço médio no mercado de Salsicha por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 44. Evolução do preço médio no mercado de Salsicha por marca (em reais).
Fonte: Nielsen. Elaboração própria **(CONFIDENCIAL)**

849. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de salsichas são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso dessas marcas na escolha do consumidor; (iii) as marcas Batavo, Rezende e Wislon funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) apesar do número de entradas nos últimos 5 anos, somente uma empresa conseguiu participação relativamente relevante – a Marfrig, com **(CONFIDENCIAL)** - mas, mesmo assim, sem afetar o desempenho das Requerentes, que ficam com *market shares* muito superiores; (v) as demais empresas, divididas em uma franja ampla e pulverizada, não conseguem reduzir a relevante participação das Requerentes ao longo do período; (vi) a rivalidade existente é, preponderantemente, entre as marcas da Sadia e Perdigão, de um lado, e as demais

FL 3674

marcas entre si, rivalidade essa prejudicada com a operação. Pelo exposto, **pode-se afirmar que a rivalidade não é condição suficiente para tornar improvável o prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[733]

10.10.5.11 Lingüiça defumada e paio

850. O quadro a seguir apresenta a estrutura de oferta do mercado de lingüiça defumada e paio, no qual a Perdigão possui **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)**. Juntas, as empresas deterão **(CONFIDENCIAL).** Os concorrentes com participações mais próximas são Seara **(CONFIDENCIAL),** e Aurora **(CONFIDENCIAL),** bastante pequenas em comparação com as Requerentes. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com expressiva variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos. Há, portanto, uma **concentração significativa, não havendo nenhum concorrente cujo *share* se aproxime do das Requerentes.**

Quadro 47 – Estrutura de oferta do mercado de Lingüiça Defumada e Paio - 2008

Empresa	Marca	Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	
	Perdigão	**(CONF.)**	
	Batavo	**(CONF.)**	
	Confiança	**(CONF.)**	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	
	Sadia	**(CONF.)**	
	Rezende	**(CONF.)**	
	Wilson	**(CONF.)**	
	Excelsior	**(CONF.)**	
	Só Frango	**(CONF.)**	
Concorrentes	Total outro fabricante[734]	**(CONF.)**	
	Seara	**(CONF.)**	
	Aurora	**(CONF.)**	
	São Matheus	**(CONF.)**	
	Marfrig	**(CONF.)**	
	Frimesa	**(CONF.)**	
	Doux	**(CONF.)**	
	Frisa	**(CONF.)**	
	Prieto	**(CONF.)**	
	Pif Paf	**(CONF.)**	

[733] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[734] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

675

	Rioslense	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Santo André	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Marba	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Copacol	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Império Dist. Bebidas	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Triticola	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Cotrel	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Juliatto	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Minuano	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		135.727,3	100,0	100,0
C4			75,62	76,65
HHI			>2.000	>4.000
ΔHHI			>2.000	

Fonte: Nielsen e requerentes. Elaboração própria.

851. Segmentando por marca, a Perdigão permanece líder, com **(CONFIDENCIAL)**, seguido da Sadia **(CONFIDENCIAL)**, Rezende **(CONFIDENCIAL)**, Batavo **(CONFIDENCIAL)** e Seara **(CONFIDENCIAL)**. Assim, **após a operação as Requerentes deterão as 4 principais marcas nesse mercado**.

852. A evolução das participações de mercado[735] revela que **a Perdigão e a Sadia permanecem sendo as duas principais empresas** no mercado em todo o período considerado (janeiro de 2004 a maio de 2009), conforme revelam os gráficos abaixo. Das 11 entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Cosuel (2004), Laguiru (2004), Triticola (2004), Talasso(2004), Rioslense (2004), Vargas (2005), Império Dist. De Bebidas (2005), Olho (2006), Cotrel (2007), Getúlio, Marfrig (2007) e Sola (2008) – nenhuma conseguiu mais de 1% de *share*. **As variações na participação da Sadia são decorrentes de variações da Perdigão, e vice-versa**, revelando, também nesse mercado, que a rivalidade ocorre entre essas empresas.

Figura 45. Evolução da participação de mercado de Lingüiça Defumada por empresa. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

Figura 46. Evolução da participação de mercado de Lingüiça Defumada por marca. (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

853. O gráfico abaixo mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. A Seara possui o preço mais elevado, seguido das marcas Sadia, Perdigão e Aurora. Ao contrário da Aurora e da Seara, **o preço superior não prejudica as vendas da Sadia e da Perdigão, mostrando que, ao contrário das duas concorrentes, o consumidor está disposto a pagar mais pelos produtos da marca**

[735] Os dados de preço e quantidade nos gráficos não incluem paio pois a Nielsen não audita tal produto. Contudo, o paio não representa parcela relevante do mercado total de lingüiça defumada e paio. Desse modo, a sua ausência nos gráficos não prejudica a análise.

CADE Fls 3676

Sadia e Perdigão. A Batavo e a Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outros concorrentes (mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão), fato possivelmente não só justificado pela política de preços mais baixos para estas marcas, pois há outros concorrentes que competem via preços, mas devido a outras vantagens competitivas, como ocorre em outros mercados.

Figura 47. Evolução do preço médio no mercado de Linguiça Defumada por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 48. Evolução do preço médio no mercado de Linguiça Defumada por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

854. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de lingüiça defumada e paio são as seguintes: (i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes do mercado; (ii) as marcas Sadia e Perdigão são as mais vendidas, apesar de deterem preços acima da média de mercado, revelando o peso destas marcas na escolha do consumidor; (iii) as marcas Batavo e Rezende funcionam como marcas de combate, rivalizando com outras empresas, mas em nada alterando a dinâmica de competição entre as marcas Sadia e Perdigão; (iv) apesar do elevado número de entradas nos últimos 5 anos, nenhuma empresa conseguiu participação relevante ou que pudesse afetar o desempenho das Requerentes; (v) as marcas Sadia e Perdigão competem entre si, enquanto as demais marcas de combate das Requerentes concorrem com os demais agentes, ambas as rivalidades prejudicadas com a operação. Pelo exposto, pode-se afirmar que **a rivalidade não é condição suficiente para tornar improvável prejuízo à concorrência decorrente da operação nesse mercado.**[736]

10.10.5.12 Margarinas

855. O quadro adiante apresenta a estrutura de oferta do mercado de margarina. Nesse mercado, a Sadia detém **(CONFIDENCIAL)** de participação, enquanto a Perdigão possui **(CONFIDENCIAL).** Juntas, as empresas terão **(CONFIDENCIAL),** participação essa expressiva. A Bunge possui participação importante, com **(CONFIDENCIAL)**, percentual acima da Perdigão. Os demais concorrentes com participações mais relevante são Cia Leco/Vigor **(CONFIDENCIAL),** e M. Dias Branco **(CONFIDENCIAL)**, mas ainda bastante distantes de Sadia, Perdigão e Bunge. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos após a operação, com variação elevada de **(CONFIDENCIAL)** pontos.[737]

[736] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[737] A Perdigão possui uma *joint venture* com a Unilever para a produção e distribuição da margarina Becel, possuindo cada uma 50% da sociedade. Com esse percentual de participação da Perdigão, não é possível considerar a Unilever (Becel), por meio dessa *joint venture*, como competidora das Requerentes nesse mercado. A SEAE atentou para esse ponto, mas acabou incluindo a Unilever como mais uma competidora, replicando as vendas da Becel na Unilever e na Perdigão. Essa é a razão da diferença de dados entre o quadro acima e o apresentado no parecer da SEAE.

3677

Quadro 48 – Estrutura de oferta do mercado de Margarina - 2008

Empresa	Marca	Volume (ton)	Participação (%)	
			Antes	Depois
Perdigão	**Total Perdigão**	**(CONF.)**	**10-20**	**60-70**
	Doriana	**(CONF.)**	10-20	
	Becel	**(CONF.)**	0-10	
	Claybom	**(CONF.)**	0-10	
	Delicata	**(CONF.)**	0-10	
	Batavo	**(CONF.)**	0-10	
	Turma da Mônica	**(CONF.)**	0-10	
	Borella	**(CONF.)**	0-10	
Sadia	**Total Sadia**	**(CONF.)**	**40-50**	
	Qualy	**(CONF.)**	30-40	
	Deline	**(CONF.)**	0-10	
	Rezende	**(CONF.)**	0-10	
	Bom Sabor	**(CONF.)**	0-10	
	Sadia Vita	**(CONF.)**	0-10	
Concorrentes	Bunge	**(CONF.)**	20-30	20-30
	Cia Leco/Vigor	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total outro fabricante[738]	**(CONF.)**	0-10	0-10
	M. Dias Branco	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Piraque	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Vida Alimentos	**(CONF.)**	0-10	0-10
	Total marca própria	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total do Mercado		318.114,72	100,0	100,0
C4			95,94	97,6
HHI			>3.000	>4.000
ΔHHI			>1.500	

Fonte: Nielsen. Elaboração própria.

856. De forma peculiar em relação aos demais mercados, as marcas "Sadia" e "Perdigão" não são empregadas para margarinas. Contudo, mesmo assim as Requerentes detêm participação importante devido à existência de marcas fortes entre o seu leque de produtos nesse mercado. A liderança nesse mercado pertence à marca Qualy **(CONFIDENCIAL)**, da Sadia, seguida das marcas da Bunge (Primor, Delícia e Soya), a Doriana (da Perdigão) e a Deline, outra marca da Sadia. Ou seja, somente a marca Qualy possui participação superior a das 3 marcas da Bunge, que possuem, somadas, **(CONFIDENCIAL).** Contudo, apesar da presença relevante da Bunge, as Requerentes, após a operação, deterão a maioria das principais marcas nesse mercado.

[738] Soma dos fabricantes com participações individuais não significativas.

Aot

CADE Fls. 3678

857. Das 3 entradas ocorridas nos últimos 5 anos – Pif Paf (2004), Aurora (2006) e Andriaves (2008) – nenhuma conseguiu mais de 1% de *share*. A principal concorrente da Sadia é a Bunge, que vem perdendo participação ao longo dos anos, ao contrário daquela. Já a Perdigão ganhou participação ao adquirir as marcas Doriana, Delicata e Claybom da Unilever, além da realização de uma *joint venture* para a produção e distribuição da Becel[739]. Ou seja, entre as principais empresas nesse mercado, somente as Requerentes vêm ganhando participação ao longo dos anos e, entre as demais, somente a Bunge detém alguma participação relevante.

Figura 49. Evolução da participação de mercado de Margarina por empresa.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

Figura 50. Evolução da participação de mercado de Margarina por marca.
Fonte: Nielsen. Elaboração própria. **(CONFIDENCIAL)**

858. O gráfico a seguir mostra a evolução do preço nesse mercado para as principais marcas. O preço mais alto pertence à Becel, que detém **(CONFIDENCIAL)** do mercado. Em seguida vem a Qualy, que, apesar do preço acima da média, é líder absoluta, revelando o peso dessa marca nesse mercado. As demais marcas da Sadia, Perdigão e a Vigor possuem preços intermediários, enquanto a Bunge oferta a um preço mais baixo. Dessa forma, a participação de mercado desta concorrente parece estar relacionada ao fato de a mesma ofertar ao um preço mais baixo, enquanto as Requerentes possuem outros predicados para conseguirem maior volume de vendas, seja decorrente da marca ou de vantagens outras (distribuição, maior acesso aos canais de venda, etc.).

Figura 51. Evolução do preço médio no mercado de margarina por empresa (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

Figura 52. Evolução do preço médio no mercado de margarina por marca (em reais). (CONFIDENCIAL)
Fonte: Nielsen. Elaboração própria

859. As conclusões da análise da evolução dos preços e participações no mercado de margarina são as seguintes: (i) a Sadia é a líder no mercado, seguida da Bunge e da Perdigão; após a operação, a BRF será a líder, com participação significativamente maior que a Bunge; (ii) a marca Qualy, da Sadia, se destaca por ser líder de vendas, mesmo apresentando preço bem acima da média; e a Becel, com preços bastante altos, também obtem alguma participação relevante, indicando serem marcas fortes; (iii) a Bunge consegue participação importante competindo via preço, enquanto as principais marcas da Sadia e da Perdigão estão a um preço e volume de vendas intermediário, sinalizando que, além da marca, o preço também é um fator relevante nesse mercado;[740] (iv) apesar do elevado número de entradas nos últimos 5 anos,

[739] Ver nota anterior.
[740] Conforme, inclusive, havia sido apontado por teste qualitativo efetuado na subseção 10.9, e conforme também reconhece a Bunge, ao afirmar que "a prática de preços competitivos constitui a principal estratégia de concorrência no mercado de margarinas". Na ausência de diferenças significativas de preços

Ass

3679

nenhuma empresa conseguiu participação relevante ou que pudesse afetar o desempenho das Requerentes; (v) entre as principais empresas nesse mercado, somente as Requerentes vêm ganhando participação ao longo dos anos; (vi) somente a Bunge permanece com alguma participação relevante nesse mercado, mas a operação faz com que as Requerentes atinjam um *share* bastante superior a essa concorrente; e (vii) as marcas detidas pelas Requerentes permanecem sendo mais relevantes que as da Bunge, desempenhando papel competitivo importante. Pelo exposto, pode-se afirmar que **a operação altera de modo significativo, e para pior, a rivalidade nesse mercado, sendo incerto, a partir desses elementos isoladamente considerados, que a Bunge, sozinha, seja capaz de obstar efeitos anticompetitivos decorrentes da operação**.

10.10.5.13 Kit festas aves

860. O quadro abaixo apresenta a estrutura de oferta do mercado de kit festa aves, no qual apresenta a Sadia como líder, com **(CONFIDENCIAL)** de participação, seguida da Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Aurora **(CONFIDENCIAL)** e Frangosul **(CONFIDENCIAL)**. As Requerentes, após a operação, deterão, portanto, **(CONFIDENCIAL)** de *share*. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos, com variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos.

Quadro 49 – Estrutura de oferta do mercado de Kit Festa Aves - 2008

Empresa	Volume (ton)	Participação (%)	
		Antes	Depois
Sadia	**(CONF.)**	**50-60**	**80-90**
Perdigão	**(CONF.)**	**30-40**	
Aurora	**(CONF.)**	0-10	0-10
Frangosul	**(CONF.)**	0-10	0-10
Seara	**(CONF.)**	0-10	0-10
Pif Paf	**(CONF.)**	0-10	0-10
Total mercado	**(CONF.)**	100,0	100,0
C4		99,72	99,96
HHI		>4.000	>7.000
ΔHHI		>3.000	

Fonte: SEAE com dados das Requerentes.

861. Não foi possível a obtenção de dados de preço e participação de mercado ao longo dos anos, pois a Nielsen não audita tal segmento. Contudo, a altíssima concentração após a operação verificada pelas participações de mercado das Requerentes revela que **as empresas se tornarão quase monopolistas, com (CONFIDENCIAL) das vendas**. O elevado HHI, tanto em termos absolutos como sua variação, a existência de poucos concorrentes, com participações bastante inferiores às das Requerentes, e a força das marcas de Sadia e Perdigão, já vistas anteriormente, torna **improvável que a rivalidade seja condição suficiente para dirimir possíveis efeitos anti-competitivos nesse mercado**.[741]

"tradição e reputação das marcas se constituem em variáveis adicionais levadas em consideração na decisão de compra" (fl. 288, autos confidenciais).

[741] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.

Ab l

10.10.5.14 Kit festas suínos

862. O quadro a seguir apresenta a estrutura de oferta do mercado de kit festa suíno, no qual apresenta a Sadia como líder, com **(CONFIDENCIAL)** de participação, seguida da Perdigão **(CONFIDENCIAL)**, Seara **(CONFIDENCIAL)** e Aurora **(CONFIDENCIAL)**. As Requerentes, após a operação, deterão **(CONFIDENCIAL)** de *share*. O HHI passa de **(CONFIDENCIAL)** para **(CONFIDENCIAL)** pontos, com variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos.

Quadro 50 – Estrutura de oferta do mercado de Kit Festa Suíno - 2008

Empresa	[illegible]	Antes	Depois
Sadia	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Perdigão	(CONF.)	[illegible]	
Seara	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Aurora	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Marfrig	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Frimesa	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Frangosul	(CONF.)	[illegible]	[illegible]
Total mercado	[illegible]	[illegible]	[illegible]
C4		94,5	97,2
HHI		[illegible]	[illegible]
ΔHHI		[illegible]	

Fonte: SEAE com dados das Requerentes.

863. Também não foi possível a obtenção de dados de preços e participações de mercado ao longo dos anos, pois a Nielsen não audita tal segmento. Contudo, **a alta concentração após a operação verificada pelas participações de mercado das Requerentes e do HHI, a existência de poucos concorrentes, com participações bastante inferiores, e a força da marca das Requerentes torna improvável que a rivalidade seja condição suficiente para dirimir efeitos anticompetitivos nesse mercado.**[742]

10.10.6 Conclusão

864. A análise da evolução dos preços e quantidades de venda em cada mercado, observando de forma desagregada os dados das Requerentes e concorrentes, bem como de suas marcas, permitiu tirar algumas conclusões gerais[743]:

(i) a Sadia e a Perdigão são as empresas líderes absolutas em todos os mercados, à exceção de margarinas, no qual a Bunge é a segunda empresa, atrás da Sadia, mas à frente da Perdigão (contudo, as Requerentes serão líderes

[742] Obviamente, tal conclusão, ao final, será cotejada com as demais análises efetuadas ao longo deste voto. Adianta-se, contudo, que as demais evidências que foram levantadas tendem a agravar esse cenário.
[743] Conclusões essas que claramente não se alteram, ainda que eventualmente fossem definidos mercados relevantes mais amplos.

3681

absolutas após a operação). Em todos esses mercados, os *market shares* dos rivais são extremamente distantes das participações das Requerentes.

(ii) isso é verdade mesmo naqueles poucos mercados relevantes em que o *share* conjunto das Requerentes ficou abaixo de 60% (mas sempre perto ou superior a 50%, como visto, o que já denota uma participação de mercado bastante significativa)[744] – caso de mortadelas, salames e salsichas – nos quais há uma ampla franja, mas em que os diversos concorrentes estão pulverizados e competem entre si apenas, sem afetar a significativa participação de Sadia e Perdigão, que rivalizam apenas uma com a outra.

(iii) sem exceção, as marcas Sadia e Perdigão são as únicas capazes de vender a um preço acima da média do mercado (muitas vezes sendo as duas de preço mais elevado), e terem, ao mesmo tempo, vendas significativas, demonstrando o valor extremo dessas marcas aos olhos do consumidor e sua conseqüente capacidade de aumentar preços;

(iv) em nenhum dos mercados as novas entradas foram capazes de tirar participação das marcas Sadia e Perdigão, comprovando de modo cabal que a entrada de concorrentes não é um fator efetivo no sentido de obstar um exercício de poder de mercado por parte das Requerentes;

(v) as variações de participação da Sadia e da Perdigão são quase simétricas em todos os mercados, revelando que a perda de uma é decorrente do ganho da outra, não sofrendo influência significativa dos demais agentes; ou seja, a única concorrente efetiva da Sadia sempre foi a Perdigão, e vice-versa, significando que, após a operação, essas marcas simplesmente não terão concorrência.[745]

(vi) fica claro que Sadia e Perdigão são marcas *premium*, vendendo volumes muito maiores que as demais marcas, mesmo a preços mais elevados; e que Batavo e Rezende (assim como Confiança, Excelsior, Wilson e Só Frango, nos mercados específicos em que estão presentes) são marcas de *combate*, competindo de modo mais acirrado via preços e possibilitando estratégias agressivas por parte das Requerentes;

(vii) ainda assim, entre as marcas que competem no mercado via estratégias de preços, as marcas de combate das Requerentes, Batavo e Rezende (e Confiança, no mercado de mortadelas), estão constantemente entre a terceira e a quinta opções de compra dos consumidores,[746] muito provavelmente em razão das diversas vantagens competitivas de que gozam as Requerentes, apontadas ao longo deste voto, como vantagens de integração, escala, escopo, distribuição e poder de portfólio (que lhes permite utilizar essas marcas de combate de modo

[744] A elevada participação de mercado gera uma presunção a priori de poder de mercado, que neste caso, ao final, se confirmou.

[745] As Requerentes sustentam que tem havido um grande movimento de reposicionamento de marcas, movimento esse decorrente de "enormes investimentos" em marketing que estão sendo realizados (dando exemplo da Marfrif/Seara), assim como investimentos por meio de aquisições de empresas (também dando exemplo da Marfrig), com marcas concorrentes praticando preços semelhantes a Sadia e Perdigão (fls. 427/429). Haveria, também, grandes concorrentes com portfólio de marcas amplo (fls. 450/452). O fato, porém, é que, segundo demonstrado de modo incisivo pela análise, tudo isso não tem sido suficiente para que os concorrentes tomem *share* das Requerentes.

[746] Com participações semelhantes ou maiores que as concorrentes (embora bastante distantes de Sadia e Perdigão), e mantendo-se mesmo diante de novas entradas (somente no mercado de pizzas as novas entradas conseguiram tirar alguma participação das marcas Rezende e Batavo).

estratégico). Antes da operação, Batavo, Rezende e as demais marcas de combate de cada Requerente também ofereciam forte concorrência entre si, concorrência essa que terá fim após o ato de concentração;

(viii) apesar de sua relevância como marca de combate, Batavo, Rezende e as demais marcas de combate das Requerentes, claramente, não se aproximam ou "concorrem" com as marcas Sadia e Perdigão,[747] que sempre possuem participações muito maiores que as demais marcas de sua titularidade e que, como dito, são visivelmente as preferidas pelos consumidores, competindo principalmente entre si e respondendo pela maioria esmagadora das vendas nesses mercados.[748]

865. Essas conclusões confirmam os argumentos apresentados no início desta seção, que derrubaram as alegações das Requerentes de instabilidade de *shares*, redução do preço real e alta elasticidade-preço da demanda como indicadores de rivalidade contra um exercício de poder de mercado de sua parte. A instabilidade ocorre devido às novas entradas que disputam participação com empresas que adotam a estratégia de menor preço. Essas entradas não afetam as vendas da Sadia e da Perdigão; no máximo, disputam mercado com as marcas de combate das Requerentes, sem atingir, na maioria dos casos, sucesso. A instabilidade ocorre entre a Sadia e a Perdigão, de um lado, e os demais agentes, de outro. Como aquelas duas empresas possuem marcas consolidadas e diversas vantagens comparativas, o comportamento de uma afeta o desempenho da outra. A evolução dos *shares* revela que a rivalidade entre essas duas marcas era alta, o que favorecia o consumidor. **Com a operação, essa rivalidade acaba.**

866. Raciocínio similar ocorre com o argumento de redução do preço real. Embora tenha havido redução, isso ocorreu por dois motivos: (i) rivalidade entre as marcas Sadia e Perdigão, de um lado, e demais marcas, de outro; e (ii) entrada de novas empresas, que adotavam a estratégia de preço mais baixo, mas não conseguem se manter no mercado ou permanecem com participação ínfima. **No primeiro caso, a operação acaba com o incentivo de redução de preços, pois não haverá mais rivalidade entre as marcas Sadia e Perdigão e as marcas de combate da Sadia que rivalizavam com a Perdigão agora estão sob um mesmo comando, reduzindo a disputa também entre as marcas que adotavam a estratégia de preços.**

867. No segundo caso, as novas entrantes adotam estratégias de preços mais baixos, reduzindo o preço médio do mercado e provocando, inicialmente, a resposta de alguns concorrentes que competem via preços e, por conseqüência, reduzem os seus preços frente às novas entrantes. Contudo, **tal estratégia não afeta as marcas Sadia e Perdigão**, cujo principal diferencial não é o preço. A Sadia só reage a reduções de preço da Perdigão e vice-versa, o que ocorreu em diversos mercados devido à rivalidade entre elas. Somente em raros casos, como a entrada da Seara, empresa que vem investindo em marca, no mercado de pratos prontos, motivou-se alguma reação da Sadia.

868. Mais uma vez, a operação, caso aprovada, prejudicará o consumidor que vem se beneficiando da redução do preço real: **a Sadia e a Perdigão, que rivalizavam entre si, não têm mais incentivo para disputar via preço; entre as demais marcas,**

[747] Apenas no mercado de mortadela, a marca Confiança se aproxima da marca Perdigão. Contudo, quando somadas as participações pós-operação da marca Perdigão e da marca Sadia, a Confiança distancia-se muito.

[748] Tal observação é importante, pois, no caso de um eventual remédio envolvendo a alienação de marcas, a mera venda das marcas de combate das Requerentes não será suficiente, pois essas marcas de combate não ofereceriam rivalidade efetiva às marcas *premium* (Sadia e Perdigão).

Fls. 3683

há redução no incentivo à redução de preço, pois as principais marcas que disputavam com base no preço – Rezende e Batavo – pertencerão à BRF. Esses resultados não contradizem a alta elasticidade-preço da demanda: de fato, a elasticidade era alta porque havia forte rivalidade *antes* da operação (entre Sadia e Perdigão), como afirmam as Requerentes, o que não pode ser inferido *após* a operação devido aos argumentos já elencados.

869. Finalmente, demonstrou-se cabalmente que as marcas Sadia e Perdigão são, de longe, as duas preferidas dos consumidores, a ponto de venderem volumes muito maiores mesmo praticando preços mais altos que os concorrentes.[749] Comprova-se na prática o que fora exposto neste voto de modo teórico anteriormente: nos mercados em questão, de produtos diferenciados, os consumidores estão dispostos a pagar mais pelas suas marcas preferidas, permitindo aumentos de preço por parte da empresa acima do nível competitivo. Conforme debatido anteriormente, a literatura e a prática antitruste demonstram de modo uníssono que, em casos assim, nos quais as firmas fusionadas detêm, indiscutivelmente, a primeira e a segunda opção de marcas de grande parte dos consumidores (no caso, em vários mercados as Requerentes também detêm a terceira e a quarta opções), os efeitos do ato de concentração são considerados extremamente graves. É o que ocorre no presente caso.

870. Dito isso, observa-se, com base nessas variáveis, que em todos os mercados a rivalidade não é condição suficiente para impedir o abuso de poder unilateral quase certo decorrente da operação. **A rivalidade existente antes da operação simplesmente finda após o ato de concentração, sem qualquer possibilidade de contestação**.

10.11 Análise econométrica

871. A fim de reforçar, ou porventura questionar os resultados encontrados até aqui neste voto, após uma longa análise, que considerou todos os fatores qualitativos e quantitativos à disposição, a presente subseção terá por objetivo fazer investigações com base em metodologias econométricas sobre os possíveis efeitos desta operação.

872. Tais avaliações são necessárias, primeiramente, na medida em que as Requerentes juntaram aos autos uma série de estudos econométricos, utilizando diferentes testes. Tais estudos, portanto, devem ser aqui examinados. O resultado da análise desses pareceres, assim como os testes decorrentes que serão aqui empregados por este Relator, fornecerão importante subsídio para este voto, na medida em que buscarão fornecer evidências quantitativas sobre os efeitos do ato de concentração, com base em diferentes metodologias utilizadas por agências antitruste ao redor do mundo.

10.11.1 Pressão por aumento de preços (UPP)

873. Com o fim de tentar demonstrar que o presente ato de concentração não geraria, nos mercados analisados, aumentos de preços, as Requerentes juntaram aos

[749] As concorrentes Marfrig e Seara já haviam levantado esse fato nos autos: "O posicionamento estratégico das marcas da BRF demonstra a importância da força da marca nos segmentos de atuação da BRF, tendo em vista que as marcas com maior participação de mercado são aquelas de maior preço unitário" (fl. 794, autos confidenciais).

autos três pareceres[750] que realizam teste econométrico denominado *UPP – Upward Pricing Pressure*[751], que tem por objetivo, justamente, verificar se determinada fusão gera ou não *pressão unilateral por aumento de preços*.[752]

874. A análise desses três pareceres e a realização de testes mais robustos de UPP a partir dos dados disponibilizados pelas Requerentes foram efetuados no âmbito deste voto e estão detalhadas, com profundidade, no ANEXO 4, que também explana de modo mais adequado a metodologia do teste, sua aplicação e outros fatores relacionados. A presente subseção terá o objetivo de apresentar, de modo sumarizado, os resultados dessa investigação, começando pelo exame crítico dos referidos pareceres apresentados pelas partes.

10.11.1.1 Dos testes de UPP efetuados em pareceres das Requerentes

875. Os testes de UPP efetuados pelos três pareceres das Requerentes que trataram dessa matéria concluíram no sentido de não haver, no caso, em qualquer dos mercados ora analisados, pressão por aumento de preços, dada a pressão bruta encontrada a partir dos testes, comparada com os ganhos de eficiências alegados pelas partes, que, segundo defenderam, seriam mais do que suficientes para ultrapassar as pressões sobre os preços. É importante notar, assim, que os testes das próprias Requerentes concluíram haver pressão bruta por aumentos de preços em decorrência do ato de concentração; o que impediria esse aumento seriam as supostas eficiências geradas pela operação. Isso demonstra a inconsistência dos argumentos das Requerentes com relação à facilidade de entrada e efetividade da rivalidade.

876. Não obstante, o exame crítico e minucioso dos testes de UPP efetuados nesses pareceres das Requerentes revelou a existência de ao menos duas **falhas** importantes que viciam o seu resultado, ilustrando pressões por aumentos de preços menores do que a realidade.

877. Primeiramente, em tais pareceres, o teste de UPP é tratado como um modelo de simulação de fusão. A princípio, e apenas a princípio, isso pode não ser problema, tratando-se de uma escolha teórica.[753] Ocorre, porém, que, ao escolherem a

---

[750] A Nota Técnica "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 534/632), "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509) e o Parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (fls. 744/805, autos confidenciais).

[751] A respeito, ver: FARRELL, Joseph; SHAPIRO, Carl. Antitrust Evaluation of Horizontal Mergers: An Economic Alternative to Market Definition. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 9, 2010.

[752] É importante frisar que o teste de UPP não tem como fim prever exatamente quais serão os preços pós-fusão (tarefa mais afeita a um teste de simulação), mas sim avaliar se há ou não uma pressão positiva por aumento de preços, embora, em certa medida, e a fim de comparar a magnitude dessa pressão bruta com os possíveis ganhos de eficiência da fusão, o teste busque sinalizar, relativamente a significância dessa pressão por aumentos. Ver, a respeito: FARRELL, Joseph; SHAPIRO, Carl. Upward Price Pressure in Horizontal Merger Analysis: Reply to Epstein and Rubinfield. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 9, 2010b, p. 3.

[753] Embora Farrell e Shapiro afirmem, claramente, que "uma análise de UPP não é uma forma de simulação de fusão", e que um modelo de simulação é "um exercício muito mais elaborado do que o necessário para produzir esses resultados" (FARRELL e SHAPIRO, op. cit., 2010b, p. 3, tradução livre).

3685

abordagem de Epstein e Rubinfield[754] para realizar o teste de UPP, os pareceres das Requerentes, na verdade, optaram por levar, para dentro da análise de UPP, um modelo de demanda. E qual é o problema com a escolha de um modelo de demanda? Conforme foi mencionado neste voto nos ANEXOS 1 e 2, que trataram da definição dos mercados relevantes da operação, um modelo Logit, dessa natureza, entregou elasticidades *cruzadas* baixas, **não realistas** e, quando essas elasticidades entram na UPP, como ocorreu no caso dos pareceres ora mencionados, elas obviamente geram um resultado, enviesado, que aponta, **equivocadamente**, um baixa pressão por aumento unilateral de preços.[755]

878. Em segundo lugar, nota-se que os pareceristas, em seus testes, utilizaram custos marginais maiores do que os efetivamente verificados, na prática, no âmbito de Sadia e Perdigão. Ao aumentarem o custo marginal, os pareceres provocam, em conseqüência, a redução da magnitude do *mark-up* das firmas. Por sua vez, *mark-ups* menores acabam por diminuir os resultados de pressão por aumento de preços. Observou-se que, com o fim de tentar reduzir o resultado de pressão por aumento de preços, o parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" utilizou, **erroneamente**, custos marginais até 147% maiores e, na média, 50% maiores,[756] do que os reais custos marginais informados pelas Requerentes em resposta a ofício deste gabinete.[757] Esse erro, por sua vez, reforça, novamente, a escolha equivocada do modelo de demanda pelos pareceres das Requerentes, na medida em que o modelo teórico proporciona custos muito maiores do que os observados, reduzindo, equivocadamente, o resultado da pressão unilateral por aumentos de preços.

879. Vê-se, assim, claramente, pelo exposto, que os testes de UPP conduzidos pelos pareceres das Requerentes sofrem de vícios e vieses que fazem com que os resultados revelem, de modo irrealista, menor pressão unilateral de aumento de preços, razão pela qual não podem ser tomados como evidência.

10.11.1.2 Do teste de UPP efetuado neste voto

880. Utilizando os dados disponibilizados nos autos pelas Requerentes, o ANEXO 4 deste voto aplica novamente o teste de UPP. Contudo, ao contrário do que foi feito nos pareceres das Requerentes, a presente análise não utilizou o modelo de demanda das partes (viciada, no presente caso), e sim uma taxa de desvio, como sugerido por Farrel e Shapiro[758], que é mais simples e intuitiva, e que independe das várias hipóteses utilizadas para se estimar o modelo de demanda.[759] Ademais, utilizou-

[754] EPSTEIN, Roy; e RUBINFELD, Daniel. Understanding UPP. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 21, 2010.

[755] Tomando-se que o teste de UPP depende de dois fatores multiplicativos, D x M, essa escolha leva a um D irrealisticamente baixo. No caso da realização do teste de UPP no espírito de Shapiro e Farrell (SHAPIRO, Carl. Mergers with differentiated products. **Antitrust Magazine**, Spring 1996; e FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010.), que foi realizado no ANEXO 4 deste voto e será comentado a seguir, o termo D não depende da escolha do modelo de demanda (viciado, no caso) e os resultados mostram-se bastante diferentes aos mostrados pelo pareceres juntados pelas Requerentes.

[756] Ver comparação entre os custos utilizados nos pareceres e os informados pelas Requerentes em resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE na Tabela 3 do ANEXO 4 que acompanha este voto.

[757] Resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE, que utilizou dados segregados apurados pela McKinsey.

[758] SHAPIRO, op. cit., 1996; e FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010.

[759] Conforme ressaltam Farrell e Shapiro: "Muito menos informação é necessária para determinar se há uma pressão positiva por aumento de preços do que para conduzir uma simulação de fusão. Isso não é

se os custos marginais das empresas[760] conforme informado nos autos pelas Requerentes em resposta a ofício deste gabinete, assim corrigindo os custos marginais estimados e utilizados nos pareceres das Requerentes. Essas alterações corrigem as falhas que enviesaram os resultados dos mencionados pareceres e fornecem um teste robusto, capaz de mensurar, dessa vez de forma adequada, se há ou não pressão por aumento de preços em decorrência da operação em tela.

881. A completa explanação da metodologia e aplicação do teste de UPP está descrita no ANEXO 4. O quadro abaixo mostra, em suma, o resultado do teste de pressão bruta por aumento de preços em decorrência do ato de concentração.

882. Como os dados de custos anexados aos autos do processo contêm apenas informações dos dez principais produtos industrializados ofertados por Sadia e Perdigão (com algum grau de agregação), foram analisados apenas esses produtos. São eles, a saber: Empanados, Hambúrguer, Lingüiça Defumada[761], Margarina, Mortadela, Pizza, Pratos Prontos, Presuntaria[762] e Salsicha. Para os demais mercados, como Frios Saudáveis, Salame, Kibes e Almôndegas, não foi realizado o teste, pois não foram disponibilizados dados referentes aos produtos.[763] Outrossim, o Bacon foi excluído, já que, na subseção 7.3 deste voto, verificou-se que o *market share* conjunto das Requerentes era demasiadamente pequeno para dar continuidade à análise.

---

mágica: a UPP requer menos informação porque é menos ambígua." (FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010b, p. 6, tradução livre).

[760] Para calcular a margem preço-custo marginal, utilizou-se como aproximação o custo variável médio (comumente aplicado por várias autoridades de defesa da concorrência).

[761] Os dados e testes das Requerentes, na verdade, consideraram o mercado de lingüiça como um todo, incluindo lingüiças defumada, frescal e paio. Como o presente voto definiu um mercado relevante distinto para lingüiça frescal e lingüiça defumada (e paio), o teste realizado no presente Anexo não considerou a lingüiça frescal (que foi excluída da análise em razão do baixo *market share* conjunto das Requerentes). Como proxy dos custos de produção da lingüiça defumada, foi utilizado o custo das "lingüiças" informado pelas Requerentes, já que, segundo elas próprias, a estrutura de custos da lingüiça frescal e da lingüiça defumada é muito próxima (fl. 1228, autos confidenciais).

[762] Que inclui presunto, apresuntado e afiambrado (ver explanação das Requerentes a esse respeito em manifestação de fls. 1224 e ss).

[763] Vale frisar que os teses de simulação e UPP realizados em pareceres das próprias Requerentes também só testaram os dez principais produtos mencionados. Este gabinete, por meio do Ofício nº 734/2011/CADE, indagou às Requerentes se seria possível apresentar dados de "CPV Variável, CPV Fixo, Despesas Variáveis, Despesas Fixas, Gastos Variáveis, Gastos Fixos e Gasto Total" dos produtos faltantes. Em resposta, as Requerentes informaram que esse detalhamento demandaria um período de 2 a 3 meses, e não disponibilizaram essas informações específicas (fizeram apenas uma estimativa de alegadas eficiências da operação para essas categorias de produtos, utilizando outros produtos como *proxy* – tais dados, contudo, não se confundem com os dados de CPV, Despesas e Gastos solicitados, impedindo, assim, o teste para esses produtos).

Uma vez que os dados não foram obtidos, que, segundo as próprias Requerentes, os dez produtos mencionados totalizam "mais de 90%" do volume de industrializados das duas empresas, que os produtos não testados "representam menos de 2% do volume combinado total das duas empresas" (fl. 1225, autos confidenciais) e que elas próprias, em razão disso, em seus pareceres também não testaram esses produtos, este Relator também não o fará, considerando, tal como as Requerentes o fizeram, que o teste dos demais mercados analisados é suficiente para embasar, de modo razoável, a observação do cenário concorrencial decorrente da operação.

3687

Quadro 51 – Pressão Bruta por Aumento de Preços (GUPP)

Produto	*Pressão de Preços da Empresa:*	*Teste Pressão Aumento (GUPP)*	Pressão Bruta por Aumento (GUPP)
Empanados	*P*	√	**52.78%**
	S	√	**53.86%**
Mortadela	*P*	√	**29.28%**
	S	√	**40.44%**
Margarina	*P*	√	**31.94%**
	S	√	**13.79%**
Salsichas	*P*	√	**26.41%**
	S	√	**17.89%**
Presuntaria	*P*	√	**58.29%**
	S	√	**43.75%**
Pizza	*P*	√	**26.91%**
	S	√	**18.40%**
Lingüiça Def.	*P*	√	**20.95%**
	S	√	**21.59%**
Hambúrguer	*P*	√	**23.88%**
	S	√	**24.06%**
Pratos Prontos	*P*	√	**73.94%**
	S	√	**55.66%**

Elaboração própria, com base em dados disponibilizados pelas Requerentes. P – Perdigão; S – Sadia.

883. Conforme pode se observar, **o teste de pressão bruta por aumento de preços é positivo e muito significativo para todos os produtos em análise,**[764] **denotando um cenário concorrencial extremamente grave após o ato de concentração, com conseqüências severas para os consumidores**. Vale frisar que os resultados acima ainda não contemplam os eventuais ganhos de eficiências que, eventualmente, e em sendo muito significativos (o que seria difícil, no presente caso, haja vista a magnitude da pressão verificada), poderiam vir a reduzir o resultado da pressão por aumentos. A comparação dessas conclusões com as eventuais eficiências

[764] Lembra-se que, como mencionado anteriormente, embora a magnitude percentual da pressão por aumentos seja relevante no sentido de compará-las com os ganhos de eficiências alegados, a finalidade primordial do teste de UPP é indicar se a pressão por aumento de preços é ou não positiva.

CADE 3688

decorrentes do ato de concentração será feita na subseção 11.3. Adianta-se desde logo, contudo, que a conclusão aqui encontrada não se alterará.

884. Trata-se de um resultado que coaduna-se de modo muito claro com as evidências qualitativas de efeitos anticompetitivos demonstradas longamente neste voto, ao contrário dos pareceres das Requerentes que realizaram testes de UPP que se divorciaram totalmente das análises qualitativas que, se bem examinadas, teriam demonstrado às partes de modo evidente que as conclusões econométricas às quais chegaram estavam afastadas da realidade (diante disso as hipóteses, dados ou métodos utilizados em seus pareceres estavam impregnados de algum erro, conforme foi aqui demonstrado).

10.11.2 Elasticidades-preços próprias da demanda

885. Lembra-se que já foram feitos, na subseção 10.10, comentários sobre a elasticidade-preço própria da demanda, indicador que mede a sensibilidade da quantidade vendida em face de uma variação do preço do bem ou serviço. As Requerentes alegaram que, em todos os mercados no qual dispunham de dados, essas elasticidades se mostraram elevadas para a maioria das marcas, incluindo a Sadia e a Perdigão, significando que haveria elevada rivalidade entre as empresas. Evidenciou-se claramente, contudo, que isso ocorria justamente porque **antes da operação havia forte rivalidade entre as marcas Sadia e Perdigão**, quando variações de preço de um lado deslocavam a demanda para a marca consolidada da concorrente, o que não mais ocorrerá após a operação.

10.11.3 Elasticidades cruzadas

886. A elasticidade preço da demanda cruzada mede a variação da demanda de um bem frente à variação de preço de outro bem. Como salientado em tópico anterior, a elasticidade cruzada é empregada nas análises de bens diferenciados para definir qual a substituibilidade entre as diferentes marcas, haja vista que os consumidores atribuem determinado peso às marcas no momento da escolha dos produtos. Assim, dentro de um mercado relevante (mortadela, por exemplo), diferentes marcas podem possuir diferentes elasticidades preço da demanda cruzada entre si (Perdigão com Aurora, Perdigão com Sadia, Sadia com Aurora etc), sinalizando o quanto de demanda é deslocada de uma para as outras marcas, caso haja um aumento de preço da marca tomada como parâmetro.

887. Relembrando, aqui, as discussões apresentadas, em especial, na subseção que tratou de produtos diferenciados, esse teste é importante em mercados de produtos diferenciados, na medida em que, nesses casos, é essa a principal questão a ser dirimida pela autoridade antitruste. No caso de um aumento de preços da marca da firma fusionada A, para onde e em que grau se desvia, primordialmente, a demanda? Se a resposta for a marca da firma fusionada B, de modo significativo, tem-se uma evidência de que a concentração entre as duas firmas gerará danos substanciais aos consumidores, já que a nova firma, agora, será capaz de aumentar seus preços sem contestação relevante por parte daquele agente, antes segunda opção principal dos consumidores, que agora foi societariamente incorporado.[765]

[765] Ver larga doutrina a esse respeito nas subseções 6.3.1 e 10.8.

888. As elasticidades cruzadas calculadas pelas notas e pareceres das requerentes juntadas a estes autos[766] não puderam ser aproveitadas, por conterem vícios que comprometem significativamente os seus resultados. Parte da crítica a esses pareceres já foi feita nos ANEXOS 1 e 2 deste voto, já comentados anteriormente (subseção 6.4), que examinaram esses estudos para avaliar as definições de mercados relevantes. Tais críticas mantêm-se, aqui, plenamente, e são complementadas por novas observações efetuadas no ANEXO 5 que acompanha o voto, e cujos fundamentos o integram. Tal ANEXO detalha de modo bastante profundo os problemas relacionados às estimações feitas pelas Requerentes.

889. De modo bastante sumarizado, a principal crítica aos pareceres das Requerentes diz respeito à escolha do modelo de demanda. O modelo escolhido entrega, necessariamente, baixas elasticidades cruzadas entre as escolhas. Os modelos iniciais de demanda possuem dois tipos de restrições sérias. A primeira é o uso de formas funcionais que restringem as elasticidades cruzadas e próprias que podem viesar gravemente as conclusões. A segunda restrição é a incapacidade desses modelos de tratarem das características não-observáveis dos produtos. Estas são características de mercado difíceis de serem quantificadas pelo analista. Devido aos problemas mencionados relativos ao modelo logit multinomial apresentado pelas Requerentes em suas notas, os resultados por elas apresentados devem ser desconsiderados na análise dos padrões de substituição.

890. Em razão disso, a fim de estimar as elasticidades cruzadas nos mercados em questão, o ANEXO 5 empreendeu um método mais simples, realista e parcimonioso de análise. O PCAIDS é um modelo de demanda que oferece um bom procedimento de estimação para elasticidades cruzadas mais próximas a métodos mais sofisticados. Ele é a principal alternativa a modelos estimados de função demanda quando a grande quantidade de opções inviabiliza o uso de métodos flexíveis como NIDS/AIDS. Esse método é útil quando se tem restrições sobre dados e tempo de estimação. Trata-se de um modelo parcimonioso e que não requer muitos dados para a sua estimação. A sua metodologia e aplicação ao caso estão expostas de modo aprofundado no ANEXO 5.

891. O modelo logit possui a necessidade de determinação de um mercado potencial (*outside good*), que não possui tamanho claramente definido na literatura econômica e, quando manipulado, reduz a valores baixos a magnitude das elasticidades-cruzadas. Devido à não convergência em torno do tamanho do produto potencial (*outside good*), o modelo logit simples poder ser facilmente manipulado para se produzir elasticidades cruzadas extremamente baixas, reduzindo, assim, equivocadamente, o impacto negativo da operação de fusão. O modelo PCAIDS não faz essa hipótese e utiliza uma elasticidade de mercado estimada. A hipótese fundamental do modelo PCAIDS é a proporcionalidade entre elasticidades-preço cruzadas e os *market shares* das empresas da indústria. A lógica do modelo segue que, dado um aumento de preço no mercado, a perda de *share* é alocada no mercado relevante proporcionalmente ao *market share* de cada empresa. A literatura[767] mostra que as elasticidades do modelo PCAIDS são confiáveis em mercados de produtos diferenciados.

---

[766] "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: teste de elasticidades críticas e teste de perda crítica", "Novos resultados: entrada e simulação" e "Análise Antitruste de Eficiências e dos Impactos Unilaterais de Poder de Mercado na Fusão Sadia-Perdigão."

[767] EPSTEIN, R. e D. RUBINFELD. Merger Simulation with Brand-Level Margin Data: Extending PCAIDS with Nests. **Advances in Economic Analysis & Policy**, 4 (1), Article 2 (The B.E. Journals in Economic Analysis & Policy), 2004.

892. Para o caso da aplicação da abordagem PCAIDS, o ANEXO 5 realizou estimações das matrizes de elasticidade com proporcionalidade estrita e com ninhos. O caso da aplicação dos ninhos é motivada pela existência de produtos *premium*, de produtos de combate das empresas e mesmo da existência de franja de mercado com produtos contendo características pouco definidas.

893. Ao final, os resultados das elasticidades-cruzadas para os mercados analisados, detalhados no ANEXO, corroboraram de modo absoluto as análises apresentadas até o momento neste voto. As conclusões gerais que podem ser obtidas para os mercados são as seguintes: **(i) aumentos de preços da marca Perdigão provocam deslocamento da demanda significativo para a Sadia e apenas residual para as demais marcas, revelando que a segunda opção do consumidor da marca Perdigão é a Sadia; (ii) aumentos de preços da marca Sadia provocam deslocamento da demanda significativo para a Perdigão e apenas residual para as demais marcas, revelando que a segunda opção do consumidor da marca Sadia é a Perdigão;**[768] **(iii) as marcas que sentem menor desvio de demanda decorrente de aumento de preços são a Sadia e a Perdigão; (iv) aumentos de preços das marcas de combate Batavo e Rezende geram desvio de demanda maior para a Sadia e a Perdigão do que para as demais concorrentes na mesma faixa de preço, e também geram desvios relevantes entre si em vários mercados; (v) aumentos de preço dos concorrentes, sejam eles disputando via preço ou qualidade, geram desvio de demanda maior para as marcas Sadia e Perdigão do que para as demais marcas.**

894. Esses últimos dois resultados são interessantes e significativos, pois ainda não haviam sido aqui levantados: primeiro, caso as Requerentes aumentem os preços das suas marcas de combate Rezende e Batavo, a maior parte do desvio de demanda irá para a própria Sadia e a Perdigão; segundo, a elevação de preço de algum concorrente (Seara, por exemplo), proporciona aumento de demanda maior para as próprias Requerentes do que para os demais concorrentes.

895. No mercado de *margarinas*, caracterizado pela presença de marcas distintas, há um equilíbrio maior entre as marcas de Sadia, Perdigão e Bunge, tendo o preço um fator mais importante do que nos demais mercados. Apesar de a Sadia se beneficiar mais que as demais empresas dos aumentos de preços dessas, há um equilíbrio entre a Perdigão e a Bunge quanto aos aumentos de demanda para cada empresa. Contudo, tal equilíbrio é prejudicado com a operação, já que a rivalidade existente nesse mercado devido à existência de três grandes empresas com marcas importantes é reduzida para duas empresas, tendo uma mais que o dobro do tamanho da segunda.

896. Em especial, as elasticidades cruzadas no mercado de margarinas demonstram que os desvios de demanda decorrentes de aumentos de preços da Qualy, pincipal marca da Sadia e líder de mercado, com mais de 30% de *share*, não são muito elevados, havendo desvios semelhantes para a concorrente Delícia e para a Doriana (da Perdigão, que com a operação se une à Sadia). Para a Doriana, a principal escolha dos consumidores após aumento de preços é, também, a Qualy. Do mesmo modo, aumentos

[768] Os pontos (i) e (ii) são *parcialmente* relativizados apenas no mercado de mortadela, no qual aumentos de preços das marcas Sadia e Perdigão também provocam desvio semelhante para a concorrente Marba. Contudo, os desvios entre Sadia e Perdigão mantêm-se muito altos e, após a operação, a Marba permanecerá com pouco mais de 10% de *market share*, enquanto as marcas Sadia e Perdigão somarão mais de **(CONFIDENCIAL)** (e quase **(CONFIDENCIAL)**, se consideradas as demais marcas das Requerentes).

de preços da Becel (Perdigão) e da Deline (Sadia) também desviam fortemente os consumidores para a Qualy. Vê-se, assim, que a Qualy é a principal marca do mercado. Embora haja algum grau de desvios para a concorrente Delícia no caso de aumentos de preços das demais marcas de margarinas no mercado, as marcas de titularidade das Requerentes recebem grandes desvios entre si (e, em especial, a Qualy). Tal cenário denota uma preocupação concorrencial relevante, mesmo com a presença das marcas da Bunge no mercado (sendo a Delícia a principal).

897. **Pelo exposto, conclui-se, quantitativamente, por meio desse método, de maneira que corrobora incisivamente os resultados encontrados nas subseções anteriores, que Sadia e Perdigão possuem incentivos extremos para elevar preços, já que a grande parte do desvio de demanda ocasionado por aumentos de preços nos mercados em questão se direciona justamente para as marcas dessas próprias empresas. Antes da operação, esses desvios eram absorvidos por duas rivais, já que Sadia e Perdigão eram fortes concorrentes, o que mantinha o equilíbrio no mercado, com uma firma obstando os aumentos de preços por parte da outra. Após a operação, contudo, todas as principais opções de desvio dos consumidores estarão sob o comando da mesma firma, e estarão eles reféns dos aumentos de preços por ela praticados, sem terem um concorrente que considerem minimamente adequado para desviarem suas compras. O teste ora demonstrado, que corrobora todas as evidências qualitativas encontradas nestes autos, faz concluir, de maneira extrema, por danos muito substanciais aos consumidores.**

10.11.4 Simulação

10.11.4.1 Das simulações efetuadas em pareceres das Requerentes

898. As Requerentes juntaram aos autos diversas notas e pareceres com o fim de realizar exercícios econométricos de simulação, que têm como objetivo projetar cenários de preços pós-fusão.

899. A Nota Técnica "Simulação da fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custo marginal" (fls. 569/717, autos confidenciais) teve o objetivo de "avaliar o impacto da operação sobre preços, (...) e calcular as reduções compensatórias dos custos marginais (CMCR) que evitariam potenciais aumentos nos preços em decorrência da operação" (fl. 701). Segundo a Nota, os aumentos de preços decorrentes da fusão seriam "bastante tímidos" e a redução de custos marginais necessária para evitar aumentos de preços é "bastante reduzida, não ultrapassando **(CONFIDENCIAL)**", de modo que mesmo pequenos ganhos de eficiência seriam "suficientes para garantir a manutenção dos preços pré-operação" (fls. 701/702).

900. A Nota "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão", que traz como anexo o "Relatório de identificação de sinergias e eficiência operacional, elaborado pela McKinsey Consultoria" (fls. 821/1069, autos confidenciais), visou, a partir das eficiências calculadas pela McKinsey supostamente decorrentes da operação, compará-las, de modo concreto, com os resultados da simulação encontrados na Nota Técnica anterior. Defenderam as Requerentes que, mesmo considerando apenas as eficiências resultantes de reduções de custo variável, "nota-se que as mesmas são muito superiores às reduções compensatórias de custos marginais obtidas na Nota Técnica de Simulação" (fl. 822, autos confidenciais). A operação, assim, propiciaria "efeitos líquidos positivos" (fl. 823, autos confidenciais).

CADE
Fls. 3692

901. A Nota "Novos resultados: entrada e simulação" (fls. 402/1467, autos confidenciais) também fez simulações para alguns mercados, com resultado de no máximo de **(CONFIDENCIAL)**.

902. Na "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509), as Requerentes afirmam que a SEAE descartou os pareceres e relatórios de eficiências apresentados e realiza "dois novos exercícios de simulação, considerando: (a) o efeito das marcas (ou seja, conservadoramente colocando apenas Sadia e Perdigão no mesmo *nest*) e demonstrando que as CMCRs continuam muito inferiores às eficiências estimadas pela McKinsey; e (b) cálculo da UPP (*upward pricing pressure*), (...), cujos resultados são compatíveis com as simulações realizadas"[769] (fl. 357, autos confidenciais).

903. O parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (744/805, autos confidenciais) utiliza "duas metodologias para calcular o balanço final entre eficiências compensatórias e possíveis efeitos de aumento de preços". Uma delas "corresponde aos modelos clássicos de simulações (...)" (p. 5). Segundo o parecer, constatou-se não haver incentivos para aumentos de preços, ja que as eficiencias geradas ultrapassariam as pressoes por aumentos.

904. Finalmente, na resposta ao Ofício nº 939/2011, que intima as empresas a se manifestarem sobre o parecer da Procuradoria do CADE, as Requerentes apresentam novas simulações. Os resultados não surpreendem, pois são baseados no modelo Logit empregado na simulação anterior. Como não há mudança do modelo, a análise é a mesma da Nota Técnica "Novos resultados: entrada e simulação", como enfatizam as próprias Requerentes em sua resposta ao Ofício (p. 65). Os resultados se alteram porque foram mudados alguns instrumentos no cálculo das elasticidades, para que o modelo passase no teste de Sargan. Como houve modificação nos resultados das elasticidades, as conclusões da simulação efetuadas pelas Requerentes se modificaram. Contudo, tais conclusões permanecem equivocadas, pois as elasticidades utilizadas possuem os mesmos vícios que provocaram as elasticidades errôneas em todos os demais pareceres já comentados.

905. Tais pareceres foram analisados no ANEXO 6 que acompanha este voto, que também realizou exercício de simulação próprio.

906. Frisa-se que, de maneira geral, não há problemas metodológicos quanto aos pareceres de simulação. O problema geral apresentado pelos relatórios de simulação em comento diz respeito à escolha do método de estimação da demanda e da definição de mercados (para isso, ver os comentários dos ANEXOS 1, 2 e 5, sobre mercados relevantes e elasticidades). O ponto crucial é que, com elasticidades cruzadas muito baixas, o modelo de simulação utilizado prevê pressões unilaterais por aumentos de preços extremamente baixas (embora, ainda assim, positivas, ausentes as alegadas eficiências) e, no caso, irreais. **A utilização de elasticidades viciadas contamina todo o teste de simulação elaborado pelas Requerentes, enviesando o seu resultado e tornando irreais as suas conclusões.**

907. Uma vez que os os testes de simulação efetuados pelas Requerentes continham tamanhas impropriedades, o presente voto houve por bem realizar exercício de simulação próprio, apresentado em detalhes no ANEXO 6 e aqui sumarizado.

[769] O teste de UPP ja foi debatido anteriormente neste voto.

3693

10.11.4.2 Da simulação efetuada neste voto

908. Frisa-se que o método empregado na simulação do ANEXO 6, em essência, é o mesmo que o dos pareceres das partes. Contudo, ao contrário das Requerentes, o teste não utilizou como insumo as elasticidades e os custos marginais viciados empregados nos pareceres mencionados, e sim as matrizes de elasticidade calculadas no âmbito deste voto, mais realistas (ANEXO 5). Trata-se de uma diferença crucial, que faz com que os resultados aqui encontrados sejam efetivamente mais robustos e, ao final, corretos.

909. Conforme ja detalhado em subseção anterior, ressalva-se que como os dados anexados aos autos do processo contêm apenas informações dos dez principais produtos industrializados ofertados por Sadia e Perdigão (com algum grau de agregação), buscou-se, a princípio, analisar esses produtos.[770] Para os demais mercados, como Frios Saudáveis, Salame, Kibes e Almôndegas, não foi realizado o teste, pois não foram disponibilizados dados referentes aos produtos. Outrossim, o Bacon foi excluído da análise, já que, na subseção 7.3 deste voto, verificou-se que o *market share* conjunto das Requerentes era demasiadamente pequeno para dar continuidade à análise. Finalmente, no que se refere ao mercado de margarina, o custo marginal estimado[771] ficou mais de 50% inferior ao apresentado pelas Requerentes nos autos do processo. Tendo em vista que isso reflete uma diferença grande, que ampliaria consideravelmente a pressão unilateral por aumento de preços no teste de simulação, trazendo possível viés, optou-se por não realizar o teste para o mercado de margarinas. Trata-se de um cuidado tomado com o fim de não gerar resultados que possivelmente possam ser enviesados e de um cuidado que opera em claro benefício das Requerentes, já que, se não empregado, implicaria uma conclusão por aumentos de preços muito altos.

910. Em suma, os resultados da simulação nos mercados testados revelam um **aumento potencial de preços para cada uma das principais marcas das Requerentes, em decorrência da fusão, da seguinte magnitude**:

Quadro 52 – Variação (%) dos Preços com a Fusão

Produto	Perdigão	Sadia	Batavo	Rezende
Empanados	8.8	8.07	11.15	15.84
Hambúrguer	25.06	25.7	26.51	26.06
Linguica Def.	9.09	8.16	5.32	5.49
Mortadela (*)	22.71	25.9	25.62	26.41
Pizza	11.88	10.43	12.2	13.26
P. Prontos	25.4	21.03	24.66	25.82
Presunto	40.34	36.21	35.62	38.73
Salsicha(**)	35.54	33.04	39.04	40.65

Obs: (*) Mortadela: Confiança (Perdigão) = 30.76%. (**) Salsicha: Wilson (Sadia) = 42.29

911. Como se vê, **trata-se de um resultado que demonstra aumentos de preços extremamente significativos em todos os mercados, o que indica efeitos**

[770] São eles, a saber: Bacon, Empanados, Hambúrguer, Linguiça Defumada, Margarina, Mortadela, Pizza, Pratos Prontos, Presuntaria e Salsicha.

[771] Resposta das Requerentes ao Ofício 203/2011/CADE.

3694

deletérios muito graves decorrentes do ato de concentração em questão, com sérios prejuízos aos consumidores.[772]

912. Mais uma vez, tais conclusões são condizentes, e confirmam, a análise qualitativa efetuada neste voto, assim como os resultados quantitativos da UPP[773].

10.11.5 Demanda residual

913. As Requerentes juntaram aos autos, ainda, mais um parecer baseado em técnica econométrica distinta, com o fim de argumentar a favor da ausência de efeitos anticompetitivos decorrentes da operação. No parecer "Estimativas do Poder de Mercado de Perdigão e Sadia nos Mercados de Produtos Processados no âmbito do Ato de Concentração 08012.004423/2009-18", juntado às fls. 806/904 (autos confidenciais), os autores seguem metodologia de Baker e Bresnahan,[774] que envolve a estimação de *elasticidades de demanda residual* (própria e parcial). A elasticidade residual é a sensibilidade da quantidade ao preço, levando em conta a reação dos concorrentes e dos consumidores.

914. Os autores utilizam o resultado teórico de que a demanda residual é uma medida de poder de mercado. Se a empresa, ao alterar quantidades (ou preços) de sua produção, consegue alterar o preço (ou a quantidade), levando em conta a reação dos consumidores e dos concorrentes, pode-se considerar que essa empresa possui poder de mercado. Nesse caso, a elasticidade de demanda residual será diferente de zero. Já no caso extremo de concorrência perfeita, com nenhum poder de mercado, a demanda residual é zero.

915. A associação entre poder de mercado e demanda residual também pode ser vista no resultado teórico de que a elasticidade de demanda residual percebida pela empresa é proporcional ao *mark-up* comandado na sua produção.

916. A elasticidade da demanda residual pode ser também parcial, se ao estimar o modelo de demanda residual para uma empresa (digamos A), o preço (ou quantidade) de uma segunda empresa (digamos B) for colocado também como variável explicativa. Interpreta-se a elasticidade de demanda residual parcial da empresa A como o efeito do aumento de preços unilateral dessa empresa sobre as suas quantidades vendidas, incorporando a reação dos consumidores para outras marcas, exceto a marca B (que agora estaria fusionada com a firma A), e incorporando a reação das marcas concorrentes de A e B.[775]

917. De acordo com a metodologia de Baker e Bresnahan, empregada no parecer, uma medida do ganho de poder de mercado a partir de uma fusão entre duas empresas seria dada pela diferença entre a demanda residual própria e a soma das demandas residuais parciais. O exercício hipotético é de que, após uma fusão – quando

---

[772] Ressalta-se que o ANEXO 6 também detalha outros resultados da simulação, como os aumentos de preços por marca e outros.

[773] Vale lembrar que, conforme explanado no ANEXO 4, o teste de UPP tem como meta principal indicar se as pressões por aumento de preços são ou não positivas, e não primordialmente indicar extamente a magnitude numérica dessas pressões, diferentemente dos testes de simulação. Desse modo, as diferencas numéricas entre os resultados da UPP e da simulação podem, em parte, ser explicadas por isso. De modo geral, no presente caso o teste de UPP confirmou a simulação e vice-versa.

[774] BAKER, J.; BRESNAHAN, T.. The gains from merger or collusion in product-differentiated industries. **Journal of Industrial Economics**, v.33, p.427-444, 1985.

[775] A reação à marca B fica calculada no coeficiente estimado desta marca.

3695

o comando das empresas envolvidas passa a ser centralizado, e suas ações coordenadas – as empresas irão alterar as quantidades produzidas (ou preços) na mesma proporção (função de reação com elasticidade – quantidade unitária, ou isoelástica). Se as estimativas obtidas indicam que uma das empresas fusionadas atualmente não reage a aumentos de preços da outra de modo exatamente proporcional, interpreta-se o resultado como indicativo de que: (i) as empresas envolvidas na fusão irão passar a reagir de modo exatamente proporcional nas mudanças de preços ou quantidade após a fusão; e (ii) assim, haverá aumento de poder de mercado a partir da fusão.

918. Os autores do parecer em tela, a partir das estimativas para os dados da Sadia e da Perdigão, concluem que em nenhum produto estudado haveria aumento de poder de mercado a partir da fusão entre as empresas Sadia e Perdigão. Essa interpretação das estimativas econométricas baseou-se na presunção de que, antes da operação, as empresas Sadia ou Perdigão reagiam de modo exatamente proporcional na sua oferta de produtos, quando a outra alterava unilateralmente a sua produção. Essa suposta evidência seria a conclusão do teste de hipótese de igualdade entre a demanda residual própria e soma das demandas residuais parciais. Em nenhum produto, de acordo com o teste efetuado pelo parecer, teria havido rejeição dessa hipótese nula.

919. O parecer, contudo, deve ser visto em perspectiva e, em realidade, não traz evidências razoavelmente confiáveis de que não haverá aumento de poder de mercado por parte das empresas com a fusão, nos produtos estudados, por duas razões, ao menos:

(i) Primeiro, pois a identificação de aumento de poder de mercado a partir da possibilidade de coordenação isoelástica[776] na reação é esperada em fusões apenas em um caso especial[777], essencialmente irrealista no caso em tela. Reações exatamente proporcionais são razoáveis apenas com empresas idênticas em tamanho, custos e preços, além de outras várias hipóteses. No caso, contudo, há evidências, trazidas pelas próprias partes, de que os respectivos custos de operação de Sadia e Perdigão são diferentes;[778]

(ii) Segundo, pois o emprego do método de modo apropriado exigiria que certas condições fossem verificadas nos dados (variáveis de custos próprios exógenos e correlacionados com quantidades). A aferição dessas condições, porém, foi desprezada pelos autores do parecer. Ou seja, não foi verificado se os custos próprios, como mensurados, constituíam instrumentos válidos, na nomenclatura econométrica. Importante ressaltar que, de acordo com os proponentes do método utilizado no parecer, a ausência desses instrumentos válidos leva à posição conservadora de não encontrar poder de mercado,[779] viesando, portanto, o resultado do parecer apresentado.

920. Dessa forma, a conclusão que os autores do parecer alcançaram foi causada por problemas no exercício empírico realizado. A seguir, debate-se ambas essas críticas de modo mais aprofundado.

---

[776] Exatamente proporcional.

[777] Ver a respeito, por exemplo: WHINSTON, M. **Lectures on Antitrust Economics**. Carioli Lectures, Cambridge: MIT Press, 2008.

[778] Para o caso em tela, a diferença de custos pode ser vista, por exemplo, na resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE.

[779] No original "*In our earlier paper, we showed that even If we lack such instruments, the estimation of single firm residual demand elasticities will be biased in the conservative direction of disproving market power. Baker e Bresnahan[1984]*" (BAKER e BRESNAHAN, op. cit., p. 436, nota de rodapé 17).

CADE / SDE
Fls. 3696

921. O método utilizado de estimação de demanda residual é reconhecido na literatura técnica[780] como uma alternativa à estimação de sistemas de demanda e simulações para avaliar a existência de poder de mercado de uma empresa específica. A metodologia representa uma alternativa no caso de mercados com muitos produtos ou empresas em que não seja possível estimar um sistema de demanda com dados de preços e quantidades das empresas no mercado. Isso é destacado no próprio parecer e não há nada a comentar a esse respeito. O que não é destacado no parecer são as hipóteses restritivas do modelo, que deveriam ser coerentes com o caso em tela e, também, como apontado na literatura, os dados exigidos para que o método funcione.

922. É questionável se, após a fusão, as empresas irão agir de modo isoelástico na mudança de quantidades, como também reconhecem os próprios autores do método proposto.[781] Os ganhos da fusão advêm da mudança de quantidade (ou preços) de modo coordenado para internalizar perdas de vendas quando da busca por maiores lucros. Essa coordenação irá levar a mudanças exatamente proporcionais (isoelásticas) apenas no caso de simetria entre as empresas (elasticidade própria das empresas e de substituição entre as empresas e em relação a outros concorrentes e margens de lucros iguais). Embora todo modelo seja uma simplificação da realidade, e com isso, não se deva exigir a representação perfeita da mesma no modelo, a suposição de simetria entre as empresas Sadia e Perdigão em todos os produtos estudados é irrealista demais, frente às evidências nos autos apresentados pelas próprias empresas, na discussão de eficiências, de que os custos das mesmas seriam diferenciados.

923. A literatura[782] destaca outros problemas do método de comparação de demandas residuais para avaliar mudanças de poder de mercado (mudanças de *mark-up*). A metodologia econométrica exige que os custos da empresa não sejam considerados pelos concorrentes nas suas decisões estratégicas. Isso ocorre no caso particular de empresas seguidoras em relação a uma empresa líder.[783] Não parece razoável supor, contudo, que a Perdigão seria uma empresa seguidora da Sadia nas decisões comerciais, ou vice-versa, visto que as mesmas detêm, sistematicamente, maiores parcelas de mercado, inovam em produtos (vide o caso de frios saudáveis) e investem pesadamente em propaganda. Assim, de acordo com essa doutrina, perde-se a relação entre valor da elasticidade residual e medidas de poder de mercado.

924. Mesmo naquelas situações em que o modelo teórico implícito no método seria razoável representação da realidade – o que não é verdade no caso em tela – a literatura especializada[784] destaca que, para colocar em prática o método, faz-se necessário saber: (i) os custos das outras empresas concorrentes; e (ii) impreterivelmente, ter medidas exógenas de custos de cada empresa estudada. Essas medidas de custos marginais não podem mudar com alterações de quantidades vendidas (serem exógenas, no linguajar econométrico). Se não for possível ter esses instrumentos, o método tenderá a não encontrar poder de mercado, mesmo que ele exista, como deixam claro os próprios autores do método utilizado no parecer. Os

---

[780] Por exemplo: DAVIS, P.; e GARCÉS, E. **Quantitative Techniques for Competition and Antitrust Analysis**. Princeton: PUP, 2010; MOTTA, op. cit., 2004; e outros.

[781] No original "*The merged firm may not find it optimal do decrease Q_1 and Q_2 in the same proportion to exploit its market power. See Orr and MacAvoy[1964] for analysis of when proportional-quantity rules are jointly profit maximizing for two firms.*" (BAKER e BRESNAHAN, op. cit., p. 432, nota de rodapé 9).

[782] WHINSTON, op. cit.

[783] Na literatura teórica, conhecido como modelo de competição de Stackelberg.

[784] DAVIS e GARCÉS, op. cit.

Aloz

SEAE/MJ
Fls. 3697

autores não demonstraram no parecer que os dados atendem essas pré-condições e, com isso, os resultados não podem ser considerados.[785]

925. Em síntese, embora o método da demanda residual possa ser uma alternativa à delimitação de mercado ou simulações para avaliar a extensão de poder de mercado e suas alterações frente a uma fusão, sua aplicação não é uma sem riscos, pois deve avaliar pré-condições específicas na estrutura de competição e na disponibilidade de dados, sob pena de concluir pela ausência de aumento de poder de mercado, quando na realidade ele existe. Em que pese a tentativa de coleta de dados e realização de estimações econométricas no parecer, as hipóteses de simetria e/ou liderança de uma das empresas simplesmente não são razoáveis no caso em tela. Em adição, a ausência da verificação da qualidade dos dados mitiga a confiança nos resultados, dado que, se os instrumentos forem fracos, o método tende a concluir pela ausência de efeitos anticompetitivos da fusão, de modo irrealista.

926. O fato é que, conjugando todas as análises qualitativas (que, como já enfatizado, jamais podem ser perdidas de vista quando da realização de testes econométricos) e também quantitativas já realizadas neste voto, o resultado do parecer em comento, efetivamente, apresenta-se de modo discrepante e contraditório às evidências, indicando que sua conclusão, de fato, foi influenciada pelas fraquezas ora discutidas, viciando e impossibilitando o seu aproveitamento.

10.12 Conclusões sobre a probabilidade de exercício de poder de mercado na oferta de processados

927. A presente subseção investigou longamente os mercados de processados envolvidos na operação em questão, levantando o máximo de dados disponíveis e analisando todos os argumentos das Requerentes, a fim de averiguar a probabilidade de um exercício de poder de mercado por parte de Sadia e Perdigão caso aprovado este ato de concentração. A análise efetuada foi tecnicamente embasada em dados concretos e se valeu de exames complexos. Ao final, contudo, seu resultado mostrou-se simples, comprovando com diversas evidências e análises técnicas detalhadas um cenário que já se mostrava potencialmente grave desde o início, pelos evidentes traços que revestem esta operação – promoveu-se a união das duas principais concorrentes na indústria de alimentos refrigerados, detentoras de *market shares* extremamente elevados e não alcançados por qualquer rival, dos principais ativos produtivos, das redes de distribuição mais amplas e das marcas líderes, preferidas absolutas dos consumidores. Trata-se de um cenário que, observado de modo simples e prévio, já denota uma alta probabilidade de efeitos anticompetitivos severos.[786] Tal cenário, ao final, foi efetivamente comprovado pela longa e detalhada análise que se seguiu. Como visto:

---

[785] Um problema potencial está no emprego, pelos autores, do custo médio de operações da empresa (que inclui todas as linhas de produtos e fábricas) como variável que identifica as demandas residuais de cada produto. Ora, a princípio, não parece razoável que o custo operacional *total* médio da empresa (soma dos custos de produção de todas as linhas de produto – mesmo dividida pela quantidade) seja realmente correlacionado com a quantidade produzida de cada produto e, assim, auxiliem na identificação da curva de demanda de produtos com estruturas de custos e características tão díspares como salame e empanados. Trata-se de uma situação em que a limitação de informações restringe de modo relevante a aplicação do método.

[786] Não por outro motivo, logo após a notificação do ato de concentração ao SBDC, foi firmado, com a anuência das partes, um APRO, uma vez que já se previa, desde o início, uma probabilidade relevante de

(i) As empresas Sadia e Perdigão, que, antes da operação, já eram as duas líderes em praticamente todos os mercados de processados (a única exceção é o mercado de margarinas, no qual ocupavam a 1ª e a 3ª posição), formam, após o ato, uma empresa líder inconteste, com participações de mercado por volta de 50% até mais de 90%[787] (sendo inferior a 60% em apenas 3 mercados[788]).

(ii) Tais participações não são seguidas, nem mesmo remotamente, por qualquer concorrente. O mercado no qual um rival mais se aproxima de Sadia e Perdigão é o de margarinas, onde a Bunge detém **(CONFIDENCIAL)** de *share* e as Requerentes, **(CONFIDENCIAL)**, ou seja, mais que o dobro. Nos demais mercados, o concorrente mais próximo tem pouco mais de **(CONFIDENCIAL)** de *share*[789], sendo que, na quase totalidade dos mercados, o maior concorrente não chega sequer a 10% de *market share*. Tal cenário é verdadeiro mesmo considerando aquelas empresas que, segundo as Requerentes, seriam "grandes" rivais, como Seara, Marfrig[790] e outros, e mesmo naqueles mercados em que a participação das Requerentes foi inferior a 60% (há uma grande franja, sem nenhum concorrente se destacando). A realidade é que não existem concorrentes de grande relevância nos mercados de processados, comparáveis a Sadia e Perdigão.

(iii) Os rivais remanescentes nos mercados de processados, por outro lado, não têm capacidade ociosa disponível para atender nem mesmo desvios de demanda da ordem de 10% das vendas das Requerentes. Significa dizer que, caso as Requerentes, após a operação, aumentem os preços de seus produtos, os concorrentes simplesmente não serão capazes de atender os consumidores que porventura desejem desviar suas compras para uma empresa rival. Nesse cenário, a capacidade de Sadia e Perdigão de aumentarem preços pós-operação é extrema. Fica claro que era a capacidade ociosa da Sadia que, antes da operação, rivalizava com a da Perdigão, e vice-versa, situação essa que se finda após a operação. Exceção parcial é o mercado de kibes e almôndegas, no qual os concorrentes poderiam absorver desvios próximos a **(CONFIDENCIAL),** e o mercado de margarinas, no qual o grau de ociosidade dos concorrentes é alto o suficiente para absorver desvios (o que não significa, contudo, que isso ocorrerá, haja vista, por exemplo, questões de fidelidade à marca das Requerentes).

(iv) A entrada de novos concorrentes mostrou-se incerta do ponto de vista de sua tempestividade, incerta no que diz respeito à sua probabilidade em alguns mercados (em 5 deles) e claramente improvável em vários outros (7 mercados). Finalmente, a entrada se mostrou claramente insuficiente em todos os mercados de processados analisados, já que, em razão da existência de capacidade ociosa por parte dos agentes já instalados na indústria (em especial, as próprias

---

efeitos anticompetitivos derivados da operação e de possíveis medidas com vistas a revertê-la (total ou parcialmente).

[787] Desconsiderados aqueles mercados que não passaram pela análise de probabilidade exercício de poder de mercado, haja vista não apresentarem grau de concentração suficiente para tanto, conforme visto na subseção 7.3, quais sejam: frios especiais, patês, linguiça frescal e bacon (embora em todos as Requerentes tenham participação conjunta próxima ou superior a 30%).

[788] Mortadela, salame e salsichas.

[789] Mercado de kit festa suíno.

[790] Mesmo consideradas em conjunto, Seara e Marfrig têm participações pequenas em todos os mercados de processados. Somadas as suas participações, o máximo que alcançam é cerca de **(CONFIDENCIAL)** no mercado de kit festa suíno e **(CONFIDENCIAL)** no de empanados. Em todos os demais mercados, seu *market share* conjunto é inferior a 10%.

DE TMJ 3699

Requerentes), as eventuais oportunidades de vendas muito provavelmente seriam absorvidas pelas empresas instaladas (principalmente Sadia e Perdigão), e não pelo potencial entrante, que não seria capaz, portanto, de se apoderar dessas vendas (o que é especialmente verdade em mercados como os presentes, onde as marcas já atuantes possuem vantagens significativas sobre as marcas entrantes). Essas dificuldades de entrada são factualmente comprovadas pelo exame do histórico de entradas na indústria, que demonstra que quase nenhum entrante consegue atingir sequer 2% de *market share*, e que nenhum logra tirar qualquer percentagem de participação das líderes Sadia e Perdigão.

(v) Afora esses fatores, a probabilidade de uma empresa entrar na indústria, o tempo necessário para essa entrada e a capacidade de o eventual entrante conseguir se apoderar das oportunidades de vendas são dificultadas, ainda, por outras variáveis cruciais observadas ao longo desta análise, variáveis essas, outrossim, que também afetam diretamente a efetividade da rivalidade por parte dos concorrentes das Requerentes já atuantes no mercado (como visto, empresas de relevância pequena, em comparação a Sadia e Perdigão).

(vi) A indústria em questão, de modo geral[791], é caracterizada por empresas que atuam verticalizadas relativamente ao elo de abate de animais e o elo de processados de carne. A entrada e a atuação eficientes de um rival nos mercados de processados de carne depende de sua atuação concomitante no elo à montante de abate de animais, fato esse que eleva os custos de entrada e que demanda concorrentes verticalizados. Empresas que não atuem assim, muito provavelmente, ficam restritas a nichos de mercado e sofrem de desvantagens competitivas, sendo incapazes de contestar o poder de mercado de rivais da monta de Sadia e Perdigão.

(vii) Empresas, como Sadia e Perdigão, que produzem e ofertam vários produtos, em grandes volumes, possuem vantagens competitivas advindas de economias de escala e de escopo, que por sua vez dificultam a atuação de rivais menos significativos, com menores volumes de produção, assim como a entrada de novos competidores, ainda sem escala de produção. Por outro lado, os custos de entrada também se elevam em razão da necessidade de o entrante arcar com alguns custos irrecuperáveis, especialmente relacionados a gastos com publicidade e marketing, essenciais nesse mercado, dentre outros gastos.

(viii) A estruturação e operação de canais de distribuição e de venda amplos e eficientes constituem uma variável competitiva crucial nessa indústria, da qual entrantes e concorrentes dependem fortemente para que consigam se expandir e competir de modo efetivo. A constituição e expansão dessa rede logística, contudo, envolve custos significativos e coloca especiais dificuldades para entrantes e rivais que distribuem menos produtos, em menores volumes e de modo fracionado. Semelhantemente, entrantes e concorrentes com menos vendas, menores portfólios e marcas menos desenvolvidas sofrem de grandes desvantagens quando da inserção e alocação de seus produtos nos pontos de venda, em comparação com os grandes *players* do mercado. Nesse quesito, Sadia e Perdigão, que antes da operação já tinham, individualmente, as redes de

[791] Como visto, apenas as Requerentes atuam adquirindo carnes *in natura* de terceiros para processamento, e ainda assim, apenas no que se refere a bovinos. Semelhante situação ocorre apenas com a Ceratti e, segundo informado recentemente pelas Requerentes, com a Marba e com a JBS (desde 2011). Os demais concorrentes e as próprias Requerentes (com relação a aves e suínos) são integrados.

CADE / SEE
Fls. 3.700

distribuição mais desenvolvidas da indústria, assim como acesso maciço aos pontos de venda, formam, após o ato de concentração, uma rede logística incomparável, e ganham vantagens ainda maiores na inserção de seus produtos junto aos varejistas. Trata-se de uma barreira à entrada e um condicionante de rivalidade significativo, que fortalece o exercício de poder de mercado por parte das Requerentes.

(ix) Por outro lado, não se pode, nem mesmo remotamente, afirmar que os varejistas, clientes das Requerentes, detenham poder de compra o suficiente para, por si sós, impedir um exercício de poder de mercado pós-operação por parte de Sadia e Perdigão. Semelhantemente, as marcas próprias de titularidade dessas redes de varejo, como demonstrado, não possuem fatias de mercado significativas, ao mesmo tempo em que dependem do fornecimento de produtos de terceiros (concorrentes), terceiros esses que não detêm capacidade ociosa à disposição.

(x) As Requerentes, que já possuíam um amplo portfólio de produtos e marcas antes da operação, passam a ter um poder de portfólio ainda maior, expandindo a sua cesta de produtos diferenciados e congregando um portfólio que une todas as principais marcas do mercado (a 1ª e a 2ª, e a 3ª e a 4ª também, em vários mercados). Esse amplo portfólio concede às Requerentes a preferência absoluta de fornecimento junto aos varejistas, que passam a depender delas ainda mais, lhes permite estratégias agressivas e variadas de vendas e precificação (por meio da utilização estratégica de suas marcas *premium* e de combate) e lhes dá vantagens de escala e escopo na distribuição e no marketing de seus produtos, possibilitando-lhes exercer de modo ainda mais incisivo o seu poder de mercado, em prejuízo da concorrência. Ao mesmo tempo em que as vantagens competitivas de um portfólio aumentam os custos de entrada e dificultam a inserção de um entrante, o poder de portfólio de Sadia e Perdigão, em específico, é significativamente incrementado após a operação, dando-lhes vantagens competitivas elevadas diante de seus rivais e possibilitando forte exercício de poder de mercado.

(xi) Os mercados como os envolvidos no presente caso, caracterizados pela diferenciação entre os produtos concorrentes, fazem com que os consumidores se fidelizem aos produtos de uma ou outra marca, e estejam inclusive dispostos a pagar mais pelos mesmos.[792] Tal característica, no caso, dificulta sobremaneira a entrada bem sucedida de uma nova empresa, com marca ainda não conhecida e estabelecida, assim como dificulta que um concorrente não detentor de uma das marcas principais do mercado absorva consumidores já fidelizados às marcas líderes. Em mercados como esses, o exercício de poder de mercado por parte das empresas detentoras das marcas preferidas dos consumidores é fortemente facilitado, especialmente se a empresa titular da 1ª marca favorita adquirir a titular da 2ª marca favorita, assim eliminando a principal opção de escape dos consumidores no caso de um aumento de preços. Obviamente, se a mesma empresa detiver e/ou adquirir a 3ª e a 4ª marcas (e assim por diante), a situação dos consumidores se agrava ainda mais.

(xii) Tal é exatamente a situação que se verificou no presente caso. Trata-se de uma indústria na qual a marca é um fator competitivo crucial, e que, portanto,

[792] Esse certamente é o caso dos mercados ora analisados, já que, como visto, os produtos das marcas Sadia e Perdigão são mais caros que os demais e, ainda assim, são, de longe, os mais vendidos.

CADE/MJ Fls. 3701

demanda gastos em propaganda e marketing substanciais para que um entrante ou um rival tenham sucesso, gerando-se barreiras e condicionantes de rivalidade muito relevantes. As marcas das Requerentes, por outro lado, são, de longe, as mais valiosas do mercado e seus investimentos (e capacidade de investimento) em marketing são significativamente maiores que os de seus concorrentes. As marcas *premium* Sadia e Perdigão são a 1ª e a 2ª preferências dos consumidores, com larga vantagem, e são elas, justamente, que se unem nesta operação. Essas duas marcas, Sadia e Perdigão, são as únicas que, apesar de praticarem preços mais altos, ainda assim vendem volumes muito superiores a qualquer outra marca ou rival, o que demonstra a extrema força dessas marcas e sua capacidade de aumentar preços. Mais ainda, porém, são unidas, também, as marcas de combate Batavo, Rezende e outras, que figuram entre a 3ª e a 5ª preferências dos consumidores. Após a operação, portanto, praticamente todas as marcas preferidas dos consumidores são unidas sob a égide de uma mesma empresa, que passa, assim, a deter um poder de mercado absoluto, com capacidade extrema para aumentar preços.

(xiii) As variações de participação da Sadia e da Perdigão são quase simétricas em todos os mercados mercados relevantes, e a perda de uma é decorrente do ganho da outra, não sofrendo influência significativa das demais marcas e concorrentes. A única concorrente efetiva da Sadia sempre foi a Perdigão, e vice-versa, significando que, após a operação, essas marcas, unidas, simplesmente não terão concorrência de nenhuma outra, adquirindo plena capacidade de aumentar preços.

(xiv) Entre as marcas que competem no mercado via estratégias de preços, as marcas das Requerentes, Batavo e Rezende (e Confiança, no mercado de mortadelas) estão constantemente entre a 3ª e a 5ª opções de compra dos consumidores, e, na qualidade de marcas de combate, rivalizam diretamente com as demais concorrentes,[793] muito provavelmente em razão das diversas vantagens competitivas de que gozam as Requerentes, como vantagens de integração, escala, escopo, distribuição e poder de portfólio (que lhes permite utilizar essas marcas de combate de modo estratégico). Antes da operação, Batavo, Rezende e as demais marcas de combate de cada Requerente também ofereciam forte concorrência entre si, concorrência essa que tem fim após o ato de concentração, sendo, portanto, mais um foco de aumentos de preços.

(xv) Não obstante, apesar de sua relevância como marca de combate, Batavo, Rezende e as demais marcas de combate das Requerentes, claramente, não se aproximam ou "concorrem" com as marcas Sadia e Perdigão, que sempre possuem participações muito maiores que as demais marcas de sua titularidade e que, como dito, são visivelmente as preferidas pelos consumidores, competindo principalmente entre si e respondendo pela maioria esmagadora das vendas nesses mercados. Significa dizer que, ainda que, por exemplo, Batavo e Rezende fossem revertidas em rivais de Sadia e Perdigão, aquelas não oporiam qualquer concorrência relevante a estas últimas.

(xvi) As elasticidades-cruzadas calculadas no âmbito deste voto comprovaram, com base econométrica, essas observações. Aumentos de preços da marca

[793] Com participações semelhantes ou maiores que as concorrentes, e mantendo-se mesmo diante de novas entradas (somente no mercado de pizzas as novas entradas conseguiram tirar alguma participação das marcas Rezende e Batavo).

CADE
Fls. 3702

Perdigão provocam deslocamentos de demanda significativos para a marca Sadia, e vice-versa, e apenas residual para outras marcas,[794] evidenciando que, de fato, apenas as marcas Sadia e Perdigão são capazes de concorrer uma com a outra. Sadia e Perdigão são as duas marcas que menos sentem desvios de demanda decorrentes de aumentos de preços, demonstrando a sua capacidade significativa de aumentar os preços de seus produtos. Por outro lado, aumentos de preços das marcas de concorrentes, assim como aumentos de preços das marcas de combate das próprias Requerentes, como Batavo e Rezende, também causam maior desvio de demanda para as marcas Sadia e Perdigão, o que demonstra a força dessas marcas, sua significativa imunidade a aumentos de preços (que lhes permite aumentá-los de modo relevante) e, ao final, os prejuízos extremos que decorreriam de sua união dentro de uma mesma firma.

(xvii) Finalmente, os efeitos severos ao mercado e aos consumidores previstos a partir das análises ora sumarizadas foram confirmados cabalmente por testes econométricos robustos de UPP e simulação, que revelaram, quantitativamente, aumentos de preços extremos em todos os mercados examinados, caso aprovado o ato de concentração em apreço, podendo chegar a patamares superiores a 40% em alguns mercados.

928. Diante de todas essas evidências, que se acumulam de forma muito significativa em um mesmo sentido, e que agravam mais e mais os resultados da análise a cada etapa que se ultrapassa, tem-se um quadro concorrencial decorrente da operação que se apresenta de modo muito cristalino. Pode-se dizer, primeiramente, que raras vezes uma análise antitruste no Brasil foi tão profunda e detalhada quanto esta. E completa essa análise, **pode-se dizer, com bastante serenidade e segurança, que raramente se vê, na análise antitruste dos inúmeros casos submetidos a este Conselho e mesmo a outras autoridades ao redor do mundo, uma operação na qual a probabilidade de danos ao mercado e ao bem-estar dos consumidores se mostre de maneira tão substancial e evidente. Apesar de a presente análise ter sido profunda e complexa, o seu resultado é simples, no sentido de que não deixa qualquer margem para dúvidas: a aprovação deste ato de concentração, tal como apresentado, tem o condão de gerar aumentos de preços e danos extremos aos milhares de consumidores brasileiros que adquirem os alimentos ofertados por Sadia e Perdigão.**

929. Em atenção à Lei nº 8.884/94, ao Guia de Análise de Atos de Concentração, e conforme consignado anteriormente neste voto, tal cenário demanda que se passe à etapa de análise das eventuais eficiências geradas por este ato de concentração, a serem comparadas com esse resultado, relativamente aos processados ora analisados. Tal análise, contudo, não pode perder de vista a magnitude dos efeitos anticompetitivos aqui encontrados.

---

[794] Tal conclusão é *parcialmente* relativizada apenas no mercado de mortadela, no qual aumentos de preços das marcas Sadia e Perdigão também provocam desvio semelhante para a concorrente Marba. Contudo, os desvios entre Sadia e Perdigão mantêm-se muito altos e, após a operação, a Marba permanecerá com pouco mais de 10% de *market share*, enquanto as marcas Sadia e Perdigão somarão mais de **(CONFIDENCIAL)** (e quase **(CONFIDENCIAL),** se consideradas as demais marcas das Requerentes).

MJ 3703

10.12.1 Comentários específicos sobre o mercado de margarinas

930. Cabe tecer, aqui, alguns comentários à parte ao mercado de margarinas, que possui algumas características distintas dos demais processados. De um lado, trata-se do único mercado (afora a exceção parcial de kibes e almôndegas)[795] no qual os concorrentes instalados detêm um nível de capacidade ociosa alto, denotando que, no caso de um aumento de preços decorrente da operação, os rivais teriam a possibilidade, *sob um estrito ponto de vista de produção* (é importante salientar isso), de oferecer seus produtos para consumidores que desviassem suas compras, se esse desvio ocorresse (ou seja, se os consumidores efetivamente desviassem suas compras, ao invés de permanecerem com a sua marca favorita, apesar do aumento). Trata-se, também, do único mercado de processados que conta com um (embora apenas um) concorrente relevante, afora Sadia e Perdigão, qual seja, a Bunge, com *share* de **(CONFIDENCIAL)**, e titular das marcas Primor, Delícia e Soya.

931. Por outro lado, também no mercado de margarinas as Requerentes deterão, após a operação, uma participação de mercado muito expressiva, de **(CONFIDENCIAL)** (mais que o dobro da Bunge, portanto), resultando em um mercado bastante concentrado (HHI final de **(CONFIDENCIAL)** pontos, com variação de **(CONFIDENCIAL)** pontos). A entrada, também no caso desse mercado, mostrou-se improvável e insuficiente e, nos últimos 5 anos, as três únicas empresas que ingressaram no mercado não lograram passar sequer de 1% de *market share*. Além disso, afora a necessidade de integração com a cadeia produtiva à montante (inexistente, no caso da margarina, já que não se trata de um processado de carne), todas as barreiras à entrada e condicionantes de rivalidade relacionados a escala, escopo, custos afundados, distribuição, poder de portfólio e marcas se mantêm.

932. A questão da marca, em particular, apresenta-se como um problema concorrencial relevante derivado da operação, muito embora este seja um mercado no qual a competição por preços também é importante. No mercado de margarinas, de modo peculiar, não há atuação das marcas Sadia e Perdigão. A Perdigão oferece as marcas Doriana **(CONFIDENCIAL)**, Becel[796] **(CONFIDENCIAL)**, Claybom **(CONFIDENCIAL)**, Delicata **(CONFIDENCIAL)**, Batavo **(CONFIDENCIAL)**, Turma da Mônica **(CONFIDENCIAL)** e Borella. A Sadia, por sua vez, oferta as marcas Qualy **(CONFIDENCIAL)**, Deline **(CONFIDENCIAL)**, Rezende **(CONFIDENCIAL)**, Bom Sabor **(CONFIDENCIAL)** e Sadia Vita **(CONFIDENCIAL)**. Trata-se de um portfólio de marcas amplo, e que revela um poder de mercado bastante significativo, especialmente se considerado em conjunto. Nota-se que a Qualy, sozinha, já detém maior participação de mercado que todas as marcas da Bunge em conjunto, que é líder absoluta, muito embora pratique preços acima da média, revelando a sua força como marca. A Bunge parece ter participação relevante competindo via preços, mas vem perdendo vendas ao longo dos últimos anos, enquanto Sadia e Perdigão vêm ganhando.

933. As elasticidades cruzadas no mercado de margarinas demonstram que os desvios de demanda decorrentes de aumentos de preços da Qualy não são muito elevados, havendo desvios semelhantes para a concorrente Delícia e para a Doriana (da Perdigão, que com a operação se une à Sadia). Para a Doriana, a principal escolha dos consumidores após aumento de preços é, também, a Qualy. Do mesmo modo, aumentos

[795] Exceção essa que será adequadamente endereçada, de modo específico, no momento dos remédios (seção 12).

[796] Por meio de *joint venture* com a Unilever.

de preços da Becel (Perdigão) e da Deline (Sadia) também desviam fortemente os consumidores para a Qualy. Vê-se, assim, que a Qualy é, de fato, a principal marca do mercado. Embora haja algum grau de desvios para a concorrente Delícia no caso de aumentos de preços das demais marcas de margarinas no mercado, as marcas de titularidade das Requerentes recebem grandes desvios entre si (e, em especial, a Qualy, como dito), desvios esses que ficam comprometidos após a fusão. Tal cenário denota uma preocupação concorrencial relevante, mesmo com a presença das marcas da Bunge no mercado.

934. De outro lado, os exercícios de UPP realizados para o mercado de margarinas demonstram, de fato, pressões por elevações de preços muito significativas em decorrência do ato de concentração, comprovando as observações qualitativas de que nem a Bunge nem outros concorrentes, seja em razão das vantagens competitivas das Requerentes descritas ao longo do voto, seja em razão da força das marcas de margarinas detidas por Sadia e Perdigão, terão condições de oferecer resistência ao poder de mercado exercido pelas Requerentes após a operação, tal como apresentada. Tampouco a entrada de um novo agente é uma solução plausível a ser cogitada nesse mercado, como visto.

935. **Também no mercado de margarinas, portanto, é altamente provável o exercício de poder de mercado por parte das Requerentes**, como conseqüência do ato de concentração, devendo-se proceder à análise de eficiências.

11. DA ANÁLISE DE EFICIÊNCIAS

11.1 Dos requisitos para a consideração de eficiências

936. Conforme o Guia brasileiro[797] de Análise de Atos de Concentração, uma vez que se tenha constatado haver probabilidade de exercício de poder de mercado em decorrência da operação, deve-se, não obstante, avaliar se o ato de concentração teria o condão de gerar efeitos positivos para o bem-estar coletivo, a ponto de suplantar os efeitos negativos gerados pela operação.[798] Trata-se do exame das eficiências[799] geradas pelo ato de concentração, que, em eventualmente gerando mais benefícios do que danos aos consumidores, justificaria a sua aprovação. É certo, porém, que a consideração dessas eficiências deve seguir requisitos importantes, dentre eles os seguintes:

> (i) Primeiramente, é evidente que as eficiências não servirão como justificativa para a aprovação de um ato de concentração que implique restrições substanciais à concorrência. Conforme será visto com mais detalhes a seguir, em tais casos os ganhos de eficiência muito dificilmente são capazes de ultrapassar os danos gerados aos consumidores e ao bem-estar econômico, razão pela qual o art. 54, § 1º, III, da Lei nº 8.884/94, veda,

[797] Que nesse ponto também se coaduna com a prática das agências antitruste de outros países.

[798] Segundo o Guia: "14. (...) Não reduzem o bem-estar econômico, isto é, geram um efeito líquido não-negativo, as concentrações: (...) (c) que gerarem o controle de parcela substancial de mercado em um mercado em que seja provável o exercício do poder de mercado, mas cujos potenciais efeitos negativos, derivados da possibilidade de exercício do poder de mercado, não sejam superiores aos potenciais incrementos de bem-estar gerados pela concentração".

[799] Segundo o Guia: "71. (...) São consideradas eficiências econômicas das concentrações os incrementos do bem-estar econômico gerados pelo ato e que não podem ser gerados de outra forma (...)". O Guia menciona que eficiências podem se dar na forma, por exemplo: "74. (...) de economias de escala, de escopo, da introdução de uma tecnologia mais produtiva, da apropriação de externalidades positivas ou eliminação de externalidades negativas e da geração de um poder de mercado compensatório".

3705

expressamente, a aprovação de atos de concentração que eliminem parcela substancial da concorrência em um mercado.[800]

(ii) Prever e quantificar eficiências não é uma tarefa trivial. Trata-se de uma projeção futura, de difícil mensuração[801] (impossível, para parte da literatura)[802], que comumente depende de vários fatores e que pode ou não se concretizar, em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo, na medida em que alegações de eficiências, em regra, são efetuadas justamente nos casos em que foi encontrado um risco relevante de danos ao mercado, a consideração dessas eficiências deve ser rigorosa, afastando-se qualquer benefício que seja especulativo e que não seja concretamente provável e verificável, sob pena de se mascarar equivocadamente os efeitos negativos severos que serão gerados aos consumidores e à coletividade em geral.[803] Não por outra razão, o Guia de Análise de Atos de Concentração determina que somente serão contabilizadas as eficiências cuja magnitude e possibilidade de ocorrência sejam verificadas de modo razoável, cujas causas e momento (tempestividade) de ocorrência estejam especificados e que não estejam apresentadas de modo vago ou especulativo.[804]

---

[800] Art. 54. (...)
§ 1º O CADE poderá autorizar os atos a que se refere o caput, desde que atendam as seguintes condições: (...)
III – não impliquem eliminação da concorrência de parte substancial de mercado relevante de bens e serviços;"

[801] Nos autos do AC nº 08012.001383/2007-91 (Recofarma/Leão Júnior), quando da análise de eficiências, este Relator assim já consignava, com base em estudo do *Bureau of Economics* da *Federal Trade Commission* americana (COATE, M. B.; HEIMERT, A. J. **Economic Issues – Merger Efficiencies at the Federal Trade Commission – 1997-2007**. Bureau of Economics, Federal Trade Commission, Fev/2009, p. 9):
"O estudo realizado pelo *Bureau of Economics* analisou 186 casos submetidos ao *second request,* que foram enviados para o FTC para uma decisão final no período entre abril de 1997 e março de 2007. Na maioria desses casos, 147 deles, o *Bureau of Competition* e o *Bureau of Economics* avaliaram algum tipo de argumento de eficiências. O estudo categorizou essas eficiências em 12 categorias para depois determinar, para cada uma delas, se a mesma foi aceita ou rejeitada. Em seguida, foram estabelecidas seis categorias para a legitimidade das eficiências.
A conclusão do estudo é que, em geral, não existe uma categoria explícita para aceitação ou rejeição de uma eficiência. *Para um grande número de casos, não houve uma recomendação clara (explícita ou implícita) com respeito ao argumento de eficiência.(...). Múltiplas razões foram utilizadas para rejeitar ou aceitar um dado tipo eficiência.*
A natureza da análise dos *Bureaus* feita nos casos desafiou qualquer análise quantitativa para balancear as eficiências e os efeitos anticompetitivos identificados. O estudo não verificou um padrão geral para comparar eficiências com os efeitos anticompetitivos de uma fusão e um conjunto extremamente variado de eficiências foi considerado para aceitação ou rejeição. O estudo, em suma, não permitiu a constatação de um padrão de quando e em que casos eficiências devem ser aceitas ou rejeitadas pela autoridade antitruste. A decisão foi feita caso a caso e inúmeras e diferentes razões são utilizadas para contrabalançar eficiências com efeitos anticompetitivos."

[802] Ver, por exemplo: BORK, Robert H. **The antitrust paradox: a policy at war with itself**. New York: The Free Press, 1978, p. 124-129.

[803] Conforme consta das *Guidelines* americanas, por exemplo: "Alegações de eficiências não serão consideradas se elas forem vagas, especulativas ou de outra maneira não possam ser verificadas por meios razoáveis. Projeções de eficiências podem ser vistas com ceticismo, particularmente quando geradas fora do processo usual de planejamento de negócio". (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Horizontal Merger Guidelines.** Issued in August 19, 2010).

[804] Conforme estabelece o Guia: "72. Verificação. Os incrementos de eficiência são difíceis de se verificar e quantificar, em parte porque as informações necessárias se referem a eventos futuros. Em particular, incrementos de eficiência projetados, ainda que com razoável boa fé, podem não se concretizar. Por isso,

CADE / SEI
Fls 3706

(iii) Sendo a coletividade a beneficiária da Lei de Defesa da Concorrência[805], o art. 54, § 1°, II, coloca como requisito para aprovação de um ato de concentração com base em eficiências, que os benefícios alegados sejam distribuídos com os consumidores.[806] De modo mais específico, o § 2° esclarece que uma operação, ainda que de interesse da economia nacional, não pode ser aprovada se implicar prejuízo ao consumidor.[807] Assim, para que uma eficiência seja contabilizada na análise, no sentido de compensar os efeitos negativos gerados pela operação ao bem-estar coletivo, não basta que ela gere reduções de custos, aumento de lucros ou outros benefícios que sejam incorporados apenas pelas empresas fusionadas. Deve ficar demonstrado que os benefícios serão repassados aos consumidores, conforme também resta consignado no Guia.[808]

(iv) É também nesse sentido que o Guia brasileiro esclarece que "não serão considerados eficiências os ganhos pecuniários decorrentes de aumento de parcela de mercado ou de qualquer ato que represente apenas uma transferência de receitas entre agentes econômicos".[809]

(v) Finalmente, eficiências passíveis de contabilização são apenas aquelas que sejam "específicas" do ato de concentração, ou seja, somente se considera as eficiências que não poderiam ser geradas de outra forma a não ser por meio do ato de concentração. Segundo o Guia, "não serão consideradas eficiências específicas da concentração aquelas que podem ser alcançadas, em um período inferior a 2 (dois) anos, por meio de alternativas factíveis, que envolvem menores riscos para concorrência". O seja, se as mesmas ou semelhantes eficiências puderem, de modo factível, ser geradas por meio de mero esforço ou alterações internas da própria empresa

---

serão consideradas como eficiências específicas da concentração aquelas cuja magnitude e possibilidade de ocorrência possam ser verificadas por meios razoáveis, e para as quais as causas (como) e o momento em que serão obtidas (quando) estejam razoavelmente especificados. As eficiências alegadas não serão consideradas quando forem estabelecidas vagamente, quando forem especulativas ou quando não puderem ser verificadas por meios razoáveis".

[805] "Art. 1° (...)
Parágrafo único. A coletividade é a titular dos bens jurídicos protegidos por esta Lei."

[806] "Art. 54 (...)
§ 1° O CADE poderá autorizar os atos a que se refere o caput, desde que atendam as seguintes condições: (...)
II – os benefícios decorrentes sejam distribuídos eqüitativamente entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro;"

[807] "Art. 54 (...)
§ 2° Também poderão ser considerados legítimos os atos previstos neste artigo, desde que atendidas pelo menos três das condições previstas nos incisos do parágrafo anterior, quando necessários por motivos preponderantes da economia nacional e do bem-estar comum, e desde que não impliquem prejuízo ao consumidor ou usuário final".

[808] Segundo o Guia de Análise de Atos de Concentração: "87. A lei de defesa da concorrência estabelece como requisito formal de aprovação dos atos de concentração que os benefícios decorrentes sejam 'distribuídos eqüitativamente' entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro (art. 54, §1°, II). Mesmo nos casos em que os órgãos de defesa da concorrência reputarem a operação 'necessária por motivo preponderante da economia nacional e do bem comum', veda o legislador a aprovação do ato caso se verifique a possibilidade de 'prejuízo' ao consumidor ou usuário final (art. 54, §2°). Portanto, nesses casos em particular, as Secretarias procurarão analisar se os efeitos da operação se revertem em benefício do consumidor em período de tempo razoável".

[809] Parágrafo 73.

3707

requerente, por meio de uma fusão com outra empresa[810] (que gere menos danos à concorrência) ou por quaisquer outras alternativas menos drásticas para o mercado, não se pode considerar as eficiências alegadas pelas firmas fusionadas como fatores de benefício aos consumidores, já que essas mesmas eficiências poderiam ser atingidas sem gerar tamanhos prejuízos ao bem-estar da coletividade.[811]

937. As Requerentes apresentaram, nestes autos, um Relatório elaborado pela Consultoria McKinsey, que enumera uma série de eficiências que supostamente seriam geradas em decorrência deste ato de concentração. Apresentam, outrossim, uma série de notas e pareceres de cunho econométrico com o fim de demonstrar que os efeitos negativos gerados pela operação seriam pequenos, e que os benefícios gerados pelas alegadas eficiências supostamente suplantariam em muito os potenciais danos verificados.[812] As eficiências alegadas pelas Requerentes serão examinadas pormenorizadamente de acordo com os critérios citados acima.

11.2 Da contabilização das eficiências

938. Antes de passar à contabilização das eficiências, cabe ressaltar que, caso fossem aceitos vários dos argumentos defendidos pelas Requerentes em suas manifestações nestes autos, dever-se-ia concluir que várias ou todas as eficiências por elas alegadas não são específicas da operação. Ao longo de todo o processo, a fim de demonstrar supostas baixas barreiras à entrada e alta rivalidade, defenderam as Requerentes que a expansão de capacidade produtiva, o incremento de capacidade logística e o aumento da inserção nos mercados analisados é fácil e pouco custoso. **Se isso fosse realmente simples, então adquirir o seu principal concorrente não se justificaria sob pretexto de alcançar maior eficiência**. Todos esses objetivos poderiam ser alcançados pelas Requerentes por mero esforço interno e por meio de investimentos próprios, investimentos esses, segundo alegado, não significativos.

939. Contudo, por força de toda a análise até agora empreendida, este Relator é obrigado a considerar, como de fato considerou, que incrementos produtivos, logísticos e outros, nessa indústria, não são simples. Tal constatação, se por um lado faz concluir por dificuldades significativas na entrada e na rivalidade, implica a necessidade de analisar as eficiências alegadas pelas Requerentes, ao menos no que se refere a esse argumento (o que não significa que tais eficiências não poderão ser descartadas por

---

[810] A esse respeito, ver discussões no âmbito do AC nº 08012.001383/2007-91 (Recofarma/Leão Júnior), tanto no voto do Conselheiro Paulo Furquim quanto no Voto-Vista de minha autoria.

[811] Nesse sentido, a Lei nº 8.884/94, em seu art. 54, § 1º, IV, também prevê que, para a aprovação de atos de concentração com vistas à geração de eficiências, "IV – sejam observados os limites estritamente necessários para atingir os objetivos visados". Como se vê, trata-se, também, de uma clara deferência ao princípio da proporcionalidade.

[812] As seguintes notas técnicas e pareceres foram apresentados pelas Requerentes com esse intuito: (i) "Simulação da fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custo marginal" (fls. 569/717, autos confidenciais); (ii) "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão", que traz como anexo o "Relatório de identificação de sinergias e eficiência operacional, elaborado pela McKinsey Consultoria" (fls. 821/1069, autos confidenciais); (iii) "Influência das exportações de carne in natura sobre a oferta de processados no Brasil" (753/820, autos confidenciais); (iv) "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509); e (v) "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (744/805, autos confidenciais).

outros motivos, ou que serão suficientes para compensar os efeitos negativos do ato de concentração).

11.2.1 Do entendimento da SEAE

940. Como dito, as supostas eficiências decorrentes do presente Ato de Concentração foram apresentadas pelas Requerentes por meio de relatório elaborado pela Consultoria McKinsey.[813] O entendimento da SEAE acerca do referido relatório foi de que "embora a união de ativos possa produzir redução de custos, não se pôde concluir se tal redução só pode ser obtida por meio da fusão" (p. 119), denotando, assim, uma preocupação pertinente por parte da Secretaria quanto ao fato de as eficiências alegadas serem ou não específicas da operação. A SEAE entendeu, ainda, "não serem suficientes os argumentos apresentados pelos autores para que a operação gere eficiências específicas e/ou sinergias", pelas seguintes razões:

> "- as reduções de custos elucidadas são resultado de economias de escala de operações comerciais ou incremento do poder de barganha (não economias físicas), ou de reorganização de processos intra-firma (exemplo: processo de compras de passagens aéreas), e não de sinergias;
> - não existe, no trabalho, evidências de que a junção de ativos resulta em novos produtos e/ou novos processos distintos daqueles que já existiam antes da operação;
> - não existe, no trabalho, evidências de inexistência de tecnologias substitutas no mercado nem de custos ou especificidades de outras tecnologias que justifiquem a fusão;
> - não foi apresentado como as eficiências seriam repartidas com os consumidores.
> 347. Assim, espera-se que a presente operação, na forma em que foi apresentada, resulte em efeito líquidos negativos sobre os mercados afetados." (parecer SEAE, p. 119).

941. As Requerentes criticaram a análise da SEAE, alegando que a Secretaria não teria considerado adequadamente as notas e pareceres apresentados. Assim, embora o parecer da SEAE levante alguns pontos importantes, e possivelmente corretos – como, por exemplo, não ter sido aprofundado se não haveria alternativas para a geração das eficiências que não a fusão e se as alegadas eficiências seriam repartidas com os consumidores – o presente voto, independentemente da análise da SEAE, analisará de modo mais detalhado cada uma das supostas eficiências levantadas pela McKinsey e pelos demais estudos e manifestações apresentados pelas Requerentes.

11.2.2 Da consideração de eficiências pelo FTC

942. As Requerentes, a fim de embasar o seu argumento para aceitação das suas eficiências, citam documento da *Federal Trade Commission* (FTC) dos EUA[814], que fez uma análise detalhada das eficiências analisadas pelo órgão antitruste entre 1997 e 2007, ressaltando que tipo de eficiências foram aceitas ou rejeitadas na análise de atos de concentração, e o percentual de casos em que houve essa aceitação ou rejeição. A

[813] "Relatório de identificação de sinergias e eficiência operacional, elaborado pela McKinsey Consultoria" (fls. 821/1069, autos confidenciais).
[814] COATE, M. B.; HEIMERT, A. J. **Economic Issues – Merger Efficiencies at the Federal Trade Commission – 1997-2007**. Bureau of Economics, Federal Trade Commission, Fev/2009.

3709

descrição das Requerentes sobre esse estudo buscou demonstrar que um número grande de eficiências devem ser contabilizadas. Contudo, uma análise mais detalhada e isenta de tal documento revela que a conclusão é contrária à defendida Requerentes.

943. No documento do FTC são apresentadas as eficiências analisadas pelo *Bureau of Economics (BE)* e pelo *Bureau of Competition (BC)* no período mencionado. São contabilizadas as alegações de eficiências apresentadas pelas empresas, e a partir daí verifica-se as que não tiveram decisão por parte dos órgãos, as que foram aceitas e as que foram rejeitadas. O BC é mais rigoroso na avaliação das eficiências, aceitando apenas 8% das mesmas, e rejeitando 32%. Em 60% dos pedidos não houve decisão do órgão. O BE, embora tenha aceitado um número maior que o BC, também aceitou poucos casos – 27%, rejeitando 12% e não proferindo decisão a esse respeito em 61%.

944. As Requerentes, em sua nota "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão", reproduzem apenas a tabela com os dados do BE, menos rigoroso, (além de considerarem apenas os casos em que houve decisão expressa, inclusive alterando os termos da tabela original).[815] Considerando-se as análises do BC, a aceitação das eficiências foi de apenas 8% (ainda que não fossem contabilizadas as eficiências sem decisão expressa, a aceitação das eficiências foi de apenas 20%). Assim, ao contrário do que afirmam as Requerentes, a maioria das eficiências apresentadas *não é* aceita pelo FTC.[816] Embora as Requerentes solicitem a aceitação de *todos* os ganhos de custos variáveis alegadamente advindos do ato de concentração, indiscriminadamente, o documento do FTC citado acima, e por elas utilizado como argumento, não aceita nem metade das reduções de *custos variáveis* a ele apresentadas, mesmo adotando-se as avaliações feitas pelo *Bureau* menos rigoroso.[817] Isso demonstra que, de fato, a contabilização de supostas eficiências advindas de atos de concentração é efetuada com base em critérios muito rigorosos, e que, de modo geral, grande parte das eficiências normalmente apresentadas pelas partes não podem ser consideradas.[818]

945. O FTC, conforme consta do estudo, vem adotando os seguintes critérios para rejeição das eficiências baseado no *Merger Guidelines*, de modo semelhante aos critérios utilizados pelo CADE: "comprovação inadequada ou falta de verificação; não específica da fusão; falta de validade; e acréscimo de eficiências fora da área de

---

[815] Embora, em sua nota, as Requerentes "reproduzam" o que supostamente seria a tabela preparada pelo BE (fl. 899, autos confidenciais), a leitura da tabela original, constante do estudo (COATE, M. B.; HEIMERT, A. J., op. cit., p. 36), expõem números literalmente diferentes dos números que foram inseridos na tabela apresentada na nota das Requerentes. Essa diferenciação entre os números se dá pelo fato, já mencionado, de as Requerentes terem desconsiderado os casos em que não houve decisão por parte do BE. Contudo, essa alteração não foi expressamente informada pelas Requerentes, que poderiam ter levado o CADE a erro caso este Relator não tivesse verificado os termos originais do estudo do FTC.

[816] Segundo o documento produzido pelo FTC: "As partes normalmente apresentam múltiplas alegações de eficiências em seus argumentos de eficiências. Os técnicos do Bureau of Competition, contudo, não atingem uma conclusão final baseado na massa desses argumentos. Quase um terço das alegações são formalmente rejeitadas, enquanto algumas poucas alegações são aceitas." (COATE, M. B.; HEIMERT, A. J., op. cit., p. 19, tradução livre).

[817] O *Bureau of Economics Staff* aceitou, das eficiências de custo variável, 39% das eficiências de produção, 24% das de distribuição, 25% das de matéria prima, 30% das de melhores práticas e 33% de outros custos variáveis.

[818] Independentemente disso, serão aqui avaliadas, uma a uma, as supostas eficiências apresentadas no Relatório da McKinsey, de acordo com os critérios estabelecidos neste voto, com base nas normas pertinentes (Lei nº 8.884/94 e o Guia de Análise de Atos de Concentração), na jurisprudência do CADE e nos guias das principais agências antitruste de outros países (entre eles, EUA, França e Alemanha. A esse respeito, ver, por exemplo: OECD. **Dynamic Efficiencies in Merger Analysis**. Policy Roundtables, 2007).

Ato

CADE
Fl. 3710

preocupação concorrencial".[819] Dois outros critérios comumente usados pelo FTC são: "eficiências relacionadas apenas com custos fixos e eficiências que não seriam repassáveis ao consumidor"[820]. Esse último critério, relacionado à discussão sobre a aceitação ou não de eficiências relacionadas a reduções de custos fixos, leva a um debate necessário.

11.2.3 Reduções de custo fixo e de custo variável

946. A jurisprudência recente do CADE,[821] de modo geral, vem considerando como contabilizáveis apenas eficiências decorrentes de reduções de custo variável (ou predominantemente variável), não aceitando, a princípio, reduções de custo fixo (semelhantemente ao critério geral do FTC, que não considera, em regra, "eficiências relacionadas apenas com custos fixos"). Esse critério também é defendido, por exemplo, nas "Diretrizes para Elaboração e Implementação de Política de Defesa da Concorrência" do Banco Mundial e da OCDE, que afirmam o seguinte:

> "para a maximização do lucro da empresa, a produção e o preço dependem mais dos custos marginais do que dos fixos. Uma economia dos custos fixos não reduzirá o preço de maximização dos lucros e, portanto, não consegue equilibrar os efeitos de menos concorrência"[822]

947. Essa posição se baseia, em suma, no fato de que, em regra, apenas reduções de custo variável resultam, em curto prazo, em reduções nos preços finais dos produtos, ao contrário de reduções de custos fixos, cujos reflexos sobre os preços, se observáveis, normalmente tendem a não ocorrer em um prazo razoável. Nota-se que as próprias Requerentes, em nota técnica juntada aos autos, reconhecem essa relação, afirmando que "as reduções de custos fixos não impactam as decisões de preços no curto prazo, ainda que possam fazê-las no longo prazo".[823] Tendo em vista que, como enfatizado anteriormente, os efeitos das eficiências alegadas devem, necessariamente, ser repassadas aos consumidores, a tese de não contabilização das reduções de custos fixos tem como base a premissa de que essas reduções não serão repassadas aos compradores finais dos produtos de modo adequado, ou em prazo razoável, não podendo, portanto, ser consideradas.

948. As Requerentes citam, novamente, o mencionado estudo do FTC, que, embora assevere que normalmente não contabiliza as "eficiências relacionadas apenas com custos fixos"[824], tem considerado algumas reduções de custo fixo nas suas análises. De fato, o estudo revela que o FTC considera reduções de custo fixo, mas desde que tenham impacto de forma positiva na redução de custos variáveis. Por meio desse critério, reduções relacionadas a marketing e outras despesas gerais,[825] por exemplo,

---

[819] COATE, M. B.; HEIMERT, A. J., op. cit, tradução livre.
[820] COATE, M. B.; HEIMERT, A. J., op. cit, tradução livre.
[821] Ver, por exemplo: AC nº 08012.010192/2004-77 (Votorantim Celulose e Papel S.A. e Ripasa S/A Celulose e Papel); AC nº 08012.001697/2002-89 (Nestlé Brasil Ltda. e Chocolates Garoto S.A); e AC nº 08012.001383/2007-91 (Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S/A).
[822] BANCO MUNDIAL; OCDE. **Diretrizes para a Elaboração e Implementação de Política de Defesa da Concorrência**. São Paulo: Editora Singular, 2003, p. 277/278
[823] Fl. 834, Nota "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão". Tanto é assim que as Requerentes também dão foco à consideração, como eficiências, de suas potenciais reduções de custos variáveis, não focando as reduções de custos fixos.
[824] COATE, M. B.; HEIMERT, A. J., op. cit, tradução livre.
[825] O BC não considerou qualquer eficiência de marketing, enquanto o BE aceitou 21%.

3711

têm pouca aceitação, enquanto as relacionadas a racionalização de plantas e P&D tem um nível de aceitabilidade um pouco maior, embora ainda assim reduzido (não chega a 25%)[826]. A racionalização de plantas tem impacto maior no custo variável, enquanto as eficiências de P&D estão relacionadas a eficiências dinâmicas,[827] justificando a aceitação *parcial* desses custos fixos, caso a caso.

949. Neste voto adota-se procedimento semelhante: as reduções de custos fixos foram aceitas, desde que proporcionem, também, reduções de custo variável, e em prazo razoável[828]. Esse critério é importante devido à já mencionada necessidade de repasse das eficiências ao consumidor.

11.2.4 Contabilização das eficiências alegadas pela McKinsey

950. No Relatório elaborado pela consultoria McKinsey, são apresentadas todas as alegadas eficiências decorrentes da operação, com a contabilização dos valores por fonte e sua divisão entre as categorias de produtos. Para a identificação das sinergias,[829] foram congregados 4 (quatro) grandes grupos (chamados de alavancas):

(i) Eficiência operacional: otimização da malha de transporte, otimização dos processos de compra de grãos, otimização da produção e otimização agropecuária;

(ii) Melhores práticas de especificação: revisão e harmonização de especificações, reestruturação da cadeia, gestão de demanda e *compliance*;

(iii) Eficiência administrativa: harmonização e/ou otimização de políticas, otimização das funções desempenhadas e racionalização do número de funcionários; e

(iv) Melhores práticas comerciais: avaliação de melhor preço e consolidação de volume.

951. Para a contabilização, foram levantadas 6 (seis) frentes de trabalho – suprimentos, logística, grãos, pessoal, manufatura e agropecuária – dentro das quais

---

[826] O BC aceitou 13% das eficiências em P&D e 12% das eficiências decorrentes de racionalização de plantas produtivas. O BE aceitou 24% das eficiências de P&D e 19% de racionalização das plantas.

[827] Eficiências dinâmicas estão relacionados a melhoria da qualidade e lançamento de novos produtos, entre outras. A dificuldade das autoridades de defesa da concorrência em aceitar essas eficiências é a dificuldade de mensuração dos ganhos e o prazo de alcance das eficiências.

[828] Tal "prazo razoável" gira em torno de dois anos, conforme será detalhado à frente nesta seção.

[829] No relatório, a McKinsey chama de sinergias todas as fontes de redução de custo, enquanto as eficiências seriam as de ordem operacional e a administrativa. Somando-se a estas eficiências, existiriam também as melhores práticas de especificação e as melhores práticas comerciais. Já na Nota Técnica "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", as Requerentes fazem uma longa análise crítica sobre os artigos de Farrell e Shapiro, com o objetivo de, entre outros fatores, discutir o conceito de sinergias e eficiências (FARRELL, J., SHAPIRO, C. Horizontal Mergers: An Equilibrium Analysis. **The American Economic Review**, Vol. 80, No. 1., Mar. 1990, pp. 107-126; e FARRELL, J., SHAPIRO, C. **Scale Economies and Synergies in Horizontal Merger Analysis**. Competition Policy Center, University of California, Berkeley, Working Paper nº CPC00-15. Disponível em http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/mergers.pdf, 2000).
Empregarei o termo sinergia apenas para reproduzir a avaliação feita pela consultoria das reduções de custos encontradas. Fora isso, empregarei o termo eficiência, conforme largamente empregado na jurisprudência. A discussão sobre a adequação terminológica empreendida pelas requerentes não agrega na análise das eficiências da operação, motivo pelo qual optei por não reproduzi-la neste voto.

CADE Fls. 3712

ocorreu a identificação das respectivas sinergias. A matriz das sinergias por frente de trabalho nas respectivas alavancas encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 53 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca – R$ milhões

Grupo/Sinergias	Eficácia Operacional	Melhores Práticas Específicas	Estrutura Tributária	[illegible]	[illegible]
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal*	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuário	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% das sinergias totais	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)

Fonte: Relatório McKinsey. * "Pessoal" somente administrativo e comercial. "Pessoal" de operação está incluído na rubrica manufatura.

952. Após a identificação e quantificação de cada sinergia alegada em sua respectiva frente de trabalho, a consultoria calculou cada ganho de acordo com as categorias de produtos objeto da operação (isso foi feito com relação aos produtos industrializados mais relevantes[830]), buscando harmonizá-los com as categorias Nielsen. Assim, os valores das sinergias por grupo (alavancas), frente de trabalho e categoria de produtos seriam os seguintes:

Quadro 54 – Resumo do ganho de sinergia por categorias

	Ganho [illegible] (R$)	[illegible]	Ganho [illegible] (R$)
Bacon	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Hambúrguer	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Lingüiça	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Mortadela	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Salsicha	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Presuntaria	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Empanados	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pizzas	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Prato Pronto	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Margarinas	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Geral	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)

Fonte: Relatório McKinsey.

[830] As categorias de produtos apresentadas no Relatório da McKinsey totalizam "mais de 90% do volume de industrializados e margarinas de ambas as empresas", segundo informado pelas Requerentes em reposta ao Ofício 734/2011/CADE (fl. 1225)

953. Para apurar as sinergias por categoria, foi realizado o rateio dos gastos comuns a vários produtos de acordo com sua participação na receita líquida ou no volume de vendas, dependendo da despesa contabilizada. Pelo exposto no quadro acima, as sinergias variam de **(CONFIDENCIAL)** a **(CONFIDENCIAL)** a depender da categoria de produto analisada. O ganho geral seria de **(CONFIDENCIAL)**, sendo **(CONFIDENCIAL)** decorrente de gastos variáveis e **(CONFIDENCIAL)** de gastos fixos. Este ganho se refere às categorias de produtos processados no mercado interno. Já o ganho de sinergia total da empresa pós-operação seria de **(CONFIDENCIAL)**[831], incluindo eficiências produzidas no mercado interno e externo[832].

954. A seguir, serão analisadas, de modo mais detalhado e individualizado, as alegadas eficiências e sinergias que resultariam nesses ganhos, de acordo com os critérios de aceitação estabelecidos no início e ao longo desta seção. Isso é especialmente importante porque, independentemente da qualidade do trabalho realizado pela McKinsey, nota-se, e isso é natural, que o foco do trabalho da Consultoria não foi observar, especificamente, as eventuais sinergias que efetivamente são aceitáveis do ponto de vista dos critérios antitruste e da Lei nº 8.884/94, citados acima (por exemplo, e sem prejuízo de outros, o Relatório da McKinsey não tem por objetivo avaliar se os alegados ganhos serão ou não repartidos com os consumidores, se poderiam ou não ser atingidos por esforço interno das empresas, se representam mero ganho pecuniário das partes e assim por diante). Essa análise crítica e criteriosa não foi efetuada pelas Requerentes e, portanto, deve ser realizada aqui.

955. Primeiramente, é importante salientar que, de acordo com o relatório da McKinsey, do total de **(CONFIDENCIAL)** em eficiências, **(CONFIDENCIAL)** ocorre no mercado externo, **(CONFIDENCIAL)** no mercado interno *in natura* e **(CONFIDENCIAL)** no mercado interno de industrializados[833]. Dessa forma, aproximadamente metade das eficiências totais alegadas não tem efeito no mercado brasileiro e, por isso, não devem ser consideradas. Obviamente, a Lei de Defesa da Concorrência, ao tutelar a coletividade, protege os consumidores brasileiros, conforme enunciado expressamente pela própria Lei[834] e, a bem da verdade, conforme faz qualquer lei nacional. Esse é o âmbito de competência e de interesse do Estado brasileiro. Os demais países possuem suas próprias agências antitruste, que tutelam os interesses dos seus cidadãos. Cabe à autoridade brasileira verificar os efeitos negativos e positivos de atos de concentração no Brasil. Assim, é imprescindível que as eficiências resultantes da operação, para serem consideradas, tragam benefícios ao mercado interno, com efeitos para o consumidor nacional. Eficiências destinadas aos consumidores de outros países são irrelevantes, no caso, tanto do ponto de vista jurídico quanto econômico.[835] Desse modo, somente devem ser consideradas as eficiências relacionadas ao mercado interno.

---

[831] O *percentual* de ganho total de sinergias da empresa é inferior aos ganhos *percentuais* nas categorias porque as reduções provenientes dessas categorias de industrializados no mercado interno, destacadas acima, são maiores, em média, do que as da empresa como um todo (que incluem outros produtos, a princípio não afetados por este ato de concentração).

[832] A esse respeito, ver resposta das Requerentes ao Ofício 734/2011/CADE (fls. 1224/1236, autos confidenciais).

[833] Fl. 867 dos autos confidenciais.

[834] O art. 2º da Lei nº 8.884/94 assim enuncia, expressamente:
"Art. 2º Aplica-se esta Lei, sem prejuízo de convenções e tratados de que seja signatário o Brasil, às práticas cometidas no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam efeitos".

[835] Isso não significa que a operação não possa trazer eficiências mais amplas, envolvendo um mercado maior que o analisado; pelo contrário, é saudável que a empresa ganhe competitividade em todos os

CADE FLS. 3714

956. As Requerentes não parecem discordar desse posicionamento, já que elas próprias, ao apresentar as eficiências desagregadas por categorias de produtos, tomaram por base apenas as supostas sinergias ocorridas no mercado interno. Segundo informado, a alegada redução de gastos de **(CONFIDENCIAL)** relativamente às categorias de produtos equivale às mencionadas sinergias de **(CONFIDENCIAL)** no mercado *interno* de industrializados, valor esse que, segundo as Requerentes, não contabiliza os ganhos derivados das exportações.[836]

957. Na desagregação por categorias, a redução de gasto estimado geral, como dito, foi de **(CONFIDENCIAL)**, com variações de **(CONFIDENCIAL)** a **(CONFIDENCIAL)**, a depender do produto. Entretanto, segundo a McKinsey, cerca de **(CONFIDENCIAL)** dessa redução seria decorrente de gastos variáveis, enquanto os demais **(CONFIDENCIAL)** decorreriam de custos fixos. Assim, caso utilizado um critério rigoroso, que desconsiderasse todas as reduções de custos fixos peremptoriamente, o ganho de eficiência da operação seria, ao menos, 20% menor do que o alegado.[837] Contudo, conforme asseverado anteriormente, as reduções de custo fixo serão examinadas em concreto de modo específico, a fim de avaliar se é ou não pertinente contabilizá-las, caso a caso, conforme os critérios estabelecidos. Adianta-se que, como em várias das sinergias alegadas, há dúvidas quanto à proporção dos custos que é referente à parcela variável e à fixa, em havendo também redução do custo variável em algum grau, a sinergia foi contabilizada por este Relator. Trata-se de um critério que opera em favor das Requerentes de forma significativa, e que tende a superestimar algumas das eficiências alegadas.[838]

958. Lembra-se, outrossim, que o Guia brasileiro esclarece que não serão considerados eficiências aquelas que representem "72. (...) apenas uma transferência de receitas entre agentes econômicos". Nesse âmbito surge a discussão sobre se deveriam ou não ser contabilizadas como eficiências as reduções de custos advindas da obtenção de menores preços junto a fornecedores de insumos e outros. As próprias Requerentes debatem essa matéria em nota técnica na qual criticam algumas conclusões da literatura econômica a esse respeito,[839] no sentido de que eficiências decorrentes de um mero aumento do poder de barganha não poderiam ser contabilizadas pela autoridade antitruste, já que representariam uma simples "transferência de receitas entre agentes econômicos", sem um real incremento do bem-estar da economia e dos consumidores.

---

mercados que atue. Contudo, a análise de se os benefícios originados pelas eficiências decorrentes da operação têm o condão de suplantar seus efeitos negativos tem como base os mercados afetados pela fusão. Isso vale tanto para o mercado produto como para o geográfico. Assim, os efeitos positivos de uma operação deve ter como beneficiário o consumidor que sofrerá os efeitos negativos. Caso a fusão gere eficiências no mercado externo, como redução de preço para exportação, esses efeitos não serão sentidos pelos consumidores nacionais, que irão arcar apenas com os efeitos negativos, como um possível aumento de preço, redução de opções de compra, entre outros.

[836] As Requerentes confirmaram esse dado em sua resposta ao Ofício 734/2011/CADE (fl. 1228/1229, autos confidenciais).

[837] Caso, é claro, se considerasse todas as reduções de custos variáveis, o que não necessariamente ocorrerá.

[838] Lembra-se que, como já comentado aqui, o conservadorismo, em regra, deve ser pró coletividade, e não pró-Requerentes, como está aqui a se fazer. Contudo, este Relator houve por bem assim proceder a fim de dar segurança ao caso, demonstrando-se que, mesmo em um cenário de cautela em favor do pleito das Requerentes, os problemas concorrenciais se mantêm, indicando a periculosidade indubitável da operação sobre o ambiente concorrencial e os consumidores.

[839] Na nota "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18", as Requerentes fazem uma análise crítica sobre os artigos de Farrell e Shapiro (FARRELL, J., SHAPIRO, C., op. cit. 1990; e FARRELL, J., SHAPIRO, C., op. cit., 2000).

3715

959. As Requerentes procuram afastar esse argumento alegando que as reduções de gastos com insumos não adviriam de poder de barganha, mas sim da escolha do melhor fornecedor entre aqueles que ofertam seus produtos às duas firmas fusionadas. Entendo que, a princípio, as reduções de custos decorrentes de tal estratégia, e efetivamente não advindas de maior poder de barganha, de fato, podem ser consideradas eficiências legítimas, de modo que assim as considerarei na presente análise. Nesse sentido, ressalva-se que, em alguns casos, quando não restou claro se a redução de preço seria decorrente de simples exercício poder de barganha ou de efetiva sinergia na gestão de compras, optou-se por considerar a redução como eficiência da operação. Trata-se, mais uma vez, de um critério que opera de modo muito favorável às Requerentes, e que possivelmente superestima algumas das eficiências,[840] até porque ele não considera, por exemplo, a possibilidade de que o pretenso fornecedor mais eficiente eventualmente sequer tenha capacidade ociosa suficiente (ou posicionamento geográfico adequado) para passar a atender uma segunda empresa (no caso, a firma objeto da fusão que não atendia antes).

960. Feitas essas observações, o quadro abaixo descreve, uma a uma, as sinergias alegadas pela McKinsey e conclui quais serão contabilizadas por este Relator, quais não serão e por que. Em seguida, apresenta o valor da sinergia conforme demonstrado pela McKinsey e o valor que será, ao final, contabilizado neste voto, conforme a aceitação ou não da eficiência (total ou parcialmente).[841] Ressalta-se, contudo, que o quadro abaixo analisa as eficiências *gerais* quantificadas pela McKinsey, que somariam **(CONFIDENCIAL)** e que ainda incluem aquelas reduções de gastos relativas ao mercado *externo*, além do interno. Assim, uma vez finalizada a análise dessas eficiências, serão examinadas e mensuradas, com base nos mesmos critérios, as sinergias divididas por *categoria de produtos* industrilizados (que somariam **(CONFIDENCIAL)** e que já teriam expurgado os ganhos relativos ao mercado externo).

Quadro 54 – Avaliação das sinergias por frente de trabalho
(CONFIDENCIAL)

Fonte: Elaboração própria a partir do relatório da McKinsey.

961. Tendo por base a análise recém efetuada, os quadros a seguir apresentam um resumo por frente de trabalho dos argumentos para a não aceitação de algumas eficiências e a contabilização final das eficiências aceitas.

Quadro 55 – Sinergias aceitas por frente de trabalho – R$ milhões

[840] Lembra-se que, como já comentado aqui, o conservadorismo, em regra, deve ser pró coletividade, e não pró-Requerentes, como está aqui a se fazer. Contudo, este Relator houve por bem assim proceder a fim de dar segurança ao caso, demonstrando-se que, mesmo em um cenário de cautela em favor do pleito das Requerentes, os problemas concorrenciais se mantêm, indicando a periculosidade indubitável da operação sobre o ambiente concorrencial e os consumidores.

[841] Ressalta-se que o Relatório das sinergias procurou quantificar todos os ganhos calculados. Entretanto, alguns deles foram contabilizados em conjunto, dificultando a distinção entre a eficiência aceita da eficiência não considerada (por não atender aos critérios estabelecidos). Nesse caso, foi enviado ofício (734/2011/CADE) para que as Requerentes separassem o ganho obtido. Neste mesmo ofício foi solicitada a explicação de algumas sinergias cuja compreensão não ficou clara ou cuja justificativa não foi suficiente. Após a resposta, ainda insuficiente para dirimir as dúvidas, foi enviado novo ofício (Ofício 1030/2011/CADE), solicitando o envio das eficiências por frente de trabalho e por alavanca, de modo separado por categoria de produto, detalhamento necessário para a avaliação das eficiências por mercado relevante. O ofício foi respondido com as informações solicitadas, permitindo a análise realizada a seguir.

Fls. 3716

Frente de trabalho	Sinergias apresentadas pelas Requerentes	Sinergias [illegible]	[illegible]
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 56 – Resumo das justificativas para não aceitação das sinergias

Frente de trabalho	Nível de [illegible] das sinergias [illegible]	[illegible]
Suprimentos	(CONF.)	Parte significativa das sinergias apresentadas não é específica da operação, podendo ser obtidas por esforço interno. Também se verificaram, das sinergias específicas, algumas decorrentes de mero ganho pecuniário, apenas de custo fixo, ou que não são passíveis de repasse ao consumidor.
Logística	(CONF.)	Parte das sinergias com frete é decorrente exclusivamente do mercado externo, não resultando em benefício aos consumidores nacionais.[842]
Grãos	(CONF.)	Algumas eficiências operacionais não são especificas da operação, podendo ser obtidas por esforço interno das empresas ou obtidas no mercado.
Pessoal	(CONF.)	Grande parte da eficiência administrativa alegada não é específica da operação, pois poderia ser obtida por esforço interno, ou adquirido no mercado. Os ganhos de produtividade na manufatura e com fretes foram incluídos pelas Requerentes na frente "Manufatura" e "Logística", respectivamente. Não se demonstrou ganhos de produtividade nos demais setores, mesmo que por meio de redução de pessoal.
Manufatura	(CONF.)	Apesar de algumas reduções serem de custos fixos, a princípio elas também podem estar relacionadas a custos variáveis. Por outro lado, não é inteiramente evidente que todas as reduções de ociosidade são necessariamente

[842] Ressalta-se, contudo, que na análise por categoria de produto tal crítica não é replicada, pois as requerentes separaram da análise os ganhos obtidos com o mercado interno e externo.

3717

		específicas da operação, pois em alguns casos, essa redução poderia ser efetuada individualmente por cada firma. Contudo, algumas reduções de ociosidade podem, de fato, decorrer de uma melhor alocação derivada especificamente da operação. Como tal divisão é difícil, todas essas reduções foram aqui aceitas como eficiências, em prol das Requerentes.[843]
Agropecuária	**(CONF.)**	Todas foram aceitas
Total	**(CONF.)**	

Fonte: Elaboração própria.

962. Pelo exposto nos quadros, observa-se que **(CONFIDENCIAL)** das sinergias totais atenderam os critérios estabelecidos. Assim, o ganho *geral* de eficiências seria de no máximo **(CONFIDENCIAL)**. Ressalta-se que no detalhamento das eficiências não é possível separar claramente o ganho com as vendas para o mercado externo (como ganhos de escala), salvo a categoria fretes. Assim, esse percentual de eficiência inclui alguns ganhos com exportação que não puderam ser separados na avaliação das eficiências.

963. Cabe destacar, porém, que, segundo o Relatório, o tempo de captura da totalidade das sinergias é **(CONFIDENCIAL)** anos. Nesse período, **(CONFIDENCIAL)** são capturadas no primeiro ano, **(CONFIDENCIAL)** no segundo, **(CONFIDENCIAL)** no terceiro e **(CONFIDENCIAL)** no quarto ano.[844] Isso vale tanto para eficiências de custo fixo como de custo variável.

964. Frisa-se, a esse respeito, que a temporalidade da geração das eficiências é tratada no Guia brasileiro em dois momentos: primeiro, ao definir as eficiências específicas ("72. (...) não serão consideradas eficiências específicas da concentração aquelas que podem ser alcançadas, em um **período inferior a 2 (dois) anos**, por meio de alternativas factíveis, ...) e, segundo, ao enfatizar que os órgãos de defesa da concorrência "87. (...) procurarão analisar se os efeitos da operação se revertem em benefício do consumidor **em período de tempo razoável**". Analogamente, como já visto neste voto, o Guia brasileiro, assim como a maior parte dos guias relevantes de outros países considera, por exemplo, que uma entrada, para ser efetiva, deve ocorrer em no máximo **2 (dois) anos** (quando, então, é considerada uma entrada tempestiva). Isso se dá porque se considera que, se a entrada que obstar o exercício de poder de mercado de uma firma fusionada somente ocorrer depois disso, os consumidores passarão um tempo demasiadamente longo sofrendo os aumentos de preços e outros prejuízos decorrentes da fusão.

965. Tudo indica, portanto, que o "período de tempo razoável" para geração de eficiências é de, no máximo, 2 (dois) anos. Caso as eficiências levem mais de 2 (dois) anos para serem efetivadas, isso significa que os danos decorrentes da operação somente serão contra-balanceados pelos potenciais benefícios depois de 2 (dois) anos,

[843] Lembra-se que, como já comentado aqui, o conservadorismo, em regra, deve ser pró coletividade, e não pró-Requerentes, como está aqui a se fazer. Contudo, este Relator houve por bem assim proceder a fim de dar segurança ao caso, demonstrando-se que, mesmo em um cenário de cautela em favor do pleito das Requerentes, os problemas concorrenciais se mantêm, indicando a periculosidade indubitável da operação sobre o ambiente concorrencial e os consumidores.
[844] Fl. 861 dos autos confidenciais SBDC-Requerentes.

AGL

CADE / MF Fls. 3718

período durante o qual os consumidores brasileiros ficarão sujeitos aos prejuízos decorrentes do ato, como maiores preços, o que não deve ser aceito. Além disso, a princípio, quanto mais longo o tempo para geração das eficiências alegadas, maior é a chance de as mesmas serem especulativas. Frisa-se, aliás, que esse período de 2 (dois) anos também é o prazo adotado por outras autoridades de defesa da concorrência para considerar o tempo máximo para a geração de eficiências, como é o caso do FTC, autoridade americana.[845]

966. Dessa forma, fazendo um corte linear, e considerando como aceitáveis apenas as eficiências alcançáveis em até 2 (dois) anos, o ganho *total* de eficiência decorrente da presente operação, e passível de consideração do ponto de vista desta análise, seria de **(CONFIDENCIAL)** e não de **(CONFIDENCIAL)**, como defendido pelas Requerentes[846].

967. Como dito, porém, devem ser mensuradas, em específico, as sinergias *por categorias de produtos*, pois são essas que indicam as alegadas reduções de custos relativamente aos mercados de industrializados objeto de análise deste ato de concentração, e que já expurgaram as sinergias direcionadas ao mercado externo, além de serem essas eficiências que, ao final, foram comparadas com os resultados de UPP e simulação efetuados pelas Requerentes (e por este voto). Aplicando-se os mesmos critérios estabelecidos no Quadro 54, acima, para a mensuração das eficiências por categoria de produtos, tem-se os resultado apresentados nos quadros abaixo:[847]

Quadro 57 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Hambúrguer – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas	Exclusão Administrativa	Melhores Compras	TOTAL
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*90,4%*	*5,26%*	*12%*	*75,45%*	*51,85%*

[845] A exceção seriam os ganhos de eficiência dinâmica, no qual podem ser consideradas eficiências com maior prazo de maturação. Contudo, como mencionado em nota anterior, muitas vezes essa eficiência é desconsiderada não só porque o seu alcance é superior a 2 anos, mas porque não é possível se estimar em qual prazo que ela irá ocorrer. De qualquer forma, sua discussão é mais adequada em indústrias caracterizadas por intensa inovação, como TI e o setor farmacêutico, o que não é o caso da presente operação (OECD. **Dynamic Efficiencies in Merger Analysis**. Policy Roundtables, 2007).

[846] Não há dupla contagem nesse cálculo, pois nenhuma das eficiências foi descartada sob o argumento exclusivo de não geração de resultados em menos de 2 anos.

[847] Cabe ressaltar que, de início, o Relatório da McKinsey não demonstrou a especificação das sinergias por frentes de trabalho e alavancas no que se refere às eficiências por categorias de produtos (fazendo-o apenas para as eficiências totais). Tal especificação, contudo, foi, posteriormente, entregue a este gabinete, em atenção ao Ofício nº 916/2011/CADE.

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 58 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Lingüiça - %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*88,82%*	*10%*	*12,85%*	*68,62*	*56,52%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 59 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Mortadela - %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*91,82%*	*31,1%*	*21,1%*	*72,69%*	*58,86%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 60 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Salsicha – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas	Eficiência Administra-	Melhores Práticas	Total

Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*91,14%*	*11,58%*	*12,78%*	*69,28%*	*55,8%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 61 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Presuntaria – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*89,5%*	*13,3%*	*11,76%*	*67%*	*58,46%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 62 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Empanados – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)

fls. 3721 CADE

Total aceito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
% aceito do total estimado	*92,06%*	*12,38%*	*12,35%*	*71,1%*	*55,75%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 63 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Pizzas – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Grãos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Manufatura	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Agropecuária	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Suprimentos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Pessoal	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Total aceito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
% do total estimado	*95,3%*	*10%*	*12,85%*	*74,52%*	*50,38%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 64 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Prato Pronto – %

Grupo/Sinergias	Eficiência Operacional	Melhores Práticas Especificação	Eficiência Administrativa	Melhores Práticas Comerciais	Total
Logística	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Grãos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Manufatura	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Agropecuária	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Suprimentos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Pessoal	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Total aceito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
% aceito do total estimado	*97,4%*	*12,3%*	*12,35%*	*68,2%*	*46,27%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

Quadro 65 – Matriz de sinergias por frente de trabalho e alavanca para Margarina – %

Grupo/Sinergias	Eficiência	Melhores	Eficiência	Melhores	Total

Aot

CADE / MJ
Fls. 3722

	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Logística	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Grãos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Manufatura	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Agropecuária	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Suprimentos	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Pessoal	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Total aceito	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
% aceito do total estimado	*74,82%*	*15,2%*	*12,5%*	*75,51%*	*48,45%*

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório McKinsey (Resposta ao ofício 1030/2011/CADE).

968. Feito esse detalhamento, o quadro abaixo sintetiza essas conclusões, apontando o percentual de eficiências passíveis de aceitação.

Quadro 66 – Sinergias aceitas por produto

Produto	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Hambúrguer	(CONF.)	(CONF.)	51,85%
Lingüiça	(CONF.)	(CONF.)	56,52%
Mortadela	(CONF.)	(CONF.)	58,86%
Salsicha	(CONF.)	(CONF.)	55,80%
Presuntaria	(CONF.)	(CONF.)	58,46%
Empanados	(CONF.)	(CONF.)	55,75%
Pizza	(CONF.)	(CONF.)	50,38%
Prato Pronto	(CONF.)	(CONF.)	46,27%
Margarina	(CONF.)	(CONF.)	48,45%

Fonte: Elaboração própria.

969. Pelo que se observa do quadro acima, aproximadamente metade das sinergias apresentadas pelas Requerentes por categoria de produtos não atende aos critérios antitruste para aceitação de eficiências em um ato de concentração.

970. Mais, ainda, levando-se em consideração, novamente, que, de modo geral, somente 73% dessas eficiências são alcançáveis até o segundo ano, não podendo ser consideradas as eventuais sinergias atingidas após esse prazo, tem-se, ao final, ganhos de eficiência aproximados da seguinte magnitude:

CADE / MJ
Fls. 3723

Quadro 67 – Sinergias aceitas por produto obtidas em até 2 anos

Produto	Sinergias aceitas (%)	Sinergias aceitas obtidas em até 2 anos*(%)
Hambúrguer	(CONF.)	(CONF.)
Lingüiça	(CONF.)	(CONF.)
Mortadela	(CONF.)	(CONF.)
Salsicha	(CONF.)	(CONF.)
Presuntaria	(CONF.)	(CONF.)
Empanados	(CONF.)	(CONF.)
Pizza	(CONF.)	(CONF.)
Prato Pronto	(CONF.)	(CONF.)
Margarina	(CONF.)	(CONF.)

Fonte: Elaboração própria. *Segundo as Requerentes, **(CONFIDENCIAL)** das sinergias seriam obtidas em até 2 anos.

971. São esses ganhos de eficiência que devem ser aqui considerados, em contraposição aos danos gerados pela operação.

11.2.5 Das eficiências sobre o mercado interno de processados alegadamente decorrentes da maior exportação de carne in natura.

972. Segundo as Requerentes, "pós-operação existem duas forças operando no sentido da promoção da redução dos preços de processados e industrializados das Requerentes". A primeira seria as alegadas sinergias na produção e distribuição de produtos processados e industrializados, que acabaram de ser analisadas. A segunda, conforme alegam, seriam "os impactos sobre a oferta e preços de processados e industrializados derivados do incremento das exportações" (fls. 828/29). Essa última "força", que supostamente geraria eficiências, foi tratada em nota técnica específica denominada "Influência das exportações de carne *in natura* sobre a oferta de processados no Brasil" (753/820, autos confidenciais), que realizou exercícios econométricos com o fim de "avaliar a relação entre o volume de exportações brasileiras de carnes *in natura* e a oferta e o preço doméstico de produtos alimentícios obtidos a partir da carne mecanicamente separada ou de cortes de carnes não destinados ao mercado externo, mas sub-produto dos mesmos (e, portanto, insumos para a produção de processados e industrializados para o mercado doméstico)" (fl. 754, autos confidenciais).

973. Segundo defendido pela Nota, "carnes de aves e suínos, em cortes, exportadas para a Europa e diversos países dão origem a 'sobras' – na forma de retalhos de carnes e, no caso dos suínos, pedaços não comercializados – que constituem insumo para a fabricação das carnes industrializadas e processadas"; a suposta maior exportação de carne *in natura* decorrente dos alegados "ganhos de produtividade na oferta de carne *in natura* como resultado da operação" resultaria em um aumento da oferta de "sobras" no mercado nacional, e conseqüentemente, em um suposto aumento da produção de processados de carne, o que implicaria reduções nos preços (fl. 754).

974. Há problemas na tese apresentada na Nota das Requerentes, tanto em suas premissas quanto em sua aplicação, que impossibilitam, de modo minimamente seguro, o aproveitamento de seu argumento de eficiência nesse sentido.

975. Lembra-se aqui o que já foi detalhado na subseção anterior, relativamente a alguns dos critérios mínimos para aceitação de alegações de eficiências pelo CADE. Um deles demanda que eficiências meramente especulativas, cuja magnitude e possibilidade de ocorrência não sejam verificáveis de modo razoável, sejam descartadas. Outro dos critérios exige que a eficiência seja específica da operação, ou seja, que não possa ser atingida por outro meio plausível e menos prejudicial à concorrência. Tendo esses dois critérios em mente, e sem prejuízo dos demais, observa-se o seguinte, a respeito da tese das Requerentes:

(i) Nota-se que ela parte da premissa necessária de que a operação realmente resultará em maiores exportações, de modo significativo. Ocorre que, ainda que, *ad argumentandum*, se admitisse que o presente ato de concentração resulta em reduções de custos de produção significativos, a expansão das exportações por parte das Requerentes ainda dependeria de uma série de variáveis e eventualidades, algumas inclusive fora de seu controle e várias outras que não guardam qualquer relação de causalidade com esta operação. O crescimento de suas exportações depende de sua real capacidade de crescer no mercado externo, de tornarem-se valiosas internacionalmente aos olhos dos consumidores estrangeiros, de não serem contestadas por barreiras à entrada (sanitárias, tarifárias, negociais etc) e por rivais fortes atuantes em outros países, da situação econômica e da demanda do mercado internacional, da não incidência de choques e crises internacionais que afetassem suas vendas no exterior e de inúmeros e impensáveis outros fatores, que fazem com que a plausibilidade, ou no mínimo com que a magnitude, desse crescimento de exportações dependa de diversas variáveis especulativas, de difícil mensuração, muitas vezes imprevisíveis e que, em especial, são absolutamente exógenas a este ato de concentração.[848]

(ii) A análise recém empreendida na subseção que se seguiu demonstrou que uma parte muito significativa das reduções de custos alegadas pelas Requerentes poderiam ser alcançadas por cada uma delas de modo independente, não sendo causadas pela operação. Em outras palavras, uma parte muito relevante das eficiências que supostamente auxiliariam as partes a aumentarem suas exportações pode ser alcançada pelas empresas sem que as mesmas se fusionem. Tais eficiências, portanto, não são específicas da operação. Como visto neste voto, Sadia e Perdigão detêm, individualmente, grandes volumes de capacidade ociosa em suas fábricas e, em conjunto com as reduções de gastos que alegam, e que podem, em grande parte, alcançar separadamente, têm totais condições de aumentar suas exportações de maneira

[848] A esse respeito, a SEAE posicionou-se no mesmo sentido, afirmando haver barreiras (logísticas, sanitárias, de capacidade negocial etc) que impedem o incremento rápido do volume de exportação. Em resposta a esse argumento da SEAE, as Requerentes limitaram-se a dizer que as empresas exportadoras "já estão habituadas às dificuldades existentes no processo de exportação de carnes *in natura*" e que as barreiras apontadas pela SEAE não seriam um "grande empecilho" (fl. 481). Entendo, porém, que se trata de uma resposta demasiadamente vaga sobre o problema, e mais uma vez especulativa. Ademais, mais uma vez tem-se que, se não há grandes empecilhos à exportação, então as partes deste ato de concentração poderiam fazê-lo por si sós, sem a necessidade de fundirem-se em uma operação que causa tamanhos danos ao mercado interno.

CADE/MJ Fls 3725

individualizada, sem ingressar em uma fusão com tamanhos prejuízos ao consumidor brasileiro.[849]

(iii) Afora esses problemas notadamente de premissas, a tese apresentada pela Nota das Requerentes também é duvidosa, e nesse sentido especulativa (em resultado e em magnitude). De início, conforme ponderado pela SEAE, a Nota não deu a devida atenção ao fato de que o tamanho do mercado nacional de processados não é determinado apenas e tão somente pela maior ou menor exportação de carnes *in natura*. Um aumento da oferta de processados no território brasileiro, que implicaria a redução no preço desses produtos, não é diretamente determinado simplesmente por um aumento do volume de carne *in natura* exportado. Em resposta a isso, as Requerentes reconheceram que "de fato, há, também, influência da quantidade de carne *in natura* vendida no mercado doméstico e a disponibilidade de insumos para processados. No entanto, não era objetivo do estudo realizado verificar essa relação, mas tão somente demonstrar que com o incremento das exportações das requerentes (...), haverá maior oferta de produtos processados" (fl. 481/82). O fato, portanto, em parte reconhecido pelas próprias Requerentes, é que a eventual redução nos preços dos processados, *se houvesse alguma redução*, dependeria de vários outros fatores que não as exportações de carnes *in natura*, fatores esses não analisados na Nota, conforme reconheceram as partes. Ao menos, *o quanto* essas eventuais reduções seriam efetivamente influenciadas pelas exportações é bastante incerto. Também nesse ponto, portanto, a tese é especulativa.[850]

(iv) Os pontos anteriores demonstram que a premissa empregada pelas Requerentes de que uma maior oferta ao mercado internacional "gera aumento automático e proporcional na produção de carnes industrializadas" (p. 32) é, assim, exagerada e equivocada, na medida em que não leva em conta outros fatores determinantes da oferta nacional de processados e porque parte da suposição, errônea, de que a oferta da firma somente responde ao seu custo marginal (ganho de eficiência e economias de escopo da exportação), sem levar em conta a demanda dos consumidores e todos os demais fatores já mencionados que afetam o efetivo sucesso das suas vendas.

(v) Interessante notar, aliás, que um dos concorrentes que falaram nestes autos, ao comentar os mercados de processados[851], coloca ainda maiores dúvidas sobre os argumentos das Requerentes, ao lançar tese diametralmente oposta à da Nota ora comentada, relativamente à relação entre exportações de carnes *in natura* e volume interno de oferta de processados. Afirma a Doux que: "com a redução das exportações, sobra mais matéria-prima suína no mercado interno, o que incentiva aumentos de produção e reduções de preços" (fl. 164, autos confidenciais). É inegável que se trata de um argumento plausível.

(vi) Do ponto de vista da análise estatística, os testes econométricos apresentados na Nota possuem problemas metodológicos conhecidos. O parecer

---

[849] Isso sem falar na eventual possibilidade de constituição de outras formas de associação, como uma joint venture voltada a exportações, por exemplo, estruturada de forma independente do mercado doméstico.

[850] Vale mencionar, ainda a esse respeito, que a SEAE também ponderou, corretamente, que as variações nas exportações de carnes *in natura* são superiores às alterações no volume de processados no mercado interno. Sobre isso, as Requerentes respondem que "não se afirmou em momento algum que haveria relação de 1 para 1 entre estas duas variáveis. O que importa é que esse mecanismo de transferência existe (...)" (fl. 482). O fato, porém, é que o seu *quantum* e a sua real relação de causalidade permanecem demasiadamente especulativos para serem aceitos.

[851] Nota-se que o concorrente sequer estava a comentar a Nota em questão.

Fls 3726

apresenta testes de séries temporais para amostras entre 27 e 35 observações. O fato, porém, é que não é estatisticamente possível se realizar testes de hipótese com menos de 33 observações. Portanto, metade das estatísticas apresentadas simplesmente não atendem requisitos básicos de análise estatística. Somente isso já seria suficiente para pôr em dúvida toda a análise apresentada no parecer. Sabe-se que o poder dos testes econométricos funciona para as denominadas "amostras grandes" e certos casos de amostras pequenas. Por exemplo, Elliott, Pesavento e Jansson usam 100 observações para amostras pequenas e 1500 para amostras grandes para analisar poder de testes de cointegração.[852] Cheung e Lai[853] utilizam como amostras pequenas conjunto de dados de 50, 100 e 200 observações. A Nota ora analisada, por sua vez, utiliza amostras, como dito, de 27 a 35 observações, o que, portanto, não chega perto nem mesmo de uma amostra pequena. Cheung e Lai concluem que o teste de Johassen aplicado a amostras pequenas encontra cointegração mais comumente do que deveria se esperar, o que indica um viés para se encontrar cointegração quando esta não existe. No caso da Nota das Requerentes, esse cenário enviesado é ainda pior, dada a sua amostra ainda menor. Com base nisso, já se deveria descartar completamente os testes e modelos empregados na Nota para analisar essas questões.

(vii) Finalmente, ressalta-se que a Nota realiza testes de cointegração sem controles de oferta do mercado interno, controles esse descartados pelos pareceristas (p. 18). Sem controles adequados, a relação entre preços pode ser casual e pode surgir mesmo em situações em que não há relação econômica entre os mercados. Portanto, a total ausência de controles é mais um fator que invalida os testes apresentados.

976. Feitas essas explanações, não considero possível considerar o argumento das Requerentes, de alegadas eficiências nos mercados de processados, decorrentes do suposto aumento de exportações de carnes *in natura*. Utilizar-se-á como parâmetro de eficiências decorrentes deste ato, portanto, as reduções de gastos contabilizadas na subseção anterior.

11.3 Análise das eficiências a partir dos testes de UPP e simulação

977. Como visto, após detida análise crítica das reduções de gastos alegadas pelas Requerentes, tem-se que os ganhos de eficiência potencialmente resultantes da operação em comento, em cada categoria de produtos avaliada, são os seguintes: (i) Hambúrguer: **(CONFIDENCIAL)**, (ii) Lingüiça: **(CONFIDENCIAL)**, (iii) Mortadela: **(CONFIDENCIAL)**, (iv) Salsicha: **(CONFIDENCIAL)**, (v) Presuntaria: **(CONFIDENCIAL)**, (vi) Empanados: **(CONFIDENCIAL)**, (vii) Pizza: **(CONFIDENCIAL)**, (viii) Lasanhas e Pratos Prontos: **(CONFIDENCIAL)** e (ix) Margarina: **(CONFIDENCIAL)**.

978. Tais ganhos potenciais podem ser comparados com os resultados dos exercícios de UPP e de simulação realizados neste voto nos ANEXOS 4 e 6, e comentados nas subseções 10.11.1 e 10.11.4, respectivamente.

---

[852] ELLIOTT, G. E. PESAVENTO e M. JANSSON. Optimal Power for Testing Potential Cointegrating Vectors with Known Parameters for Nonstationarity. **Journal of Business and Economics Statistics**, 23, 34-48. 2005.

[853] YW CHEUNG e K. LAI. Finite-Sample Sizes of Johassen's Likelihood Ratio Tests for Cointegration. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 55 (3), 1993.

3727

979. Comparando-se as pressões por aumentos de preços decorrentes da operação, indicadas pelo teste de UPP, com as reduções de gastos consideradas, obtem-se os seguintes resultados:

Quadro 68 – Teste UPP vs. Eficiências Recalculadas

Produto	*Pressão de Preços da Empresa:*	*Teste Pressão Aumento (UPP)*	*Pressão Bruta Aumento (GUPP)*	*Ganho Eficiência*	*Pressão por Aumento (UPP)*
Empanados	Perdigão	√	52.78%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	53.86%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Mortadela	Perdigão	√	29.28%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	40.44%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Margarina	Perdigão	√	31.94%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	13.79%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Salsichas	Perdigão	√	26.41%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	17.89%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Presuntaria	Perdigão	√	58.29%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	43.75%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Pizza	Perdigão	√	26.91%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	18.40%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Lingüiça Def.	Perdigão	√	20.66%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	21.59%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Hamburger	Perdigão	√	23.88%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	24.06%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Pratos Prontos	Perdigão	√	73.94%	**(CONF.)**	**(CONF.)**
	Sadia	√	55.66%	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Obs: Os resultados das Tabelas são confidenciais, pois usando UPP e GUPP pode-se encontrar a eficiência para cada produto. I.e. E = GUPP – UPP.

980. Como se vê, mesmo descontadas as potenciais eficiências consideradas, a pressão líquida por aumento de preços (UPP) após o ato de concentração ainda é positiva e extremamente significativa.

981. O mesmo ocorre quando se compara as mencionadas reduções de custos com os aumentos de preços apontados pelo exercício de simulação:

CADE/TJ Fls. 3728

Tabela 69 – Variação (%) dos Preços com a Fusão

Produto	Perdigão	Sadia	Batavo	Rezende	*Eficiências*
Empanados	8.8	8.07	11.15	15.84	*(CONF.)*
Hamburger	25.06	25.7	26.51	26.06	*(CONF.)*
Linguica Def.	9.09	8.16	5.32	5.49	*(CONF.)*
Mortadela (*)	22.71	25.9	25.62	26.41	*(CONF.)*
Pizza	11.88	10.43	12.2	13.26	*(CONF.)*
P. Prontos	25.4	21.03	24.66	25.82	*(CONF.)*
Presunto	40.34	36.21	35.62	38.73	*(CONF.)*
Salsicha(**)	35.54	33.04	39.04	40.65	*(CONF.)*

Obs: (*) Mortadela: Confiança (Perdigão) = 30.76%. (**) Salsicha: Wilson (Sadia) = 42.29.

982. Mesmo descontadas as eficiências, a simulação da fusão demonstra aumentos de preços extremamente altos em decorrência da operação.

983. Vale ressaltar que, embora não haja dúvidas que a contabilização de eficiências realizada neste voto é a mais correta, na medida em que diversos ganhos alegados pelas Requerentes não podem ser aceitos, é importante notar que, **ainda que as pressões brutas de aumentos de preços expostas nos referidos testes de UPP e simulação fossem comparadas com os ganhos de eficiências em montante exato ao alegado pelas Requerentes (média de (CONFIDENCIAL) por categoria de produto), permaneceria uma pressão positiva e significativa por aumentos de preços** em todos os mercados analisados, à exceção apenas na simulação da fusão para lingüiça defumada (embora a UPP continue apontando elevada pressão por aumento de preço também nesse mercado). Fica à toda prova evidente, portanto, por meio de uma avaliação quantitativa, que mesmo que fossem consideradas todas as eficiências alegadas pelas partes, ainda assim essas sinergias não seriam suficientes para compensar os gravíssimos efeitos gerados pelo presente ato de concentração.

984. **A contabilização das potenciais reduções de gastos decorrentes da operação, conjugadas com a quantificação dos pesados danos dela advindos, em termos de aumentos de preços, revela, assim, de maneira muito evidente, que as eficiências atingidas pelo ato são insignificantes quando comparadas com os prejuízos que ele gera aos consumidores e ao bem-estar da coletividade.**

11.4 Consideração de outros argumentos de justificação do ato

985. Postos esses resultados, entendo importante comentar aqui, ainda, alguns argumentos adicionais, atinentes especialmente a aspectos externos ao caso, e que alegadamente se prestaram a justificar a consecução da presente operação.

11.4.1 Aumento das exportações

986. O primeiro grupo de argumentos relaciona-se à alegação de que a fusão entre Sadia e Perdigão se prestaria a fortalecer essas empresas como grandes *players*

CADE/MJ Fls. 3729

internacionais e a aumentar as exportações brasileiras.[854] A esse respeito, faz-se, aqui, alguns comentários.

987. De início, é importante lembrar que, conforme defendido pelas próprias Requerentes nestes autos, os mercados envolvidos nesta operação são de abrangência **nacional**. Não há importações relevantes de processados ou carnes *in natura* no Brasil. Significa dizer que, no território brasileiro, que é o que aqui deve se analisar, as Requerentes não estão expostas à competição internacional. Portanto, o grupo de argumentos que deve ser examinado é aquele no sentido de que a operação incrementaria as exportações por parte das Requerentes.

988. Cabe frisar que, obviamente, a Lei Antitruste, e o CADE, por conseguinte, não se opõem ou se chocam com o aumento das exportações de produtos brasileiros, por meio de uma maior inserção internacional das empresas sediadas no Brasil. Pelo contrário, a legislação de defesa da concorrência é um instrumento basilar da política econômica nacional, que, ao final, tem o escopo de propiciar um ambiente concorrencial saudável aos agentes econômicos, evitando, repressiva ou preventivamente, condutas e estruturas anticompetitivas, assim privilegiando a atuação e, em conseqüência, o crescimento de empresas eficientes, opostamente a empresas que se expandam por meios anticompetitivos, em prejuízo dos demais concorrentes e dos consumidores nacionais.

989. Dito isso, por imposição expressa da Lei de Defesa da Concorrência, e mesmo em atendimento ao interesse coletivo dos cidadãos brasileiros manifestado da forma mais simples, o CADE não pode aprovar um ato de concentração que gere prejuízos internos severos aos consumidores e ao bem-estar econômico nacional utilizando como justificativa elementar para tanto uma maior inserção internacional de um agente econômico e um incremento de exportações, sem qualquer demonstração e contabilização mínima dos benefícios concretos que isso traria ao bem-estar coletivo.

990. Conforme visto no início e ao longo desta seção, a Lei nº 8.884/94 estabelece, muito corretamente, certos requisitos básicos e cruciais para a aprovação de um ato de concentração com base em alegações de eficiências. O efeito líquido do ato deve ser positivo, no sentido de gerar mais benefícios do que prejuízos, e tais benefícios devem, necessariamente, ser repassados à beneficiária da Lei, a coletividade, [855] em

---

[854] No âmbito dos presentes autos, as Requerentes, quando da notificação do ato, colocaram como uma das razões para a realização do negócio o fato de que a operação permitiria às empresas "incrementar suas exportações" e criar "um *player* brasileiro (...) com força para competir no mercado global com grandes grupos multinacionais", e que isso traria "benefícios ao mercado doméstico decorrentes das eficiências geradas em razão de sua atuação global" (fl. 20, Anexo1).
É importante frisar, contudo, que **as Requerentes, em suas notas e pareceres de eficiências, não utilizaram esse argumento como uma eventual eficiência decorrente da operação** (uma de suas Notas, já discutida, defende que um aumento das exportações de carnes in natura poderia aumentar a oferta interna de processados; a alegada eficiência, no caso, seria a redução nos preços dos processados, e não as exportações em si. Além disso, tal tese foi descartada neste voto, como visto).
Em sua resposta (fls. 3273/3341) ao parecer da ProCADE, as Requerentes criticaram a Procuradoria por supostamente não ter abordado esse tema. O fato, contudo, é que ao longo dos autos, tampouco as Requerentes o fizeram. As partes apenas trouxeram essa discussão aos autos com mais afinco em sua resposta à ProCADE, protocolada quase 2 (dois) anos após a notificação da operação e mais de 10 (dez) meses após o parecer da SEAE. Independentemente disso, este Relator fará, nesta seção, considerações a esse respeito.

[855] "Art. 1º (...)
Parágrafo único. A coletividade é a titular dos bens jurídicos protegidos por esta Lei."

CADE Fls 3730

especial na forma dos consumidores.[856] Não por outro motivo, a Lei veda a aprovação de operações que eliminem parcela substancial da concorrência no mercado brasileiro,[857] já que isso certamente traria prejuízos aos consumidores nacionais. De modo ainda mais evidente e absoluto, **a Lei proíbe, expressamente, a aprovação de atos que "impliquem prejuízo ao consumidor ou usuário final", mesmo diante de pretensos "motivos preponderantes da economia nacional"**,[858] indicando o quanto o bem-estar do consumidor se sobrepõe diante de quaisquer outros interesses.

991. Essas disposições legais levam a uma conclusão bastante simples: o fortalecimento de uma empresa, ainda que nacional, e o aumento de exportações porventura decorrentes disso não podem se soprepor, em absoluto, ao bem-estar dos consumidores brasileiros. Um ato de concentração que gere danos severos ao consumidor nacional não pode ser aprovado sob o mero argumento de que esse mesmo ato criou uma empresa forte, capaz de competir internacionalmente e exportar seus produtos. Não se trata de um mero capricho da Lei Antitruste. Trata-se, de modo bastante simples, e em acordo com os princípios jurídicos, econômicos e sociais mais básicos, de dar privilégio à coletividade e ao interesse público, em detrimento de se dar privilégio a um único agente econômico.

992. Ao mesmo tempo, e de modo bastante óbvio, a Lei de Defesa da Concorrência **protege os consumidores *brasileiros***, conforme enunciado expressamente por ela própria[859] e conforme fazem todas as demais normas editadas no Brasil, pelo Estado brasileiro, o seu guardião, que não pode se valer de prejuízos ao consumidor nacional para financiar e criar benefícios aos consumidores de outros países, atendidos pelas exportações das Requerentes, às custas de maiores preços praticados no Brasil.

993. E é importante, aqui, qualificar o interesse coletivo do qual ora se fala, neste caso, com vistas a dar uma perspectiva mais concreta a este debate e à dimensão da sua importância. Em razão da imensa dimensão das empresas envolvidas nesta operação, e da indústria na qual atuam, o que se está a tutelar, por meio da presente decisão, é, primeiramente, o bem-estar de milhares de consumidores, e não apenas de alguns; tais consumidores, por sua vez, estão espalhados por todas as partes do território nacional; os produtos em questão adquiridos por esses consumidores não são artigos supérfluos, são produtos que atendem literalmente às suas necessidades mais básicas, já que se trata, aqui, de alimentos; finalmente, e qualificando ainda mais o que aqui se

---

[856] "Art. 54 (...)
§ 1º O CADE poderá autorizar os atos a que se refere o caput, desde que atendam as seguintes condições:
(...)
II – os benefícios decorrentes sejam distribuídos eqüitativamente entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro;"

[857] Art. 54. (...)
§ 1º O CADE poderá autorizar os atos a que se refere o caput, desde que atendam as seguintes condições:
(...)
III – não impliquem eliminação da concorrência de parte substancial de mercado relevante de bens e serviços;"

[858] "Art. 54 (...)
§ 2º Também poderão ser considerados legítimos os atos previstos neste artigo, desde que atendidas pelo menos três das condições previstas nos incisos do parágrafo anterior, quando necessários por motivos preponderantes da economia nacional e do bem-estar comum, *e desde que não impliquem prejuízo ao consumidor ou usuário final*".

[859] O art. 2º da Lei nº 8.884/94 assim enuncia, expressamente:
"Art. 2º Aplica-se esta Lei, sem prejuízo de convenções e tratados de que seja signatário o Brasil, às práticas cometidas no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam efeitos".

CADE/MJ Fls 9731

discute, os consumidores dos produtos ora analisados são, cada vez mais, oriundos das classes C e D,[860] o que significa que os aumentos de preços advindos da presente operação afetarão a sua renda, a sua capacidade de adquirir outros bens e, ao final, o seu bem-estar, de modo ainda mais severo.

994. Lembrando, aqui, que a probabilidade e a magnitude dos danos gerados aos consumidores pelo ato de concentração em comento são, conforme a longa análise aqui efetuada, claros e muito significativos, pergunta-se se o fortalecimento de uma empresa nacional e o eventual aumento das exportações justificam, neste caso, esses prejuízos à população nacional? Este Relator está convicto que não.

995. Poder-se-ia argumentar, não obstante, que, de modo indireto, a coletividade, ao final, iria se beneficiar dos efeitos econômicos positivos do eventual incremento das exportações brasileiras, do possível crescimento de uma empresa nacional e das implicações disso.

996. Mais uma vez, reitera-se que o CADE não é ignorante dos efeitos benéficos dessas variáveis, e que tampouco a Lei de Defesa da Concorrência e este Conselho se contrapõem a elas, embora não seja sua competência legal lidar e resguardar esses interesses específicos. No caso concreto, contudo, alguns fatores importantes deixam bastante claro que este ato de concentração, tal como apresentado, tem o potencial de gerar muito mais danos do que benefícios à coletividade.

997. Primeiramente, não há, nestes autos, qualquer comprovação, ou mesmo uma tentativa de mensuração no sentido de demonstrar que os efeitos da presente operação, por si só, sobre a balança comercial brasileira, seriam de tal monta e em tamanha magnitude a ponto de, de alguma maneira, direta ou indireta, trazer benefícios à coletividade de tal feita que ultrapasse os claros prejuízos causados aos consumidores como conseqüência desta operação. Ausente tal mensuração, que provavelmente demandaria um exercício de abstração e de causalidades improváveis, e presentes evidências claras e concretas de graves danos a grande parte da população brasileira em decorrência da operação, não há dúvida que, no caso, deve prevalecer esta última preocupação, em detrimento dos argumentos meramente especulativos e não contabilizados em prol dos, neste caso, abstratos efeitos do igualmente incerto incremento das exportações.

---

[860] Diversos trechos de relatórios divulgados pela própria BRF demonstram isso, como, por exemplo, os seguintes:
"Outro destaque foi registrado nos negócios de Food Services que obtiveram um crescimento de 28,4% na receita em relação ao mesmo período do ano anterior, com foco no crescimento de processados e Contas Globais, superior a evolução do mercado. **Esta performance consistente foi suportada no mercado interno pelo aumento da renda disponível e pelo aumento do consumo da alimentação fora do lar advinda da nova classe C. Tal performance refletiu na sustentação de nossas margens em patamares importantes.**" (BRF. Informações Trimestrais, 31/03/2011, p. 27, grifamos. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/ITR%20MAR2011%20Final.pdf>).
"O mercado interno aquecido, com aumento da renda real em pleno emprego, além da **inclusão de classes emergentes ao consumo**, estimulou a demanda e as vendas de produtos em todos os segmentos, especialmente as linhas destinadas às comemorações de final de ano." (BRF. Relatório anual e de sustentabilidade de 2010, p. 23, grifamos. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/BRF%20Relatorio%20Anual%202010.pdf>).
"A BRF continuará investindo em soluções que permitam levar produtos saudáveis e práticos para mesa dos consumidores, **ampliando também o acesso ao portfólio para as classes C e D**". (BRF. Relatório do 3 trimestre de 2009. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/RelatoriodaAdministracao_3T09.pdf>).

998. Também não há mensuração de como o fortalecimento de um único agente privado poderia gerar, no caso, benefícios à coletividade que ultrapassem os severos prejuízos aos consumidores aqui encontrados, até porque essa seria uma hipótese extremamente improvável. Sem adentrar em profundidade essa discussão, vale apenas lembrar que, ao contrário do que uma impressão inicial e de senso comum pode fazer parecer, o fortalecimento de uma empresa, quando derivado não de eficiência própria (situação, essa sim, aplaudida pelo CADE e pela Lei), mas sim de uma conduta ou de uma fusão anticompetitiva, a ponto de lhe propiciar um exercício de poder de mercado alto, tem como conseqüência, em regra, a diminuição da oferta produzida pela empresa (com o fim de aumentar seus preços), o que significa menor nível de produção, menos compras de insumos e serviços, menor de nível de emprego, empresas rivais com problemas, menor acesso de consumidores aos produtos, maiores preços, inflação e, ao final, um peso morto gerado na economia nacional e no bem-estar da coletividade. Um bom exercício é lembrar que uma fusão anticompetitiva tem os mesmos efeitos de um cartel.

999. É importante lembrar, ademais, que, no futuro, nada impediria que essa pretensa "forte empresa nacional" propugnada pelas Requerentes fosse simplesmente adquirida por um grupo estrangeiro, o que encerraria de vez todos os argumentos em prol dos pretensos e não mensurados "benefícios" dessa tese, sustentada em detrimento dos danos severos que seriam sofridos pelo consumidor brasileiro caso concluída a presente operação.

1000. Finalmente, e talvez esse seja o ponto mais importante a ser aqui enfatizado, toda essa explanação que acaba de se seguir partiu de duas premissas que, até o momento, foram ignoradas. Primeiro, presumiu-se que, de fato, o ato de concentração ora debatido, por si só, causará, ou terá nexo de causalidade direto, com um incremento relevante das exportações de Sadia e Perdigão. Segundo, e mais importante, presumiu-se que esse alegado incremento das exportações só poderia ser alcançado caso efetivada a fusão das duas companhias, ou seja, presumiu-se que Sadia e Perdigão não poderiam, separadamente, incrementar suas próprias exportações. Deve-se ressaltar aqui, porém, que a primeira premissa, se não de veracidade não comprovada, é, ao menos, de mensuração incerta. A segunda, por outro lado, é, muito provavelmente, falsa. As explicações para isso já foram, de certa maneira, repassadas quando da análise da Nota das Requerentes "Influência das exportações de carne *in natura* sobre a oferta de processados no Brasil",[861] e serão aqui relembradas.

1001. Com relação à premissa de que a operação resultará em maiores exportações, de modo significativo, tem-se que, ainda que, *por hipótese*, se admitisse que o presente ato de concentração resultasse em sinergias amplas, a expansão das exportações por parte das Requerentes ainda dependeria de uma série de fatores, vários dos quais fora de seu controle e que não guardam nexo de causalidade com este ato. O crescimento de suas exportações depende de sua real capacidade de concorrer no mercado externo, de conquistar consumidores estrangeiros, de não serem contestadas por barreiras à entrada (sanitárias, tarifárias, negociais etc) e pelos fortes rivais atuantes em outros países, da situação econômica e da demanda do mercado internacional, da não incidência de choques extrenos e de inúmeros outros fatores, que fazem com que a probabilidade e, em especial, ao menos com que a magnitude desse crescimento de exportações sejam incertos quando comparados aos prejuízos que serão gerados aos consumidores nacionais, esses sim certos e elevados.

[861] Fls. 753/820, autos confidenciais.

1002. No que tange à segunda premissa, diversas evidências nestes autos demonstram, de forma bastante segura, que Sadia e Perdigão poderiam perfeitamente aumentar o seu respectivo volume de exportações de forma separada. Primeiro, porque ambas detêm, individualmente, capacidade ociosa em suas unidades produtivas, amplo acesso a insumos, grandes redes de distribuição, marcas extremamente relevantes e já são exportadoras. Segundo, a análise das eficiências recém empreendida demonstrou cabalmente que uma parte muito significativa das reduções de gastos alegadas pelas Requerentes podem perfeitamente ser alcançadas por cada uma delas de modo independente, sem necessidade de qualquer fusão. Tanto Sadia quanto Perdigão, portanto, têm totais condições de aumentarem suas exportações de maneira individualizada, sem ingressar em uma fusão com tamanhos prejuízos ao consumidor brasileiro. Ainda que assim não fosse, *ad argumentadum*, muito possivelmente haveria outros mecanismos de associação que poderiam, eventualmente, auxiliar o incremento das exportações dessas empresas, sem causar danos ao mercado nacional, como, por exemplo, uma *joint venture* especificamente voltada a exportações, adequadamente estruturada para blindar o mercado interno.[862]

1003. Não se pode olvidar aqui, um fato importante, público e amplamente divulgado, que traz ainda mais lógica a essas conclusões. A Perdigão não adquiriu a Sadia motivada pelo fato de essas empresas terem atingido um patamar de eficiência intransponível, somente ultrapassável por meio de uma fusão, ou pelo fato de que somente assim conseguiriam exportar mais. A Perdigão adquiriu a Sadia porque ela se transformou em uma boa opotunidade de negócio, após ser financeiramente enfraquecida em decorrência de suas perdas com operações de derivativos. Eficiências, exportações e afins não são o real motivo desta operação. O que leva ao segundo grupo de argumentos de ordem externa que motivariam a consecução deste ato de concentração, debatidos brevemente a seguir.

11.4.2 Questões financeiras

1004. A situação financeira da Sadia pré-ato de concentração, originada de suas operações mal sucedidas com derivativos, que lhe causaram um resultado líquido negativo no exercício de 2008, foi publicamente considerada como uma causa preponderante que oportunizou a sua aquisição pela Perdigão. Nas respostas das Requerentes ao Anexo 1 que acompanha a notificação da operação ao SBDC, tal fator foi inserido no ponto II.7 das questões do Anexo, entre as "Razões consideradas decisivas para a realização do ato ou contrato notificado".[863]

---

[862] Trata-se de uma hipótese exemplificativa, que obviamente não vincula uma decisão deste Conselho a esse respeito.

[863] Conforme consta do Anexo 1 que acompanha a notificação do presente ato de concentração, as próprias Requerentes assim inseriram como uma das razões para realização do ato: "A crise econômica mundial, a instabilidade monetária e cambial dos últimos meses, e a sua repercussão negativa sobre várias companhias com grande exposição em operações com derivativos, como ficou público, inclusive a Sadia, foram fatores importantes para a associação. A Sadia registrou, em 2008, o primeiro prejuízo anual em seus 64 anos de história, reflexo de perdas financeiras com instrumentos derivativos e dos impactos da desvalorização do real. O resultado líquido negativo no exercício de 2008 foi de R$ 2,48 bilhões, ameaçando a saúde econômico-financeira da empresa e comprometendo sua capacidade de investimento". (fl. 19). Assim também foi tratado o tema por diversas notícias veiculadas pela imprensa, como, por exemplo: "Fusão entre Sadia e Perdigão pode ser realidade". **Portal do Agronegócio**, Monitor Mercantil, 08/02/2009. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=28315>. Acesso em: 11.04.2011; MÍRIAM, Leitão. "Brasil Foods nasce forte e Cade tem de ficar de olho". **O Globo**

1005. Não obstante, o fato de essa situação financeira da Sadia ter encorajado a *efetivação* da operação, não implica que ela valha como uma justificativa para a *aprovação* da operação. Tanto é assim que, ao longo de todo o curso do processo, as próprias Requerentes não se valeram desse argumento para fundamentar o seu pedido de aprovação do ato, nem buscaram enquadrar esta operação em uma situação de *failing firm*.

1006. **Muito pelo contrário: as Requerentes, além de jamais terem se valido desse tipo de argumentação na sua exposição de eficiências decorrentes do ato, juntaram aos autos, elas próprias, parecer[864] que, entre outros pontos, declara expressamente que não se aplicam a este caso as teorias de *failing firm*, ou seja, argumentações de firma insolvente**.

1007. Ao fazer uma descrição teórica geral de fatores de análise antitruste de fusões, os pareceristas citam, entre outras variáveis, a chamada "*failing firm defense*". Conforme descrito pelo parecer:

> "Trata-se do argumento da empresa insolvente (*failing firm defense*) que afirma que uma concentração horizontal não deve ser considerada anticompetitiva quando a alternativa relevante para a fusão é que uma das empresas declare falência e feche. Essa defesa tem sido utilizada em vários países, incluindo os EUA e a Comunidade Européia (CE). Na CE, a condição adicional é de que grande parte da quota do mercado da empresa insolvente, inevitavelmente, se reverta para a empresa adquirente, mesmo sem a fusão." (p. 56)

1008. Após mencionar a teoria, **o mesmo parecer das Requerentes ressalta, expressamente, que o argumento da *failing firm* "não se aplica adequadamente ao caso em tela"** (p. 56, grifamos). **Assim, durante todo o curso da análise do caso, as próprias Requerentes não só não tentaram utilizar a situação financeira da Sadia como justificativa para a aprovação desta operação, como declararam expressamente que tal argumento não seria aplicável ao caso**. Este Relator entendeu que as partes haviam assim procedido com conhecimento de causa.

1009. Não por outro motivo, as Requerentes muito surpreenderam este Conselho quando, em sua recente resposta (fls. 3273/3341) ao parecer da ProCADE – resposta essa juntada aos autos quase 2 (dois) anos após a notificação do ato e mais de 10 (dez) meses após o parecer da SEAE –, declararam que a Procuradoria, ao prolatar o seu parecer (desfavorável à aprovação irrestrita da operação), teria, "injustificadamente", "ignorado" a "condição financeira da Sadia", que seria "de extrema relevância para a análise antitruste da operação".

1010. Ora, obviamente, a ProCADE não tratou desse tema porque as próprias Requerentes, em seu parecer, haviam declarado que o mesmo "não se aplica adequadamente ao caso em tela" (p. 56). Não obstante – embora a recente manifestação das Requerentes seja absolutamente extemporânea, frontalmente contraditória com a tese que já haviam fixado nestes autos e, visivelmente, uma espécie de "última tentativa" para reforçar o seu pedido de aprovação (tanto é assim que também a SEAE não tratou desse tema em seu parecer há 10 meses atrás e, nesse caso, a resposta das Requerentes ao parecer da Secretaria não fez qualquer crítica a esse respeito) – este Relator tratará, aqui, dessa discussão.

Online, Blog Míriam Leitão, 20/05/2009; ROCHA, Alda do Amaral. "Brasil Foods torna-se 'prisioneira' de seu próprio gigantismo". **Valor Econômico**, Agronegócios, São Paulo, 04/05/2010.

[864] "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (fls. 744/805, autos confidenciais).

2735

1011. De fato, conforme foi apontado, corretamente, pelo parecer juntado pelas próprias Requerentes às fls. 744/805 (autos confidenciais), é bastante claro que não se aplicam a este caso teorias de *failing firm* capazes de justificar a sua aprovação.

1012. Cabe ressaltar, desde logo, que a aprovação de operações com base em argumentos de falência de uma das firmas fusionadas, especialmente quando a fusão tem a potencialidade de gerar danos anticompetitivos, deve ser vista com extrema cautela.

1013. De início, é bastante evidente que o relaxamento da legislação antitruste é claramente inadequado como instrumento de assistência a firmas em dificuldades financeiras. Ao mesmo tempo em que existem inúmeros instrumentos legais e econômicos voltados a esse fim específico (desde empréstimos e capitalizações diversas até a aplicação jurídica de recuperação judicial e venda de ativos a firmas sem potencialidade de danos concorrenciais), políticas de condescendência por parte da autoridade antitruste para com firmas em déficit incentivam e premiam empresas ineficientes ou que operaram erroneamente, e penalizam aquelas firmas que atuam em acordo com as normas legais e de mercado, e que foram capazes de se manter operantes e eficientes por si sós. Trata-se de uma subversão direta das principais metas defendidas pela legislação de defesa da concorrência.[865]

1014. Assim, a teoria da *failing firm*, capaz de justificar a aprovação de um ato de concentração, só deve se aplicar naqueles casos raros e restritos nos quais ficar indubitavelmente comprovado que, ao final, a não ocorrência daquela fusão específica trará conseqüências piores aos consumidores do que a sua ocorrência. Nesse âmbito, deve-se comprovar a existência dos seguintes requisitos:[866]

(i) A firma insolvente deve ser efetivamente incapaz de cumprir com as suas obrigações financeiras;

(ii) A firma deve ser incapaz de se reorganizar por meio de falência ou recuperação de empresa;

(iii) A firma deve empreender esforços de boa-fé para encontrar compradores que representem menos riscos antitruste; e

(iv) Deve-se comprovar que, no caso de não ocorrência da fusão notificada, os ativos da firma sairão do mercado, prejudicando os consumidores.

1015. As circunstâncias deste caso demonstram, de modo muito claro, que a presente operação não se enquadra em nenhum desses requisitos, sendo absolutamente inaplicável a *failing firm defense*.

---

[865] A título de exemplo, é interessante observar, concretamente, que políticas de governo pretéritas, no sentido de relaxar as políticas antitruste em tempos de crises econômicas, tiveram conseqüências muito danosas. Um exemplo foi a política americana em resposta à Depressão da década de 1930, com o *National Industrial Recovery Act* (1933), que suspendeu certas imposições da legislação antitruste americana. Considera-se que essa política foi inócua no sentido de ajudar a economia e, mais ainda, que agravou os efeitos da Depressão. Ver a esse respeito, por exemplo: COLE; OHANIAN. New Deal Policies and the Persistence of the Great Depression: A General Equilibrium Analysis. **Journal of Political Economy**, 112, n. 4, 2004; e HARKRIDER. Lessons from the Great Depression. **Antitrust**, 23(2), Spring, 2009.

[866] Conforme delineado pelo Guia americano de controle de atos de concentração (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Horizontal Merger Guidelines.** Issued in August 19, 2010, p. 35).

1016. Segundo explanado pelo parecer mencionado anteriormente, juntado aos autos pelas próprias Requerentes, e portanto com informações confirmadas por elas mesmas, ao falar da necessidade da Sadia "de capital para investimento, após o rombo deixado no caixa pelas perdas com derivativos", **as Requerentes afirmam literalmente que "havia alternativas à fusão"** (p. 56, grifamos). Exemplos de alternativas citadas pelo parecer seriam a injeção de capital privado por meio da emissão de ações ou debêntures e a obtenção de recursos junto a instituições financeiras.

1017. Semelhantemente, em entrevista a veículo de comunicação, **o próprio Co-Presidente do Conselho de Administração da BRF afirmou que, afora a união com a Perdigão: "Tínhamos outros caminhos. Tivemos propostas de fundos internacionais, fundos soberanos com interesse estratégico. (...) Ir para o rumo de financiamento, admitir um sócio capitalista** ou buscar a junção das duas empresas" (grifamos).[867] Nos meses que antecederam a operação, notícias do mercado veiculadas pela imprensa especializada também aduziam que eram "várias as alternativas da Sadia" além da compra pela Perdigão, dentre elas "a própria venda das operações para outra empresa. Neste último caso, o mercado fala da Bunge e JBS".[868]

1018. Mais ainda, nestes próprios autos, a concorrente Tyson, por exemplo, informou que caso o CADE, ao final de sua análise, concluísse ser necessária "a imposição de remédios estruturais à operação, Tyson do Brasil informa que **terá interesse em analisar eventuais remédios estruturais aplicados e em possivelmente participar do processo competitivo a eles associado**" (fl. 549, grifamos), sendo mais do que plausível imaginar que outras empresas tenham interesse semelhante.

1019. Resta evidente à toda prova, assim, que:

(i) a Sadia, conforme informado por ela própria, tinha inúmeras alternativas para cumprir com as suas obrigações financeiras;

(ii) tamanhas eram (e são) essas alternativas, que sequer foi necessário se cogitar uma reorganização por meio de falência ou recuperação judicial e, ainda que fosse, a expressiva força e capacidade da empresa Sadia, demonstrada à exaustão nestes autos, dificilmente impediria algum tipo de reorganização dessa natureza;

(iii) não foi demonstrado qualquer esforço por parte da Sadia para encontrar uma outra firma compradora do seu negócio; há diversas evidências, mais uma vez fornecidas pela própria empresa, de que haveria compradores alternativos à disposição, e uma vez que todos os demais concorrentes (ou entrantes) possuem poder de mercado significativamente menor que o da Perdigão, tratar-se-ia de uma alternativa que, ao mesmo tempo, sanaria a situação financeira da Sadia e geraria efeitos sobre a concorrência muito menores; e

(iv) Diante dessas circunstâncias, não há qualquer chance de os valiosos e atrativos ativos da Sadia simplesmente deixarem o mercado, no caso de a empresa não se associar à Perdigão.

---

[867] LUCENA, Eleonora de. "Entrevista – Luiz Fernando Furlan". **Conteúdo Livre**, 2011. Disponível em: <http://sergyovitro.blogspot.com/2011/03/entrevista-luiz-fernando-furlan.html>. Acesso em: 29.03.2011.

[868] "Fusão entre Sadia e Perdigão pode ser realidade". **Portal do Agronegócio**, Monitor Mercantil, 08/02/2009. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=28315 >. Acesso em: 11.04.2011.

FLS. 2737

1020. Em face dessas inúmeras evidências, seria absolutamente equivocado, e ilegal, permitir a união entre as duas Requerentes com base em uma alegação de firma insolvente por parte da Sadia. Entendimento contrário implicaria efeitos severos e de longo prazo aos consumidores brasileiros e à coletividade, em decorrência da operação, em troca de uma concessão de curto prazo a um único agente privado, que foi levado a uma situação em conseqüência dos seus próprios erros e ineficiências, e que possui, comprovadamente, inúmeros outros meios de sanar a sua condição financeira.

11.5 Conclusão quanto às eficiências

1021. Analisou-se de forma aprofundada, na presente seção, todas as reduções de gastos alegadas pelas Requerentes, e efetuou-se a sua contabilização de acordo com os critérios legais aplicáveis, de modo, inclusive, extremamente pró-Requerentes nas situações limite.[869]

1022. Ao final, restou evidenciado, de maneira bastante clara e segura, que as potenciais eficiências geradas pela operação são extremamente pequenas quando comparadas aos efeitos negativos gerados pelo presente ato de concentração, que são muito significativos, conforme apurado pela detida análise qualitativa e quantitativa efetuada neste voto.

1023. Na realidade, o fato é que, mesmo se, *ad argumentandum*, fossem consideradas todos os ganhos de sinergias alegados pelas partes, a magnitude de tais eficiências, ainda assim, se mostra insignificante perto dos graves danos à coletividade que este ato de concentração gerará. O potencial de danos aos consumidores advindo desta operação, conforme foi aqui demonstrado à exaustão, é substancial em um grau raramente observado.

1024. Em casos assim, a literatura e a jurisprudência antitruste são extremamente claras ao afirmar que qualquer patamar de eficiências eventualmente gerado é inútil no sentido de obstar os efeitos negativos da operação. Assim já se manifestou o CADE em decisões pretéritas,[870] do mesmo modo como defendem a literatura e outras agências antitruste.[871]

---

[869] Isso foi feito propositadamente, como medida de segurança, para demonstrar que, mesmo em um cenário de contabilização de eficiências muito brando em favor das Requerentes, elas não são suficientes para compensar os efeitos da operação, que, no caso, mostraram-se extremamente graves.

[870] Ver, por exemplo, o AC nº 08012.001383/2007-91 (Requerentes: Recofarma e Leão Júnior; Voto-Vogal (condutor): Conselheiro Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo).

[871] De acordo com as "Diretrizes Para a Elaboração e Implementação de Política de Defesa da Concorrência", **eficiências devem ser consideradas para aprovação de uma operação somente nos casos em que forem extremamente elevadas, isto é, quando "forem anormalmente grandes ou se elas estiverem orientando a fusão ou acordos propostos"**. (BANCO MUNDIAL; OCDE. **Diretrizes para a Elaboração e Implementação de Política de Defesa da Concorrência**. São Paulo: Editora Singular, 2003, p. 279, grifamos).

No âmbito da Comissão Européia, "**a Regulação de Fusões do Conselho estabelece critérios para a consideração de fusões, dentre os quais eficiências são um, mas se a fusão é considerada, no balanço, anticompetitiva – a criação ou fortalecimento de uma posição dominante que resulte em uma limitação significativa da concorrência – eficiências não são uma defesa**. O caso Nordic Satellite foi um no qual **a transação poderia ter gerado eficiências significativas, mas considerou-se que criaria ou fortaleceria uma posição dominante em diversos mercados, e foi proibida**." (OECD. **Competition Policy and Efficiency Claims in Horizontal Agreements**. Policy Roundtables, 1995, p. 81, tradução livre, grifamos).

CADE / SEPAE
Fls. 9738

1025. Isso ocorre porque, além de o real alcance de eficiências elevadas ser incerto e de difícil mensuração, o potencial de danos causado por operações de significativa gravidade dificilmente pode ser remediado por reduções de custos ocorridas no âmbito das empresas fusionadas, já que é extremamente duvidoso que esses ganhos sejam repassados aos consumidores, na forma de menores preços. O fato é que, em não havendo contestação razoável do poder de mercado da firma por parte de entrantes e rivais, ela simplesmente não tem incentivos para baixar seus preços.

1026. Esse é exatamente o desenho que se apresenta no presente caso. Foi visto concretamente que as Requerentes, por meio de suas marcas principais, têm capacidade de praticar preços mais altos e ainda assim vender volumes muito superiores aos seus rivais, indicando a sua clara capacidade de aumentar os preços de seus produtos. Tal poder, conforme observado, é significativamente incrementado após o ato de concentração, que cria uma firma absolutamente não contestada por entrantes ou por qualquer concorrente. Em um cenário como esse, se mesmo eficiências muito significativas são incapazes de frear o exercício de poder de mercado das empresas, que dirá as sinergias decorrentes do presente ato, sinergias essas, reitera-se aqui, **que não são tão altas quanto as Requerentes querem fazer crer**. Basta dizer que, nos autos do AC nº 08012.001383/2007-91 (Coca-Cola/Leão Júnior), por exemplo, eficiências muitas vezes maiores dos que as aqui alegadas não foram consideradas suficientes pelo CADE para obstar os efeitos deletérios de uma operação que era, provavelmente, menos grave que a presente.

1027. O fato é que, ao longo de todo o processo, e mesmo depois de longos e detalhados relatórios de mensuração de eficiências, assim como de diversos pareceres no sentido de debater esse tema, não há qualquer argumento razoável, por parte das Requerentes, no sentido de demonstrar de que maneira os ganhos de eficiências alegados seriam repassados aos consumidores. E não há um argumento nesse sentido porque, de fato, esse repasse é improvável, diante das circunstâncias.

1028. Certamente, a mera comparação de alegados ganhos de sinergias com os resultados de aumentos de preços advindos de testes de simulação e UPPs não servem, por si só, para atestar que haveria um repasse de eficiências aos consumidores.[872] Frisa-se, aliás, que, neste caso, mesmo que, de um ponto de vista estritamente numérico, os resultados de aumentos de preços desses testes econométricos fossem menores que as reduções de gastos, as eficiências encontradas são pequenas demais, e o cenário competitivo resultante da análise qualitativa, grave demais, para justificar a aprovação irrestrita da operação. Isso ocorreria porque, ainda assim, o repasse das eficiências aos consumidores seria demasiadamente incerto. Não obstante, mesmo as evidências econométricas aqui encontradas apontam uma situação pós-operação muito grave.

1029. Ainda no âmbito desses argumentos, cabe frisar que, embora não tenham sido realizados testes econométricos de UPP e simulação relativamente ao mercado de carne *in natura* de perus, nem tampouco as Requerentes tenham buscado demonstrar potenciais eficiências da operação no âmbito desse mercado em específico, o cenário

---

Segundo o Guia americano, "Na experiência das Agências, **é mais provável que eficiências façam alguma diferença na análise de fusões quando os potenciais efeitos competitivos adversos, ausente as eficiências, não são grandes**. Eficiências quase nunca justificam uma fusão que leve a um monopólio ou quase monopólio". (U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Horizontal Merger Guidelines.** Issued in August 19, 2010, p. 31, tradução livre, grifamos).

[872] Muito embora sirvam para demonstrar que, em sendo as eficiências menores que os resultados de aumentos de preços desses testes, *certamente* elas *não* serão suficientes – foi o que se encontrou no presente caso.

competitivo pós-fusão encontrado para esse produto – um duopólio, com dominação de **(CONFIDENCIAL)** por parte das Requerentes (detentoras das principais marcas), implausibilidade de entradas e absoluta ausência de efetividade da rivalidade (já que a Marfrig não tem capacidade ociosa) – comprova de modo bastante evidente que quaisquer níveis de eficiências seriam insuficientes para compensar os efeitos deletérios advindos do elevadíssimo poder de mercado detido por Sadia e Perdigão após a operação.

1030. Dito isso, **conclui-se, de modo bastante evidente, que as potenciais eficiências decorrentes da operação não são, nem mesmo remotamente, suficientes para compensar os danos extremos aos consumidores e à coletividade gerados por este ato de concentração**.

1031. Diante desse resultado, impõe-se avaliar se há ou não eventuais restrições possíveis à operação, no sentido de sanar os seus efeitos.

12. DOS REMÉDIOS

12.1 Das restrições propostas pela SEAE, pela ProCADE e pelas Requerentes

12.1.1 Das restrições sugeridas pela SEAE

1032. Após sua análise do caso, que concluiu pela existência de efeitos anticompetitivos graves em decorrência da operação, no que se refere: (i) à aquisição de frangos e perus para abate, no MT e no PR, respectivamente;[873] (ii) à oferta de carne *in natura* de perus; e (iii) à oferta de processados. A fim de sanar esses efeitos, a SEAE propôs duas alternativas de remédios:

1033. A primeira alternativa seria:

> "Alternativa A
> Licenciamento temporário (no mínimo 05 anos) de um ativo marca principal (Sadia ou Perdigão), acompanhado da alienação do conjunto de ativos produtivos correspondentes à participação de mercado detida pela marca objeto do licenciamento – considerando a média dos últimos 03 anos anteriores à operação. Tal conjunto de ativos produtivos contempla um pacote integrado dos seguintes elementos:
> - unidades de industrializados (pessoal, instalações e equipamentos);
> - unidades de abate correlatas (fornecedoras de insumos carne de aves ou suínos às unidades de industrializados);
> - carteiras de contratos de fornecedores integrados, correspondentes às unidades de abate supracitadas.
> Alienação de ativos de abate de frango no Mato Grosso e de perus no Paraná, incluindo as respectivas carteiras de produtores integrados de frangos e perus, respectivamente."

1034. A segunda alternativa incluiria:

> "Alternativa B
> Alienação de um bloco de ativos correspondente às marcas de combate das Requerentes, a saber:
> * Batavo;
> * Rezende;

[873] Ponto sobre o qual este voto divergiu (seção 8).

> * Confiança;
> * Wilson; e
> * Escolha Saudável.
>
> A alienação das marcas acima deverá ser acompanhada da venda de um conjunto de ativos produtivos que corresponda à participação de mercado detida pelas respectivas marcas objeto da alienação – considerando a média dos últimos 03 anos anteriores à operação. Tal conjunto de ativos produtivos contempla um pacote integrado dos seguintes elementos:
> - unidades de industrializados (pessoal, instalações e equipamentos);
> - unidades de abate correlatas (fornecedoras de insumos carne de aves ou suínos às unidades de industrializados);
> - carteiras de contratos de fornecedores integrados, correspondentes às unidades de abate supracitadas.
>
> Alienação de ativos de abate de frango no Mato Grosso e de perus no Paraná, incluindo as respectivas carteiras de produtores integrados de frangos e perus, respectivamente."

1035. Adicionalmente a essas restrições, sugeriu-se um remédio específico para o mercado de margarinas, qual seja:

> "Especificamente no que se refere às margarinas, sugere-se, adicionalmente, a alienação do conjunto de marcas, acompanhadas dos respectivos ativos produtivos, adquiridos da Unilever por meio do Ato de Concentração 08012.009820/2007-14 – Unilever e Perdigão, saber:
> * Doriana;
> * Claybom; e
> * Delicata."

1036. Finalmente, em complemento, também sugeriu-se "a adoção de medida comportamental pela qual as Requerentes se obrigam a divulgar e submeter ao CADE seus programas promocionais de fidelidade e bonificação junto aos pontos de venda, objetivando uma maior publicidade".

12.1.2 Das restrições sugeridas pela ProCADE

1037. Em seu parecer exarado nestes autos, a ProCADE, ao comentar as restrições sugeridas pela SEAE, fez algumas considerações. Com relação à "Alternativa A" da SEAE, que sugeriu, no que diz respeito às marcas, "o licenciamento temporário (no mínimo 5 anos)" de uma das marcas *premium* das Requerentes – Sadia ou Perdigão, a ProCADE criticou o fato de se tratar de uma medida meramente temporária, que provavelmente não seria interessante para as empresas e que não solucionaria os problemas do mercado "de maneira definitiva".

1038. A "Alternativa B" da SEAE, por outro lado, também não seria plausível, no entender da ProCADE, dado que a alienação "de marcas de combate apenas, ao ver desta Procuradoria, segundo estudo realizado pela própria SEAE de rivalidades, não seria suficiente para, de uma maneira geral, atribuir a um agente econômico poder de mercado necessário para contrastar eventual exercício de posição dominante por parte da BRF".

1039. A ProCADE também ponderou que nenhuma das medidas sugeridas abarcou os problemas relacionados "aos canais de distribuição".

3741

1040. Com relação à adoção de medidas comportamentais, a ProCADE, na qualidade de órgão responsável pelo Setor de Cumprimento de Decisões do CADE, afirmou não vislumbrar "de que maneira se poderia realizar o monitoramento dessa medida de maneira efetiva, sem implicar enormes custos tanto para o administrado, no caso a BRF, quanto para a autoridade antitruste, no caso o CADE".

1041. Diante disso, a ProCADE entendeu que as medidas sugeridas pela SEAE não seriam "suficientes para inibir o eventual exercício abusivo de poder de mercado mercado concentrado na BRF" e não garantiriam "que as eventuais eficiências decorrentes da operação sejam repartidas de maneira equânime com os consumidores". Em razão desse quadro, a Procuradoriam posicionou-se:

> "Pela aprovação da operação condicionada a restrições, desde que (i) possibilitem, efetivamente, que um terceiro agente econômico possa contrastar o poder de mercado gerado para a BRF e/ou (ii) possibilite-se repartir com os consumidores as eficiências decorrentes da operação.
> Caso medidas com essas características não sejam possíveis, tendo em vista os problemas de marca, de integração vertical, de distribuição, de capacidade produtiva diferenciada e de necessidade de repartição com os consumidores das eficiências, impõem-se a reprovação da operação, ante as elevadas concentrações encontradas nos mercados relevantes analisados."

12.1.3 Das restrições sugeridas pelas Requerentes em proposta de TCD[874]

1042. Em 15.04.2011, as Requerentes juntaram aos autos petição (fls. 1185/1188, autos confidenciais) pela qual, emborem reiterem sua posição pela aprovação sem restrições da operação, [875] afirmam seu "interesse em celebrar Termo de Compromisso de Desempenho" e, para tanto, colocam-se "à disposição para apresentar ao i. Conselheiro-Relator e aos demais membros do e. CADE todas as eficiências decorrentes da operação objeto deste Ato de Concentração, além das restrições que julgam cabíveis para mitigar ou compensar problemas concorrenciais decorrentes da operação identificados ao longo da instrução". Com tal objetivo, requereram, ao final, "o agendamento de audiência com V. Sa., a fim de dar início ao processo de negociação do mencionado TCD, identificando-se os pontos em relação aos quais esse i. Relator possa eventualmente entender pertinente a adoção de restrições, e, ato contínuo, apresentando as Requerentes proposta de TCD para apreciação do e. Plenário do CADE".

1043. Em face dessa manifestação, este Relator, por meio de despacho,[876] levando em consideração "os vários acordos firmados nos últimos anos entre o CADE e as requerentes de termos de compromisso de desempenho e termos de compromisso de cessação (diversos deles com participação deste Relator), e tendo em vista os benefícios potencialmente advindos de soluções negociadas que atendam aos interesses da

[874] A proposta de TCD foi protocolada pelas Requerentes de forma confidencial, assim sendo mantida por este Relator até este momento. Trazendo-se o caso a julgamento, não mais se faz necessário manter essa confidencialidade.

[875] As Requerentes reiteraram seu entendimento de que "as condições de entrada e rivalidade existentes tornam improvável o exercício unilateral de poder de mercado" e aduziram que, a seu ver, "ainda que se admita que pudesse gerar efeitos negativos a alguns mercados, a operação deve ser integralmente aprovada", uma vez que o ato de concentração geraria "importantes sinergias e que estas, aproveitadas em benefício da sociedade, compensam ou mesmo eliminam eventuais efeitos deletérios à concorrência em determinados mercados relevantes".

[876] Despacho nº 15/2011/CEJR, fls. 1204/1206, autos confidenciais.

Abt

Fls. 3742

coletividade tutelados pela Lei nº 8.884/94", acolheu "abertamente o pleito das Requerentes para dar início ao processo de negociação de TCD",[877] abriu prazo para que as partes apresentassem a minuta de sua proposta e designou, previamente, três audiências para discussão da proposta, sendo, posterioremente, designada ao menos uma audiência adicional com o mesmo fim.[878] Em 06.05.2011, data da primeira audiência realizada, as Requerentes apresentaram a sua proposta de TCD (fls. 1238/1249, autos confidenciais).[879]

---

[877] No mesmo despacho, este Relator consignou que:
"por imposição da Lei de Defesa da Concorrência, que tem como titular a coletividade, o CADE só pode autorizar aqueles atos de concentração que apresentam efeito líquido não-negativo ao bem-estar coletivo. Nesse sentido, o art. 54 da Lei veda a aprovação de operações que impliquem eliminação substancial da concorrência e cujos potenciais benefícios decorrentes não sejam distribuídos entre os consumidores finais, que não podem ser prejudicados pelo ato.
A proposta de TCD das Requerentes, assim, deve ter por base essas condições, estabelecendo medidas que eliminem, de forma permanente, todos os eventuais efeitos anticompetitivos do ato, na totalidade dos mercados potencialmente afetados pela operação, contemplando os eventuais focos de restrição competitiva relevante, que podem, a princípio, incluir desde o acesso a insumos até questões de capacidade produtiva, marca e acesso aos canais de distribuição e de venda, a depender do caso e dos problemas identificados, e sempre visando um efeito líquido positivo ao consumidor.
Sem prejuízo das particularidades do caso, é conveniente tomar como base inicial os termos dos acordos mais recentes firmados no âmbito do CADE, incluindo aqueles conduzidos por este Relator." (fls. 1204/1205, autos confidenciais).

[878] Realizada em 02.06.2011.

[879] Cabe citar que, em sua petição de apresentação do TCD, as Requerentes, inesperadamente, queixaram-se de que teriam pedido, na sua petição anterior, e que seria "proceder usual desse Conselho", que a apresentação formal da proposta de TCD fosse "precedida de audiência na qual o Relator (...) identificaria os eventuais efeitos anticompetitivos derivados da operação para os quais entenderia cabível a adoção de restrições". A esse respeito, pondera-se o seguinte:
(i) de início, de modo algum está claro, na petição das Requerentes de fls. 1185/1188, que o seu pedido teria sido, primeiramente, a identificação, pelo Relator, de pontos anticompetitivos da fusão, para depois as partes apresentarem a sua proposta. As Requerentes vieram aos autos espontaneamente, sem sinalização prévia nesse sentido por parte deste Relator, e afirmaram seu "interesse em celebrar Termo de Compromisso de Desempenho", colocando-se "à disposição para apresentar ao i. Conselheiro-Relator e aos demais membros do e. CADE todas as eficiências decorrentes da operação (...), *além das restrições que julgam cabíveis para mitigar ou compensar problemas concorrenciais decorrentes da operação*" (grifamos);
(ii) ainda que, *ad argumentandum*, houvesse tal pedido expresso, é certo que o atendimento do mesmo não é automático, já que é o Relator que é legalmente incumbido de decidir como se dará o andamento do processo, salvo disposição legal que especifique contrariamente;
(iii) tal disposição legal, claramente, não existe nesse caso. Nem a Lei nº 8.884/94 nem o Regimento Interno do CADE prescrevem que primeiro deveria haver uma indicação dos problemas anticompetitivos e dos termos da proposta pelo Relator para, só depois, as partes a apresentem formalmente (tanto é que, em sua manifestação, as Requerentes não foram capazes de colacionar qualquer dispositivo normativo nesse sentido), até porque o Conselheiro-Relator tem que se preocupar com a vedação legal que lhe é imposta de tecer pré-julgamento a respeito da controvérsia. Percebe-se que o que as Requerentes desejavam, no limite, era o adiantamento do voto por parte do Conselheiro-Relator.
(iv) esse, certamente, não é "o proceder usual desse Conselho", conforme afirmam as partes, erroneamente e sem fundamentação. A bem da verdade, uma vez que, em regra, propostas e negociações de TCD são feitas de forma confidencial, é impossível que as Requerentes possam saber qual seria o "proceder usual desse Conselho" a esse respeito, que é estabelecido de acordo com as necessidades de cada caso. Tendo em vista que foram as Requerentes que, espontaneamente, e antes de terminada a análise do caso por este Relator, manifestaram o seu desejo de negociar um TCD, nada mais natural que fossem elas que apresentassem a proposta inicial do que entendiam razoável como um acordo;
(v) finalmente, e mais importante, a maneira como teve início a proposta de TCD (por iniciativa das partes ou do Relator) não tem qualquer relação com o desfecho da negociação nem traz qualquer prejuízo às Requerentes. Uma vez apresentada a proposta de TCD, seguiram-se várias audiências, nas quais a mesma foi apresentada e, posteriormente, debatida, podendo, ao final, e caso fosse o desejo mútuo das

3743

1044. Em suma, a proposta apresentada pelas Requerentes contemplou as seguintes medidas:

> (i) *Com relação a marcas*: a "cessão" das marcas (a) Rezende, (b) Wilson, (c) Excelsior, (iv) Delicata[880] e (v) Deline[881] (e dos direitos de propriedade intelectual a elas relacionados). Apenas a cessão da marca Excelsior compreenderia a alienação da totalidade dos bens e direitos a ela vinculados.
>
> (ii) *Com relação ao acesso a insumos de origem animal (aves e suínos)*: as Requerentes celebrariam, com o(s) adquirente(s) das referidas marcas, "contratos de fornecimento" de insumos de aves e suínos, na forma de carne *in natura*, por prazo não inferior a 2 (dois) anos e "em condições razoáveis e não discriminatórias".
>
> A celebração dos contratos de fornecimento poderia, "a critério exclusivo" das Requerentes, ser substituída pela alienação, a preço de mercado, de determinadas unidades de abate de sua propriedade atreladas a contratos com os produtores agropecuários.
>
> (iii) *Com relação à capacidade produtiva*: a fim de "garantir a oferta de capacidade produtiva", as Requerentes celebrariam "contratos de industrialização por encomenda", por prazo não inferior a 2 (dois) anos, e "em condições razoáveis e não discriminatórias", às linhas de produto das marcas (a) Rezende e (b) Wilson, obedecido cronograma "gradual" de fornecimento.
>
> (iv) *Com relação ao acesso aos canais de distribuição*: as Requerentes abster-se-iam de "celebrar contratos, em regime de exclusividade, com operadores logísticos, centros de distribuição e supermercados" e, por meio de "contrato específico de prestação de serviços", "disponibilizaria sua rede de distribuição com os cessionários das marcas especificadas", por prazo não inferior a 2 (dois) anos e "em condições razoáveis e não-discriminatórias".

1045. Como se vê, trata-se de proposta muito mais branda que as sugestões da SEAE e da ProCADE, já que, no que diz respeito a marcas, não contempla nenhuma das duas principais marcas das Requerentes – Sadia ou Perdigão – e que não inclui a Batavo e a Confiança. Do ponto de vista de plantas de criação e abate, capacidade produtiva e rede de distribuição, vê-se que a proposta também não contempla a alienação de qualquer ativo, e sim meros contratos temporários de fornecimento, de encomenda e de prestação de serviços, todos, mediante remuneração "razoável" às Requerentes. A única exceção nesse sentido foi a cessão da marca Excelsior concomitantemente à alienação de seus "ativos operacionais". A Excelsior, contudo, além de não atuar em grande parte dos mercados relevantes em questão, possui um volume de vendas que chega a um máximo de **(CONFIDENCIAL)** das vendas das Requerentes no mercado de afiambrados, sendo menor que isso em todos os demais mercados em que atua.[882]

Requerentes e do Relator, ser alterada. O fato de a indicação, por parte do Relator, sobre os termos adequados ou não adequados do TCD, dar-se antes, no início ou durante a negociação do potencial acordo não faz diferença para o resultado final do mesmo. Avisadas pelo Relator de que os termos da proposta não seriam satisfatórios, as Requerentes poderiam, a qualquer tempo e antes do julgamento, alterá-la, ainda que fossem alertadas durante a negociação, ao invés de previamente. Também convém não esquecer, além disso tudo, que o Despacho nº 15/2011/CEJR deste Relator, antes da apresentação da minuta de proposta pelas Requerentes, indicou os principais pontos a serem endereçados pelo TCD.

[880] Marca de margarina.

[881] Marca de margarina.

[882] Informação prestada pelas Requerentes em reunião de 27.05.2011.

CADE
Fls. 3744

1046. Feito esse relatório, passa-se à efetiva análise da possibilidade de eventuais remédios a este ato de concentração.

12.2 Da consideração de eventuais remédios para a operação

1047. Caberá a esta seção, com base nas evidências de problemas anticompetitivos identificados ao longo da análise e nas observações da SEAE, da ProCADE e das Requerentes recém descritas, além de outras, avaliar se existem ou não eventuais restrições a serem aplicadas à operação, que possam sanar os efeitos deletérios por ela gerados à coletividade e aos consumidores.

1048. Essas eventuais restrições devem ser informadas pelo princípio da proporcionalidade, observando critérios de *adequação* no sentido de sanar os problemas identificados, de *necessidade*, no sentido de efetivamente atingir esse objetivo, da forma menos gravosa possível às partes e, em especial, à coletividade, e de *proporcionalidade stricto sensu*, de maneira que o resultado final implique o máximo de benefícios à sociedade, com a geração do mínimo de danos possível (nesse sentido casando perfeitamente com o objetivo da análise de atos de concentração no âmbito da Lei de Defesa da Concorrência, que requer um resultado líquido não-negativo à sociedade, em decorrência da operação).

1049. Primeiramente, serão relembrados os mercados afetados e os não afetados pela operação. Posteriormente, proceder-se-á à análise de possíveis remédios: (i) no mercado de oferta de carne *in natura* de peru; (ii) no mercados de processados em geral; e (iii) no mercado de margarinas (que, como visto, tem marcas e características distintas).

12.2.1 Dos mercados afetados e não afetados pela operação

1050. Cabe, primeiramente, relembrar os produtos e mercados sobre os quais a operação, a princípio, não tenderia a gerar efeitos deletérios. Basicamente, são:

(i) Os mercados em que não há sobreposição horizontal entre as atividades de Sadia e Perdigão, ou seja, aqueles produtos que apenas uma delas oferta ou aqueles produtos com os quais operam em mercados geográficos distintos, não havendo concentração decorrente da operação. São eles:[883]

Produtos em sobreposição horizontal
Peixes e frutos do mar
Tortas
Lanches prontos
Massas frescas
Sobremesas
Salgadinhos
Lácteos (com exceção de queijos)
Massas frescas
Aquisição de perus para o abate (mercados relevantes geográficos distintos).

[883] Os 5 primeiros produtos são produzidos apenas pela Sadia, enquanto os demais apenas pela Perdigão. Uma exceção, referente a lácteos (g) é a produção, apenas pela Sadia (e não pela Perdigão), de cream cheese.

Ato

(ii) Os mercados nos quais a participação de mercado conjunta das Requerentes não é alta o suficiente para dar prosseguimento à análise concorrencial. São eles:

Participação de mercado insuficiente		
Compra	**Oferta carnes *in natura***	**Processados**
Aquisição de carne *in natura* bovina	Oferta de carne *in natura* bovina Oferta de carne *in natura* suína Oferta de carne *in natura* de frango	Queijos Batatas Vegetais Pães congelados Pães de queijo Vendas diversas[884] Lingüiça frescal Frios especiais Bacon Patês cárneos

(iii) Os mercados para os quais a análise concorrencial não apontou efeitos anticompetitivos decorrentes da operação, apesar da existência de concentração entre as Requerentes. São eles:

Ausência de efeitos anticompetitivos decorrentes do ato
Aquisição de frangos para o abate
Aquisição de suínos para o abate

1051. Inversamente, a análise competitiva realizada demonstrou **alta probabilidade de efeitos anticompetitivos severos nos seguintes mercados**:

Mercados com efeitos anticompetitivos decorrentes do ato	
Carnes *in natura*	**Processados**
Oferta de carne *in natura* de peru	**Lasanhas e pratos prontos** **Pizzas congeladas** **Hambúrgueres** **Kibes e almôndegas** **Empanados de frango** **Presunto, apresuntado e afiambrado** **Mortadela** **Salame** **Frios saudáveis** **Salsicha** **Lingüiça defumada e paio** **Margarinas** **Kit festas aves** **Kit festas suínos.**

1052. Para tais mercados deverá averiguar-se diretamente a possibilidade de aplicação de remédios. Como se verá adiante, contudo, é possível que os remédios

[884] Vendas diversas: matérias-primas, medicamentos e vacinas, farelo de soja, animais vivos, ovos, rações, farinhas e derivados de soja, óleos vegetais e outros.

CADE Fls 3746

potencialmente necessários para sanar os efeitos anticompetitivos nesses mercados envolvam alguns dos outros mercados mencionados anteriormente. Tal se dará por diversas razões, desde a possível necessidade de se alienar plantas de abate e respectivas carteiras de criadores para se garantir o acesso de insumos aos concorrentes, o fato de as mesmas marcas das Requerentes terem atuação em praticamente todos os mercados indistintamente, o fato de as unidades produtivas de processados não serem separadas produto a produto e outros fatores. Tratar-se-á, nesses casos, de uma medida adequada e necessária, em razão de não haver outras mais específicas e menos restritivas que possam, ao mesmo tempo, sanar os efeitos anticompetitivos gerados nos mercados em que há problemas, e que estão entre os principais.[885]

12.2.2 Da consideração de eventuais remédios no mercado de carne in natura de peru

1053. Conforme visto na seção 9, a operação gera um duopólio na oferta de carne *in natura* de perus, no qual Sadia e Perdigão deterão, conjuntamente, cerca de **(CONFIDENCIAL)** do mercado, e a única concorrente restante, a Marfrig, **(CONFIDENCIAL).** Trata-se de uma concentração de mercado extrema, agravada pelo fato de a única concorrente não possuir capacidade ociosa disponível para absorver eventuais consumidores que, diante de um aumento de preços de Sadia e Perdigão, tentem desviar suas compras para um concorrente.

1054. Diante disso, um remédio nesse mercado deve envolver, primeiramente, e ao menos, a **alienação de capacidade produtiva** das Requerentes, em um patamar mínimo que garanta a existência de concorrentes com capacidade instalada suficiente para absover desvios de demanda relevantes, a ponto de serem capazes de obstar eventuais tentativas de aumentos de preços por parte de Sadia e Perdigão. Preferencialmente, tal capacidade produtiva deveria ser alienada a uma empresa que não a Marfrig, a fim de retornar o mercado de perus, ao menos, ao seu status pré-operação, com três concorrentes, e não apenas duas. Tal julgamento, contudo, não necessitará ser efetuado neste momento.

1055. A alienação de capacidade produtiva das Requerentes nesse mercado implica, na prática, vender uma ou mais unidades de abate de perus de Sadia e/ou Perdigão, juntamente com a respectiva carteira de contratos com os criadores integrados que fornecem perus para as unidades de abate alienadas. A alienação concomitante dessas carteiras de contratos é imperativa porque, primeiramente, o adquirente das unidades de abate depende, necessariamente, dos insumos desses criadores (ainda mais no mercado de perus, que é completamente integrado, no Brasil, não havendo nenhum criador independente de perus). Segundo, porque, em sendo alienada a planta de abate para um terceiro, sem a carteira de fornecedores integrados, esses criadores ficariam ociosos, sem ter para quem fornecer o seu produto, e muito provavelmente seriam desativados, já que, em razão do raio geográfico máximo de fornecimento de animais

[885] Os mercados nos quais a operação gera efeitos deletérios são justamente aqueles nos quais a atuação das Requerentes é mais significativa, respondendo pela maior parte de suas vendas, e que, portanto, afetam a maior parte dos consumidores brasileiros.
Observa-se, concretamente (a partir dos dados contidos no ANEXO II da SEAE, por exemplo), que o volume de vendas das Requerentes nos mercados relevantes com efeitos anticompetitivos é superior ao seu volume vendido nos demais mercados. Do mesmo modo, a multiplicação das quantidades vendidas pelas Requerentes pelo preço médio de seus produtos em cada mercado indica que o faturamento obtido por Sadia e Perdigão com as vendas dos processados afetados pela operação é maior que o faturamento obtido com os demais processados.

vivos (pequeno), os criadores não poderiam reverter suas vendas para outras plantas de abate.

1056. Ainda a esse respeito, cabe expor as razões pelas quais este Relator considera que é necessária a efetiva *alienação* de capacidade produtiva, e não apenas a assinatura de um "contrato de industrialização por encomenda" ou um "contrato de fornecimento" pelos quais as Requerentes se comprometam a fornecer carne *in natura* de perus ao concorrente temporariamente.

1057. Tal ponto será novamente tratado quando da discussão de processados. Já se adianta, porém, que, neste caso, tais contratos, conforme foram sugeridos pelas Requerentes em sua proposta de TCD, não podem ser aceitos. Dentre outros pontos que serão discutidos, basta dizer que, no caso da oferta de carnes *in natura* de perus, a proposta das Requerentes seria que, por 2 (dois) anos, as mesmas fornecessem carne de peru a um concorrente, que por sua vez a comercializaria, mediante remuneração às Requerentes.

1058. Ora, tal proposta simplesmente não altera em absolutamente nada o cenário concorrencial grave gerado pela operação nesse mercado. A produção de carne *in natura* de perus permaneceria sendo efetuada por apenas duas empresas – Marfrig e Sadia/Perdigão, sendo que esta última continuaria tendo o poder de ditar preços (o fato de a proposta de TCD afirmar que as condições contratuais, entre elas, possivelmente, os preços de remuneração, deveriam ser "razoáveis", é subjetivo em demasia e impossível de ser solucionado por qualquer equação – a economia ainda não encontrou nenhuma forma de estabelecer o que é ou não é um preço razoável ou abusivo[886]). A diferença é que, ao invés de vender a carne *in natura* a varejistas e clientes finais, Sadia e Perdigão a venderiam a uma terceira empresa, que depois comercializaria a carne aos varejistas. Ora, em razão desse novo agente intermediário na ligação entre o produtor e o varejista, é bem provável, inclusive, que os preços finais aumentassem ainda mais (ou seja, a solução aventada pelas Requerentes poderia ser ainda pior do que uma não intervenção, que já seria catastrófica).

1059. Frisa-se, outrossim, que tudo isso só ocorreria durante 2 (dois) anos, ao fim dos quais Sadia e Perdigão poderiam exercer livremente e indefinidamente o seu poder de mercado quase monopolístico nesse mercado, deixando o concorrente para o qual forneciam sem qualquer estrutura produtiva e capacidade para se tornar um concorrente definitivo no mercado. A presunção de que, ao final de 2 (dois) anos, tal concorrente teria instalado, por si próprio, uma unidade de abate de perus e as respectivas unidades de criação de animais para lhe fornecer insumos é evidentemente inaceitável. Isso seria o equivalente às dificuldades de entrada de um novo concorrente no mercado de carne de perus, entrada essa cuja probabilidade já foi afastada neste voto, quando das discussões específicas a esse respeito (subseção 9.1), e que não ocorre *greenfield* nesse mercado há mais de uma década (não por outra razão, só havia três empresas no Brasil operando nesse mercado). O fato de Sadia e Perdigão fornecerem carne *in natura* ao concorrente por 2 (dois) anos não tem qualquer relação, nem incrementa em nada a capacidade deste concorrente de entrar nesse mercado (não há qualquer transferência de ativos, insumos, tecnologia, *know how* etc – trata-se de um mero contrato de fornecimento). Pelo contrário, é possível que tal contrato atrapalhe a entrada, pois além de a empresa ter que angariar investimentos para entrar no mercado,

[886] Ver, a respeito, casos recentes do CADE que analisaram condutas de preços abusivos e que demonstram não haver técnicas adequadas para se medir a abusividade (ex: AP nº 08012.000295/1998-92).

ela teria que gastar recursos comprando a carne de peru das Requerentes para simplesmente revendê-la, sem perspectiva de se manter no mercado, a médio ou a longo prazo. Diante disso tudo, aliás, é difícil até mesmo pensar em um concorrente que aceitaria se submeter a essas condições (tornando a proposta das Requerentes simplesmente inexeqüível).

1060. Dito isso, que comprova a necessidade absoluta de que o remédio no mercado de carne *in natura* de perus contemple a alienação de capacidade produtiva (planta(s) de abate e contratos com fornecedores de animais), cabe mencionar que outros remédios a serem eventualmente aplicados neste caso poderão ter reflexos diretos e positivos sobre este também. Trata-se de restrições relativas, por exemplo, a marcas e acesso a canais de distribuição, a serem eventualmente aplicadas como remédios nos mercados de processados, que também afetam positivamente o mercado de carne *in natura* de peru.

1061. Passa-se, agora, à discussão sobre a possibilidade de remédios nos mercados de processados (com exceção da margarina, que será tratada de modo específico posteriormente).

12.2.3 Da consideração de eventuais remédios nos mercados de processados

1062. Conforme se depreende da análise efetuada neste voto, os eventuais remédios aplicáveis aos mercados de processados devem contemplar capacidade produtiva, acesso a insumos de origem animal, acesso a canais de distribuição/venda e marcas. Os problemas advindos do poder de portfólio das Requerentes são, a princípio, naturalmente sanados na medida em que se apliquem as eventuais restrições anteriores, em sendo o caso (uma alienação de marcas, por exemplo, diminuiria o poder de portfólio das Requerentes, e assim por diante).[887]

12.2.3.1 Capacidade produtiva

1063. A subseção 10.2 deste voto evidenciou que a operação conferirá às Requerentes uma capacidade produtiva extremamente alta, incrementando a capacidade instalada e a capacidade ociosa de Sadia e Perdigão, que já eram individualmente altas antes da operação. Em especial, restou demonstrado que os concorrentes das Requerentes, ao contrário delas, dispõem de muito pouca capacidade ociosa em suas unidades produtivas de processados. Tal fato faz com que os mesmos sejam incapazes de absorver desvios de demanda minimamente razoáveis caso, após a operação, diante de um aumento de preços por parte de Sadia e Perdigão, os consumidores tentem desviar suas compras para outros concorrentes.

1064. Assim, para que haja qualquer rivalidade nos mercados de processados após a operação, é condição necessária que as Requerentes transfiram capacidade produtiva para um ou mais concorrentes, por meio da alienação de unidades produtivas, em um nível mínimo que garanta aos seus rivais a capacidade de absorver desvios de demanda suficientes para obstar aumentos de preços por parte de Sadia e Perdigão.

[887] Economias de escala, escopo e custos irrecuperáveis são características inerentes a essa indústria, não podendo ser "sanadas". Contudo, na medida em que o poder de mercado das Requerentes seja desconcentrado por meio das demais restrições, as suas vantagens relacionadas a esses fatores, e que provocam efeitos anticompetitivos em relação a outros concorrentes em razão da operação, são dirimidos.

CADE/MJ Fls. 3749

1065. Uma exceção a essa restrição estaria no mercado de kibes e almôndegas (e de margarinas, a ser tratado posteriormente), no qual os concorrentes já detêm capacidade instalada suficiente para atender desvios de demanda da ordem de até **(CONFIDENCIAL)** das vendas das Requerentes (o mercado de kibes e almôndegas, contudo, é um dos menores, em termos de vendas das Requerentes). A princípio, os mercados de processados identificados na subseção acima, nos quais não há sobreposição e efeitos anticompetitivos decorrentes do ato, também poderiam ser poupados. Contudo, algumas variáveis fáticas acabam por estender as restrições também a esses mercados.

1066. De modo geral, as unidades produtivas das Requerentes, a serem potencialmente alienadas para sanar os problemas de capacidade produtiva nos mercados afetados, não são divididas produto a produto (fabricando-os de modo individualizado). Em regra, as mesmas unidades fabris de processados produzem vários produtos ao mesmo tempo, e não podem, a princípio, ser fracionadas para que seja alienada apenas a capacidade produtiva de um dado produto (afetado), mantendo-se a capacidade produtiva de outro (menos afetado). Conforme observado a partir das informações disponibilizadas pelas Requerentes às fls. 1209/1223 (autos confidenciais), não existem fábricas da Sadia e da Perdigão que produzam apenas lingüiça frescal, frios especiais, bacon, patês cárneos, kibes e almôndegas e assim por diante.

1067. Por outro lado, as eventuais restrições do CADE voltadas à possível alienação de marcas das Requerentes, como remédio à operação, terão impacto direto sobre as necessidades de restrições de capacidade produtiva. Em sendo necessária a venda de uma marca como a Sadia ou outra, é importante que a cessão dessa marca, no caso, seja acompanhada da respectiva capacidade produtiva que a ampara, ou seja, capacidade produtiva equivalente às vendas da marca Sadia ou da outra marca alienada. Tal se dá por várias razões:

(i) primeiramente, caso se decida que a alienação de uma marca é importante para reestabelecer a concorrência no mercado, a manutenção da força dessa marca, que embasará o remédio, dependerá de essa dita força ser capaz de se traduzir em vendas efetivas. De nada adiantaria, por exemplo, alienar a marca Sadia, que se traduziria em uma marca rival à nova firma fusionada, como remédio para a operação, se o concorrente que a adquirisse não pudesse empregar o poder de venda inerente àquela marca, por não ter capacidade produtiva suficiente para tanto.

(ii) pela mesma razão, a alienação dessa marca sem a respectiva capacidade produtiva para amparar as vendas que a mesma é capaz de gerar, acabaria por implicar a desvalorização desse ativo (por exemplo, a marca Sadia, se assim alienada, poderia ser extremamente desvalorizada).

(iii) por outro lado, a firma fusionada, após alienar a marca, sem a respectiva capacidade produtiva que a ampara, ficaria, de um momento para outro, com uma imensa capacidade ociosa (caso alienada, por exemplo, uma marca com grande volume de vendas, como a Sadia). Em permanecendo essa ociosidade, ter-se-ia uma parcela grande de ativos produtivos inutilizados. Por outro lado, em se transferindo as vendas da marca alienada (a Sadia, por exemplo) para a marca remanescente da firma (a Perdigão, por exemplo), ter-se-ia justamente o cenário que se quer evitar com a operação: uma alta concentração de poder de mercado nas mãos da empresa (a alienação da outra marca não terá servido de nada).

CADE FLS. 3750

1068. Desse modo, a eventual aplicação de remédios consubstanciados na alienação de marcas terá efeito direto sobre a alienação de capacidade produtiva.

1069. Cabe aqui, novamente, explanar porque é necessária a efetiva *alienação* de capacidade produtiva, não se podendo aceitar a proposta de TCD das Requerentes que sugeriram que fosse firmado um mero "contrato de industrialização por encomenda", pelo qual as Requerentes forneceriam ao concorrente que adquirisse algumas de suas marcas já especificadas, por 2 (dois) anos, e mediante remuneração "razoável e não-discriminatória" para si, os produtos processados em questão.

1070. Tal "contrato de industrialização por encomenda" não alteraria em nada os problemas concorrenciais advindos da operação. Os motivos disso, em parte já delineados anteriormente, podem ser aqui sumarizados da seguinte maneira:

> (i) A produção de processados permaneceria sendo efetuada pelas Requerentes, sem alterações no seu volume de produção ou capacidade instalada frente a concorrentes. A diferença é que, ao invés de transferir um determinado volume de processados a varejistas, clientes finais, Sadia e Perdigão o venderiam a uma terceira empresa, que depois os comercializaria aos varejistas.
>
> (ii) Sadia e Perdigão, portanto, continuariam tendo o poder de ditar preços. A obrigação de que as condições do contrato de encomenda sejam "razoáveis e não-discriminatórias" é inócua, por várias razões: (a) a obrigatoriedade de não discriminação já está prevista entre as condutas infrativas da Lei nº 8.884/94, de modo que a proposta das Requerentes, nesse ponto, não inova em absolutamente nada; (b) a mensuração do que seria um preço de remuneração "razoável" não tem resposta na economia; trata-se de um conceito absolutamente vago, sendo impossível precisar um critério para aferir se a dita remuneração seria abusiva ou não;[888] (c) por outro lado, uma solução ainda pior seria algum tipo de tentativa, por parte do CADE, de regular preços ou estabelecer remunerações fixas, tarefa essa com chance de erro de quase 100% e que contrariaria completamente a lógica de concorrência que dita esses mercados; (d) finalmente, o monitoramento de um remédio como esses, pelo CADE, seria extremamente difícil, senão impossível, e demandaria recursos elevados.
>
> (iii) O hipotético "contrato de industrialização por encomenda" em questão colocaria, no que se refere ao volume de processados contratado, um agente intermediário (o concorrente recebedor dos produtos) na ligação entre o produtor (as Requerentes) e o varejista, o que poderia, inclusive, fazer com que os preços finais aumentassem ainda mais, haja vista a necessidade de somar os custos e margem de lucro do novo intermediário (ou seja, a solução aventada pelas Requerentes poderia ser ainda pior do que uma não intervenção, que já seria catastrófica).
>
> (iv) Ainda assim, o contrato em questão só vigeria temporariamente (por 2 (dois) anos, segundo proposto pelas Requerentes). Passado o prazo de vigência, voltar-se-ia ao cenário competitivo que ora se pretende evitar e Sadia e Perdigão poderiam exercer livremente e indefinidamente o seu poder de

[888] Ver, a respeito, casos recentes do CADE que analisaram condutas de preços abusivos e que demonstram não haver técnicas adequadas para se medir a abusividade (ex: AP nº 08012.000295/1998-92).

CADE / MJ Fls. 2751

mercado extremo nos mercados de processados. Em suma, o contrato de industrialização por encomenda aventado em sua proposta de TCD, ainda que fosse efetivo (o que não é o caso – pelo contrário), simplesmente adiaria os efeitos anticompetitivos severos desta operação por 2 (dois). O remédio sugerido pelas Requerentes não tem caráter permanente.

(v) A eventual presunção de que, ao final de 2 (dois) anos, o concorrente assinante do contrato teria instalado, por si próprio, unidades produtivas, com capacidade instalada extremamente elevada, suficiente para absvorver desvios de demanda muito grandes das vendas das Requerentes e obstar o poder de mercado delas, é, de modo muito evidente, errada. Para o concorrente, isso seria o equivalente a ultrapassar as dificuldades de entrada nesses mercados, entrada essa cuja plausibilidade e efetividade já foram afastadas neste voto. O fato de Sadia e Perdigão fornecerem processados ao concorrente por 2 (dois) anos não tem qualquer relação, nem incrementa em nada a capacidade deste concorrente de atuar nesse mercado. Não há qualquer transferência de ativos, insumos, tecnologia, *know how* ou outros, tratando-se de um mero contrato de encomenda, ao fim do qual o concorrente permaneceria tal como antes. Ao contrário, é possível que tal contrato atrapalhe esse concorrente, pois além de a empresa ter que angariar investimentos para constituir capacidade produtiva própria, ela teria que gastar recursos comprando os processados encomendados das Requerentes, para simplesmente revendê-los.

(vi) Diante de todas essas circunstâncias, é difícil até mesmo imaginar uma empresa que estivesse disposta a se submeter a essas condições contratuais (o que tornaria a proposta das Requerentes simplesmente inexeqüível).

1071. Feitas essas observações, **conclui-se que, em sendo aplicado um eventual remédio a este ato de concentração, o mesmo deverá, necessariamente, abarcar a *alienação* de capacidade produtiva das Requerentes, em nível que garanta, aos concorrentes, capacidade ociosa suficiente para absorver desvios de demanda relevantes das vendas de Sadia e Perdigão, a ponto de impedir aumentos de preços, e em nível que corresponda às vendas das eventuais marcas que sejam alienadas**. Trata-se da medida adequada e necessária no sentido de impedir efeitos líquidos negativos à coletividade e, em particular, ao consumidor brasileiro.

12.2.3.2 Acesso a insumos de origem animal

1072. Foi visto, na presente análise, que uma empresa que atue na oferta de processados de carne deve, obviamente, ter acesso aos insumos de origem animal. Com exceção de bovinos, que não farão parte deste eventual remédio, já que nenhuma das Requerentes possui plantas de abate bovinas ou contratos de integração com criadores dessa espécie animal, viu-se que a compra de animais (aves e suínos) para abate, a partir de criadores independentes, não é viável em larga escala, de modo competitivo. Viu-se, outrossim, que a aquisição de carne *in natura* independente para processamento possui uma série de limitações e variáveis que, mais uma vez, impedem uma atuação competitiva e em larga escala por parte de um processador concorrente.

1073. Diante disso, um eventual remédio a esta operação, relativamente aos mercados de processados de carne, deve, necessariamente, garantir ao concorrente o acesso a insumos de origem animal (aves e suínos).

1074. Essa necessidade é reforçada por mais dois pontos, que se cruzam com os demais remédios eventualmente aplicados, quais sejam, alienação de capacidade produtiva e marcas. Isso porque, a quantidade de insumos a ser garantida por meio do remédio deve, necessariamente, corresponder à capacidade de produção de processados de carne que for alienada a um concorrente, que por sua vez, como dito, deve corresponder, ao menos, às vendas das marcas eventualmente alienadas como parte do remédio. A lógica básica por trás disso é que de nada adiantaria uma restrição que alienasse a um concorrente determinada quantidade de capacidade produtiva de processados, se essa capacidade de produção não fosse amparada por insumos suficientes para abastecê-la.[889]

1075. Conforme já discutido brevemente quando dos remédios relativos à oferta de carne *in natura* de perus, essa garantia de acesso a insumos de aves e suínos deve contemplar, na prática, a alienação, pelas Requerentes, de unidades de abate de suínos, frangos e perus, acompanhadas das respectivas carteiras de contratos com criadores integrados que abastecessem essas unidades de abate.

1076. Como dito anteriormente, a alienação concomitante dessas carteiras de contratos é imperativa porque, primeiramente, o adquirente das unidades de abate depende, necessariamente, dos insumos desses criadores (já foi visto que a aquisição a partir de criadores independentes é inviável). Segundo, porque, em sendo alienadas as plantas de abate para um terceiro, sem a carteira de fornecedores integrados, esses criadores possivelmente ficariam ociosos, sem ter para quem fornecer o seu produto, e muito possivelmente seriam desativados.

1077. Mais uma vez, cabe explicar por que se faz necessário efetivamente *alienar* as unidades de abate e as carteiras de contratos, e não apenas celebrar "contratos de fornecimento" de insumos de aves e suínos (na forma de carne *in natura*), temporários, e mediante remuneração "razoável e não discriminatória" às Requerentes, conforme sugerido por elas em sua proposta de TCD. As razões são semelhantes às já explanadas anteriormente, e serão aqui repetidas, de modo sumarizado:

> (i) Os contratos com criadores e as unidades de abate que garantiriam o acesso do concorrente aos insumos necessários para o seu processamento permaneceriam nas mãos das Requerentes.
>
> (ii) Sadia e Perdigão, portanto, continuariam tendo o poder de ditar os preços dos insumos dos quais o concorrente necessita, e este agente ficaria dependente do fornecimento de insumos de suas próprias rivais. A obrigação de que as condições do contrato de fornecimento sejam "razoáveis e não-discriminatórias" é inócua, pois: (a) a obrigatoriedade de não discriminação já está prevista na Lei nº 8.884/94; (b) a mensuração do que seria um preço de remuneração "razoável" não é possível; (c) uma tentativa, por parte do CADE, de regular preços ou estabelecer remunerações fixas seria ainda pior; e (d) o monitoramento de um remédio como esse seria extremamente difícil e custoso.
>
> (iii) O remédio sugerido pelas Requerentes não tem caráter permanente. O contrato de fornecimento em questão só vigeria temporariamente (por 2 (dois) anos). A presunção de que, ao final desse período, o concorrente assinante do contrato teria instalado, por si próprio, criadores e unidades de abate, com capacidade suficiente para abastecer a ampla capacidade produtiva de

[889] Lembra-se, aqui, que o abastecimento no mercado *spot* não é uma opção viável no caso, por todas as razões descritas na subseção 10.3.

processados que adquiriu, é equivocada. Isso seria o equivalente a ultrapassar as dificuldades de entrada nesses mercados, entrada essa cuja plausibilidade e efetividade já foram afastadas neste voto. O fato de Sadia e Perdigão fornecerem insumos ao concorrente por 2 (dois) anos não tem qualquer relação, nem incrementa em nada a capacidade deste concorrente de atuar nesse mercado. Não há qualquer transferência de ativos, tecnologia, *know how* ou outros e, ao fim dos 2 (dois) anos, o concorrente permaneceria tal como antes, sem unidades que lhe garantam insumos de produção. É possível, inclusive, que um contrato de fornecimento atrapalhe o concorrente, pois além de a empresa ter que angariar investimentos para constituir unidades de criação e abate, ela teria que gastar recursos adquirindo carnes *in natura* das Requerentes.

(iv) Diante dessas circunstâncias, é difícil imaginar uma empresa que estivesse disposta a se submeter a essas condições contratuais.

1078. Pelo exposto, **concluiu-se que a eventual aplicação de um remédio à operação deve contemplar a alienação, pelas Requerentes, de unidades de abate de perus, frangos e suínos, juntamente com as respectivas carteiras de contratos com criadores integrados que abastecerem essas unidades, em nível correspondente à capacidade produtiva de processados de carne que for alienada**. É essa a medida adequada e necessária no sentido de evitar efeitos líquidos negativos à coletividade e ao consumidor brasileiro, em particular.

12.2.3.3 Acesso a canais de distribuição

1079. Viu-se que o acesso a uma rede ampla e eficiente de distribuição e venda dos produtos é essencial para a atuação de um concorrente na indústria em questão. Averiguou-se, outrossim, que a constituição desses canais é custosa, e que os concorrentes encontram dificuldades de expandi-los, ao mesmo tempo em que Sadia e Perdigão detêm as redes mais amplas e eficazes dessa indústria.

1080. Os possíveis remédios já contemplados anteriormente, por outro lado, deverão, como visto, incluir a alienação de capacidade produtiva das Requerentes, em patamar equivalente, ao menos, às vendas das eventuais marcas que sejam alienadas.

1081. Os dois fatores ora descritos implicam que o eventual remédio aplicado a esta operação também deverá, necessariamente, incluir o acesso do(s) concorrente(s) à rede de distribuição, em um patamar suficiente para escoar toda a capacidade produtiva por ele adquirida.

1082. Mais uma vez, a sugestão das Requerentes a esse respeito, em sua proposta de TCD, não contemplou um remédio estrutural definitivo. Pelos termos de sua proposta, Sadia e Perdigão abster-se-iam de "celebrar contratos, em regime de exclusividade, com operadores logísticos, centros de distribuição e supermercados" e, por meio de "contrato específico de prestação de serviços", "disponibilizaria sua rede de distribuição com os cessionários das marcas especificadas", por prazo não inferior a 2 (dois) anos e "em condições razoáveis e não-discriminatórias".

1083. Novamente, e por razões semelhantes às já debatidas nos pontos anteriores, uma medida dessa natureza não seria suficiente para alterar os entraves concorrenciais que fazem com que esta operação tenha o condão de gerar efeitos deletérios graves, pelas seguintes razões (algumas delas já parcialmente discutidas):

(i) Quanto à proposta das Requerentes de não celebrar contratos de exclusividade com operadores logísticos, centros de distribuição e supermercados, foi informado por elas mesmas, durante a instrução deste processo (ver subseção 10.5), que a quase totalidade de seus contratos com esses agentes já não conta, hoje, com cláusulas de exclusividade. Significa dizer, portanto, que as Requerentes estão a oferecer uma medida que já é vigente, em grande parte. Embora, de fato, a real percentagem dos contratos que possuem exclusividade não tenha sido aclarada de modo efetivo nestes autos, fazendo com que uma restrição desse tipo pudesse, efetivamente, ser benéfica, o fato é que a mesma, por si só, não seria suficiente para garantir a um concorrente acesso a uma rede de distribuição ampla, já que, ao que tudo indica, a existência de contratos exclusivos não é, hoje, a razão principal para as dificuldades de acesso.

(ii) O transporte dos produtos das Requerentes, e parte dos seus centros de distribuição, são terceirizados. Assim, a "disponibilização" de sua rede de distribuição a um concorrente, concomitante à utilização dessa rede pelas próprias Requerentes, conforme proposto por elas, dependeria de os transportadores e centros de distribuição terceirizados terem capacidade ociosa o suficiente para tanto.

(iii) Novamente, a determinação do que seriam as condições contratuais "razoáveis" é subjetiva, e sujeita a problemas, até porque envolve terceiros não envolvidos na operação (agentes logísticos independentes) e implica utilizar ativos do seu próprio rival.

(iv) O monitoramento de uma restrição dessa natureza, pela CADE, seria extremamente difícil e custosa. Nesse sentido, a possibilidade de descumprimento e conseqüentes danos aos consumidores seria alta.

(v) Mais uma vez, o "contrato de prestação de serviços" em questão não é uma solução permanente. O mesmo só vigeria temporariamente, por cerca de 2 (dois) anos, e passado esse prazo de vigência, voltar-se-ia ao cenário competitivo que ora se pretende evitar: Sadia e Perdigão permaneceriam detentoras de uma rede de distribuição incomparável, aproveitando-se dela para exercerem livremente e indefinidamente o seu poder de mercado, e o concorrente em questão, além dos demais, continuariam sem o necessário acesso a canais de distribuição eficientes.

(vi) A presunção de que, ao final do período contratual, o concorrente teria constituído, por si próprio, uma rede de distribuição equivalente à capacidade produtiva por ele adquirida é, novamente, ilusória, já que isso seria o equivalente a ultrapassar todas as dificuldades e custos inerentes à estruturação de uma rede logística, já comentadas neste voto. O fato de Sadia e Perdigão "disponibilizarem" a sua rede ao concorrente por 2 (dois) anos não tem qualquer relação, nem incrementa em nada a capacidade deste concorrente de constituir a sua, já que não há qualquer transferência de ativos ou contratos.

(vii) É também incerto, diante dessas variáveis, que um concorrente esteja disposto a se submeter a essas condições.

1084. Por todos esses fatores, **conclui-se que um eventual remédio deve abarcar a alienação, pelas Requerentes, de redes de transporte e centros de distribuição próprios e/ou de carteiras de contratos com operadores logísticos, em**

CADE/MJ 2755

nível suficiente para escoar a respectiva capacidade produtiva que seja alienada e correspondente à rede que atende especificamente as unidades fabris que forem vendidas. Trata-se da medida adequada e necessária no sentido de impedir efeitos líquidos negativos aos consumidores brasileiros.

1085. Quanto à sugestão da SEAE de "adoção de medida comportamental pela qual as Requerentes se obrigam a divulgar e submeter ao CADE seus programas promocionais de fidelidade e bonificação junto aos pontos de venda, objetivando uma maior publicidade", destinada a facilitar algum remédio para maior acesso dos concorrentes aos pontos de venda, considero, por um lado, que, de fato, esse acesso é um fator competitivo de grande importância (conforme foi consignado neste voto), e que restrições que facilitassem o acesso dos concorrentes seriam bem-vindas. Contudo, a depender das outras restrições que eventualmente sejam aplicadas, medidas comportamentais dessa natureza podem ser desnecessárias. A princípio, poder-se-ia considerar que a alienação de capacidade produtiva, acesso a insumos, acesso a canais de distribuição e, eventualmente, de uma ou mais marcas, daria ao(s) concorrente(s) adquirente(s) condições suficientes, para, por meio dessas medidas estruturais, conseguir ter acesso razoável aos canais de venda, tornando desnecessária a adoção de restrições comportamentais, que são de difícil construção, de complicado e custoso monitoramento, com alta possibilidade de descumprimento e danos aos consumidores, e que, ademais, podem surtir efeitos coletareis sobre outros agentes de mercado, consumidores e terceiros não envolvidos na operação, como os varejistas.

12.2.3.4 Marcas

(i) Da insuficiência de um eventual remédio que envolvesse apenas as marcas de combate

1086. Como visto neste voto, a marca é uma condicionante crucial do poder de mercado de Sadia e Perdigão nos mercados de processados, que lhes possibilita, especialmente quando consideradas em conjunto, um exercício de poder de mercado em grau extremo, com alta probabilidade de aumentos elevados de preços acima do patamar competitivo.

1087. Nos mercados de processados (com exceção de margarinas), o portfólio da Sadia, conforme relatado, conta com as marcas Sadia, Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango. O da Perdigão, com as marcas Perdigão, Batavo e Confiança. Conforme restou demonstrado, Sadia e Perdigão são as duas principais marcas, classificadas como marcas *premium*, enquanto as demais são marcas de combate, com especial significância de Batavo e Rezende.

1088. Como visto, a proposta de TCD das Requerentes contemplou a cessão de algumas marcas de combate: Rezende, Wilson e Excelsior.[890] A alternativa B aventada pela SEAE também contemplou marcas de combate, sendo, contudo, mais profunda que a proposta das Requerentes, na medida em que incluiu a Batavo (principal marca de combate da Perdigão) e a Confiança (marca de combate com alguma relevância no mercado de mortadela). A sugestão B da SEAE incluiu, em suma, a alienação das marcas Batavo, Rezende, Confiança e Wilson.[891]

[890] Além das marcas de margarinas, que serão tratadas adiante, de modo específico.

[891] Segundo posteriormente alertado pelas Requerentes, a "Escolha Saudável", contemplada na recomendação da SEAE, não é uma marca, e sim uma linha de produto.

CADE
Fls 2756

1089. A primeira pergunta a ser respondida nesta análise, portanto, é se, no caso, a eventual alienação das marcas de combate das Requerentes a um concorrente (não incluídas, portanto, as marcas Sadia e Perdigão) seria suficiente, do ponto de vista de marcas, para obstar o exercício de poder de mercado decorrente da operação. A resposta, a partir de todas as evidências anteriormente apresentadas, se mostra muito claramente: não.

1090. Um remédio que não inclua alguma das marcas *premium* – Sadia ou Perdigão – certamente não seria suficiente para impedir aumentos de preços muito elevados por parte da nova firma fusionada, ainda que as Requerentes se desfizessem de todas as suas marcas de combate – Batavo, Rezende, Confiança, Wilson, Excelsior e Só Frango.

1091. Rememora-se aqui, de forma sumarizada, todas as inúmeras evidências constantes desta análise que levam a essa conclusão:

(i) As marcas Sadia e Perdigão são a 1ª e a 2ª preferência dos consumidores em todos os mercados de processados, com larga vantagem sobre qualquer outra marca no mercado;

(ii) As participações de mercado conjuntas das marcas Sadia e Perdigão refletem isso, na medida em que são significativamente maiores que qualquer outra marca do mercado, seja de concorrentes ou suas próprias marcas de combate. Enquanto as participações de mercado conjuntas das marcas Sadia e Perdigão variam entre **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)** (passando de 50% em todos os mercados, com exceção de três[892]), praticamente nenhuma marca concorrente atinge patamar de sequer 10% de *share*. Ao mesmo tempo, todas as marcas de combate das Requerentes (incluindo Batavo e Rezende), *somadas*, possuem *market shares* entre 0% (mercados em que nenhuma marca de combate das Requerentes atua)[893] até **(CONFIDENCIAL)**, apenas. A única exceção, e mesmo assim parcial (insuficiente para alterar essa conclusão geral), é o mercado de mortadela, onde as marcas Sadia e Perdigão detêm participação conjunta de **(CONFIDENCIAL)**, e suas marcas de combate, somadas, **(CONFIDENCIAL)**, especialmente em razão da marca Confiança, que nesse mercado, e apenas nele, detém *share* de **(CONFIDENCIAL)** (Batavo e Rezende, juntas, possem apenas **(CONFIDENCIAL)**).

(iii) O fato é que as marcas Excelsior, Wilson e Só Frango sequer atuam em grande parte dos mercados, e possuem pouco mais **(CONFIDENCIAL)** de *share* em apenas um deles[894] (nos demais mercados, praticamente não chegam a **(CONFIDENCIAL)**). A Confiança só detém uma participação digna de nota em um único mercado, o de mortadela, onde possui share de **(CONFIDENCIAL)**. Trata-se, no todo, de marcas absolutamente irrelevantes, ainda mais se aplicadas para obstar o poder de mercado de Sadia e Perdigão. Sua inclusão em um pacote de remédios no sentido de alterar os efeitos da operação é praticamente nula (lembrando que a proposta de TCD das Requerentes sequer incluiu a Confiança, que dentre essas marcas é a única com

[892] Mortadela, salsicha e salame.
[893] Casos dos mercados de kit festas de aves e de suínos. No mercado de kibes e almôndegas, a participação das marcas de combate em questão é de apenas **(CONFIDENCIAL)**.
[894] A Wilson, no mercado de salsichas.

CADE / MJ Fls. 2757

uma relevância minimamente observável, embora restrita ao mercado de mortadela, nem tampouco a Batavo).

(iv) Batavo e Rezende, por sua vez, embora sejam relevantes em relação a outros concorrentes, competindo com eles via preço de modo importante, não se aproximam, nem mesmo remotamente, das marcas Sadia e Perdigão. Seus *market shares*, mesmo considerados em conjunto, são muito inferiores aos de Sadia e Perdigão, e o fato é que Batavo e Rezende não oferecem concorrência a essas duas marcas *premium*, até porque são marcas de combate.

(v) As variações de participação da marca Sadia e da marca Perdigão são quase simétricas em todos os mercados relevantes, e a perda de uma é decorrente do ganho da outra, não sofrendo influência significativa de qualquer outra marca. Concorrentes, entrantes e as próprias marcas de combate das Requerentes, incluindo Batavo e Rezende, são incapazes de tirar *share* das marcas Sadia e Perdigão. Isso demonstra que a única concorrente efetiva da Sadia sempre foi a Perdigão, e vice-versa, significando que, após a operação, essas marcas, se unidas, simplesmente não teriam concorrência de nenhuma outra, adquirindo plena capacidade de aumentar preços, ainda que suas marcas de combate principais fossem revertidas em rivais.

(vi) Isso é comprovado pelas elasticidades-cruzadas estimadas, que revelam que aumentos de preços da marca Perdigão provocam deslocamentos de demanda significativos para a marca Sadia, e vice-versa, e apenas residual para outras marcas, sejam concorrentes, sejam Batavo e Rezende.

(vii) Mais ainda, as elasticidades revelam que aumentos de preços das marcas de concorrentes, assim como aumentos de preços das marcas de combate das próprias Requerentes, como Batavo e Rezende, também causam maior desvio de demanda para as marcas Sadia e Perdigão, que, portanto, seriam efetivadas definitivamente como a opção nº 1 do mercado, porém sem a necessária concorrência que antes ocorria entre si.

(viii) Sadia e Perdigão são as duas únicas marcas do mercado que, apesar de praticarem preços mais altos, ainda assim vendem volumes muito superiores a qualquer outra marca ou rival, o que demonstra a extrema força dessas marcas em relação às outras e sua capacidade de aumentar preços, caso unidas. Isso é, novamente, comprovado pelas elasticidades-cruzadas, que demonstram que Sadia e Perdigão são as duas marcas que menos sentem desvios de demanda decorrentes de aumentos de seus preços.

(ix) É amplamente reconhecido pela literatura antitruste[895] que, em mercados de produtos diferenciados, sob pena de se gerar efeitos extremamente graves ao bem-estar dos consumidores, não se pode aprovar fusões que unam a 1ª e a 2ª preferência de marcas dos consumidores, especialmente quando essas duas marcas possuem nível de substituibilidade muito alto entre si, sem uma terceira marca concorrente que se aproxime delas e seja vista pelos consumidores como uma opção de desvio comparável.

1092. A fim de testar, quantitativamente, o efeito de uma eventual restrição à operação que implicasse a alienação das marcas de combate das Requerentes, permitindo a união das marcas Sadia e Perdigão, foi realizado, aqui, um exercício

[895] Ver referências nas subseções 6.3.1 e 10.8.

econométrico de simulação, na forma do que foi realizado anteriormente neste voto, porém testando o cenário hipotético de restrições ora descrito. A conclusão da simulação, cujos resultados estão integralmente demonstrados no ANEXO 6 deste voto, continua a apontar aumentos de preços muito significativos decorrentes da fusão, mesmo em um cenário em que as marcas de combate das Requerentes sejam alienadas, e mesmo descontando-se as potenciais eficiências decorrentes do ato (mensuradas na seção 11).

1093. O ANEXO 6 também simulou um cenário reproduzindo os remédios de marcas propostos no TCD apresentado pelas Requerentes.[896] Como se trata de um cenário que possui intervenção ainda menor na estrutura de propriedade das marcas, os aumentos de preços pós-fusão permanecem muito significativos, comprovando ainda mais a clara insuficiência dos remédios sugeridos pelas Requerentes.

1094. Diante de todas essas evidências, e das demais relacionadas neste voto, conclui-se, de modo definitivo, que a união das marcas Sadia e Perdigão teria implicações extremamente graves sobre o mercado, com probabilidade muito alta de aumentos de preços significativos, ainda que aplicada uma restrição que determinasse a alienação das suas marcas de combate, incluindo as principais, Batavo e Rezende.

1095. Diante disso, resta evidenciada, no que diz respeito a marcas, a absoluta insuficiência do remédio proposto pelas Requerentes em sua minuta de TCD (que sequer incluiu a Batavo e a Confiança, e muito menos Sadia ou Perdigão). Outrossim, **conclui-se que um eventual remédio a esta operação deveria, necessariamente, envolver a alienação da marca Sadia ou da marca Perdigão**.

1096. E aqui, deve-se falar, efetivamente, de *alienação*, e não de um mero *licenciamento* temporário da marca, conforme sugeriu a SEAE em sua Alternativa A de remédio. Conforme restou consignado pelo parecer da ProCADE a esse respeito, corretamente, não faria sentido que um agente econômico recebesse o mero licenciamento temporário de uma marca, sabendo que teria que investir na publicidade e valorização da mesma, somente para devolvê-la 5 (cinco) anos depois. Se, por outro lado, não se investisse na marca durante esses 5 (cinco) anos (ou até mesmo se ela fosse desativada nesse período), haveria uma grande desvalorização desse ativo, o que não seria interessante nem para as empresas nem para o mercado e para os consumidores. Aliás, poderia haver uma mera transferência de demanda para a marca *premium* remanescente, provocando a concentração de mercado que ora se busca evitar. Finalmente, essa solução, meramente temporária, implicaria que, ao final de 5 (cinco) anos, retornar-se-ia ao cenário competitivo pós-operação com os exatos mesmos problemas que ora se vislumbra. As Requerentes voltariam a ter, definitivamente, essas duas marcas na mão, e o concorrente licenciado não.

1097. Dito isso, e ainda no que toca à análise dos possíveis remédios referentes à marca, deve-se lembrar que, mesmo em se restringindo a união das marcas Sadia e Perdigão, este ato de concentração, ainda assim, envolveria a aquisição, pela Perdigão, das marcas de combate da Sadia. Também é necessário, assim, averiguar se isso, por si só, também não implica efeitos anticompetitivos que demandem uma intervenção.

[896] Vale notar que a marca Excelsior não está incluída nos resultados, pois ela sempre possui participação de mercado inferior a 2%, que foi o filtro utilizado para selecionar marcas no processo de simulação de fusão.

Aut

2759

(ii) Da insuficiência de um eventual remédio que envolvesse apenas as marcas premium

1098. Nota-se que, mesmo em se aplicando um remédio que obrigasse a alienação da marca Sadia, por exemplo (que é a marca *premium* adquirida pela Perdigão por meio desta operação), ainda se teria em mãos um ato de concentração unindo as marcas Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango (antes detidas pela Sadia) às marcas Perdigão, Batavo e Confiança (detidas pela Perdigão, empresa adquirente das marcas da Sadia). A pergunta, simplificada, é: uma operação pela qual a Perdigão adquirisse as marcas de combate da Sadia (Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango) seria aprovada pelo CADE sem restrições?[897]

1099. Algumas observações preliminares devem, desde já, ser levantadas. Primeiramente, já foi demonstrado, aqui, a pouca relevância das marcas Wilson, Excelsior e Só Frango. Assim, embora a sua união à Perdigão pudesse levantar alguma questão anticoncorrencial na medida em que incrementaria, numericamente, o portfólio de marcas já amplo da Perdigão, a sua baixa significância qualitativa, no âmbito desta análise, dificilmente deveria gerar alguma preocupação. Por outro lado, e pelo mesmo motivo, muito dificilmente a Perdigão estaria interessada em uma operação que, ao final, resultasse apenas na aquisição, por ela, das marcas Wilson, Excelsior e Só Frango. Em razão desses dois fatores, a avaliação a ser aqui efetuada deve se concentrar, de modo mais específico, nas preocupações advindas da aquisição, pela Perdigão, da marca Rezende, essa sim uma marca de combate com uma relevância concorrencial suficiente para despertar a necessidade de uma análise mais complexa, calcada nos potenciais efeitos avindos da união entre as marcas Perdigão, Batavo e Rezende (e Confiança, no mercado de mortadela). Certamente, não se trata de um cenário concorrencial fácil. Pelo contrário.

1100. Nos mercados de processados em que está presente (cerca de 10, dos 13 analisados)[898], a Rezende possui *market shares* entre cerca de **(CONFIDENCIAL)** até pouco mais de **(CONFIDENCIAL)**. Trata-se de uma marca que, embora seja incapaz de rivalizar, disciplinar e retirar mercado das marcas *premium* Sadia e Perdigão (assim como as marcas concorrentes também não conseguem), é uma rival importante entre os concorrentes, com *share* comparável, e muitas vezes superior, aos maiores rivais de Sadia e Perdigão nesse mercado, como Marfrig, Seara, Aurora e outros. Para que se tenha uma idéia mais clara, poder-se-ia comparar a união entre Perdigão e Rezende a uma fusão hipotética pela qual a Perdigão adquirisse a marca Seara ou Marfrig.

1101. A união da Rezende, sob a mesma firma, com a marca *premium* Perdigão, potencializaria de forma muito relevante o portfólio de marcas da empresa. Juntamente com a Batavo (e a Confiança), a Rezende seria mais uma marca de combate importante à disposição da Perdigão, o que lhe possibilitaria, além de uma fatia não desprezível de *market share*, ainda maior inserção junto aos pontos varejistas e, conforme visto em detalhes na subseção 10.7, que tratou do poder de portfólio neste ato, possibilidades ainda mais agressivas de venda, preços e marketing, valendo-se do seu portfólio com uma marca *premium* e um pacote de marcas de combate fortes na competição via preços.

---

[897] Cabe frisar que as mesmas ou semelhantes conclusões que serão expostas nesta subseção a esse respeito se aplicariam em um cenário de análise que unisse as marcas Sadia, Batavo, Rezende e Confiança (ou seja, um cenário no qual a marca alienada como restrição à operação fosse a Perdigão, e não a Sadia).

[898] A Rezende não atua nos mercados de kibes e almôndegas, kit festas aves e kit festas suínos.

767

1102. Preocupação ainda maior, porém, resulta da união entre as marcas de combate Rezende e Batavo (além da Confiança, no mercado de mortadela). Tal como a Rezende, a Batavo, embora também não se aproxime das marcas Sadia e Perdigão e com elas não seja capaz de rivalizar, possui *market shares* entre cerca de **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)**, os quais, entre as marcas concorrentes, lhe garantem uma posição importante, novamente comparável, e grande parte das vezes superior, a Marfrig, Seara, Aurora e outros *players*. O mesmo ocorre com a Confiança no mercado de mortadelas.

1103. Como visto na análise empreendida ao longo deste voto, as marcas de combate Batavo e Rezende estão quase sempre entre a 3ª e a 5ª opções de marcas dos consumidores e, antes da operação, eram grandes rivais entre si, o que contribuía fortemente para a concorrência no mercado. Já foi demonstrado que as marcas Sadia e Perdigão rivalizavam especialmente entre si, não sendo afetadas de modo relevante por outras marcas. Contudo, dentro da franja restante de marcas concorrentes e marcas de combate das Requerentes, todas essas marcas competiam entre si via preços, atendendo consumidores inseridos nesse perfil. Nesse segmento, Batavo e Rezende (e Confiança, em mortadelas) competiam com rivais e também entre si, acirradamente (conforme corroboram as elasticidades cruzadas, que apontam desvios importantes entre Batavo e Rezende), contribuindo como opções de desvio relevantes para os consumidores e pressionando os preços da franja para baixo. Após o ato de concentração, que une essas marcas, essa rivalidade fica comprometida, causando um foco importante de aumentos de preços.

1104. Os efeitos desse decréscimo na rivalidade entre as marcas de combate das Requerentes, caso assim fosse aprovada a operação, são, mais uma vez, quantitativamente demonstrados pelos testes econométricos de simulação. Dessa vez, simulou-se dois cenários de fusão: (i) um cenário reproduz este ato de concentração, porém excluindo a marca Sadia (ou seja, simula a união das marcas Perdigão, Batavo e Confiança com as marcas Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango); (ii) o outro cenário reproduz este ato de concentração, porém excluindo a marca Perdigão (ou seja, simula a união das marcas Sadia, Rezende, Wilson, Excelsior e Só Frango com as marcas Batavo e Confiança).

1105. Os resultados dessas simulações estão integralmente apresentados no ANEXO 6. No cenário (i), que exclui da fusão a marca Sadia, ainda assim observa-se aumentos expressivos de preços em todos os mercados, mesmo descontando-se as eficiências em cada categoria, com exceção do mercado de lingüiça defumada. Observa-se, também, que o vetor de aumento de preços se desloca das marcas *premium* para as marcas intermediárias. No cenário (ii), que exclui da fusão a marca Perdigão, os resultados encontrados são equivalentes.

1106. Como se vê, os exercícios de simulação (que consideraram os descontos de eficiências do ato) revelam que, mesmo em se aplicando um remédio que implicasse a alienação da marca Sadia ou da marca Perdigão, ainda assim este ato de concentração geraria aumentos de preços significativos aos consumidores. A "mera" aquisição das marcas de combate já compromete a concorrência em um grau elevado.

1107. Diante de todas essas evidências, **conclui-se que mesmo a alienação da marca Sadia ou da marca Perdigão não é suficiente para remediar os efeitos da presente operação nos mercados de processados**. Do ponto de vista das marcas, trata-se de um cenário de reprovação, sendo esse o único remédio adequado, e o necessário,

3761

para sanar os efeitos deletérios do ato à coletividade e, em particular, aos consumidores brasileiros.

1108. Tratar-se-á, a seguir, do último ponto da análise, referente à consideração de eventuais remédios no mercado de margarina

12.2.4 Da consideração de eventuais remédios no mercado de margarina

1109. A presente análise, como visto, apontou uma concentração de mercado elevada também no mercado de margarinas, com um *share* conjunto, das Requerentes, superior a 60%, e com apenas um concorrente, a Bunge (titular das marcas Delícia, Primor e Soya), com alguma participação relevante, porém ainda inferior a 30% e caindo nos últimos anos. Trata-se de um mercado que também apresentou pouca plausibilidade e efetividade de uma entrada, e no qual a rivalidade é afetada pelo fato de não haver concorrentes de peso às Requerentes, afora a Bunge, cuja capacidade de contestação, sozinha, é duvidosa. Mais uma vez, as marcas (que no mercado de margarinas são distintas) têm um peso importante sobre essa conclusão, que, novamente, foi confirmado pelos testes econométricos de UPP, que revelaram pressões significativas por aumentos de preços nesse mercado em decorrência da operação.

1110. Do ponto de vista de capacidade produtiva, o mercado de margarina é um dos únicos no qual os concorrentes instalados detêm um nível de capacidade ociosa alto, denotando que, no caso de um aumento de preços decorrente da operação, os rivais teriam a possibilidade, *de um estrito ponto de vista de produção* (é importante salientar isso), de oferecer seus produtos para consumidores que desviassem suas compras. Em razão disso, e pelo fato de, a princípio, as Requerentes deterem ao menos uma unidade fabril específica para a produção de margarina, a capacidade produtiva dessa unidade (e de outras porventura voltadas somente à produção de margarinas) não necessita ser incluída em um eventual remédio. O foco do problema concorrencial nesse mercado, segundo a análise empreendida, não é a inexistência de capacidade ociosa por parte dos concorrentes.

1111. Tendo em vista que não se trata de um processado de carne, o eventual remédio também não contemplaria o acesso a insumos.

1112. Possivelmente, a capacidade de distribuição dos concorrentes também se mantém como um problema nesse mercado. Contudo, uma vez que o remédio, aqui, não contemplaria alienação de capacidade produtiva, a alienação de ativos ou contratos de distribuição é, provavelmente, menos premente do que no caso dos remédios eventualmente adotados nos outros mercados de processados. Ademais, o acesso a canais de distribuição possibilitado por meio dos demais remédios poderia, eventualmente, ter reflexos sobre este mercado também.

1113. Nota-se, portanto, que o foco da preocupação concorrencial no mercado de margarina, e, portanto, também o foco do eventual remédio aplicado, deve ser nas marcas das Requerentes.

1114. No mercado de margarinas, a Perdigão oferece as marcas Doriana **(CONFIDENCIAL)**, Becel[899] **(CONFIDENCIAL)**, Claybom, Delicata **(CONFIDENCIAL)**, Batavo **(CONFIDENCIAL)**, Turma da Mônica **(CONFIDENCIAL)** e Borella **(CONFIDENCIAL)**. A Sadia, por sua vez, oferta as

[899] Por meio de *joint venture* com a Unilever.

marcas Qualy **(CONFIDENCIAL)**, Deline **(CONFIDENCIAL)**, Rezende **(CONFIDENCIAL)**, Bom Sabor **(CONFIDENCIAL)** e Sadia Vita **(CONFIDENCIAL)**. Trata-se de um portfólio de marcas amplo, que revela um poder de mercado bastante significativo, especialmente se considerado em conjunto.

1115. A sugestão de remédio da SEAE contemplou a alienação das marcas Doriana, Claybom e Delicata, antes pertencentes à Unilever e adquiridas pela Perdigão em 2007.[900] Já a proposta de TCD das Requerentes incluiu a cessão das marcas Deline (da Sadia) e Delicata (da Perdigão).

1116. Nota-se que a marca mais significativa nesse mercado é a Qualy (da Sadia), que, sozinha, detém maior participação de mercado que todas as marcas da Bunge em conjunto e que é líder absoluta, muito embora pratique preços acima da média, revelando a sua força como marca. De fato, as elasticidades cruzadas demonstram que os desvios de demanda decorrentes de aumentos de preços da Qualy não são muito elevados. Quando ocorre, tais desvios direcionam-se de modo equivalente para a concorrente Delícia (da Bunge) ou para a Doriana (da Perdigão). Esta última, portanto, parece ser a segunda marca das Requerentes mais relevante, embora ainda bastante atrás da Qualy. No caso de um aumento de preços da Doriana, a principal escolha dos consumidores é, também, a Qualy. Do mesmo modo, aumentos de preços da Becel (Perdigão) e da Deline (Sadia) também desviam fortemente os consumidores para a Qualy. Vê-se, assim, que a Qualy é, de fato, a principal marca do mercado.

1117. Diante dessas evidências, tem-se, primeiramente, que o remédio proposto pelas Requerentes certamente não seria suficiente. A Delicata tem muito pouco peso como marca concorrente nesse mercado (sua própria participação de mercado denota isso – **(CONFIDENCIAL)**) e a Deline, embora tenha uma participação mais relevante, muito claramente não tem poder de mercado suficiente para contestar Qualy, Doriana, Becel, Claybon e outras juntas.

1118. A sugestão da SEAE parece mais plausível, na medida em que implicaria alienar praticamente todas as principais marcas da Perdigão (Doriana, Claybon e Delicata), embora ainda mantendo a Becel, o que equivaleria, relativamente, a uma situação semelhante à pré-operação (embora, certamente, não idêntica, já que a união da Becel com Qualy e Deline é representativa).

1119. Uma segunda opção de remédio adequada seria a alienação da Qualy, que é a principal marca do mercado e que, muito provavelmente, seria um rival efetivo às Requerentes (que, ainda assim, não obstante, uniriam marcas relevantes, como Doriana e Becel com a Deline).

1120. Tem-se, assim, a princípio, **duas possibilidades de remédios plausíveis no mercado de margarinas: (i) a alienação das marcas Doriana, Claybon e Delicata; e (ii) a alienação da marca Qualy**. Tais remédios, contudo, devem ser vistos em perspectiva e em conjunto com os demais que foram aventados nas subseções anteriores.

12.2.5 Conclusões quanto aos remédios considerados

1121. Como se viu, a proposta de TCD efetuada pelas Requerentes ao final deste processo está muito longe de evitar os efeitos anticompetitivos muito severos

[900] AC nº 08012.009820/2007-14.

2763

derivados desta operação. O fato é que, em se adotando os termos do TCD, ao final de 2 (dois) anos – ao longo do quais o pretenso concorrente adquirente receberia insumos, industrializados e serviços de distribuição das próprias Requerentes, mediante pagamento –, Sadia e Perdigão teriam cedido menos de 2% de sua capacidade produtiva, nenhuma unidade fornecedora de insumos, nenhum ativo de distribuição e apenas algumas marcas de combate (Rezende, Wilson, Excelsior, Deline e Delicata), irrelevantes diante do seu portfólio de marcas remanescente e absolutamente incapazes de oferecer qualquer contestação à BRF. Essas poucas marcas, aliás, uma vez retiradas do âmbito de Sadia e Perdigão, perderiam quase que instantaneamente a já pouca força que detinham, uma vez que se desvinculariam das imensas vantagens de portfólio, produção, distribuição, escala e escopo que as suas proprietárias anteriores lhes proporcionavam.[901]

1122. Ao final, o adquirente das marcas alienadas permaneceria sem uma marca capaz de rivalizar com Sadia e Perdigão e sem acesso a insumos, capacidade produtiva e capacidade de distribuição minimamente suficientes para contestar essas empresas. Como foi visto neste voto, nenhum entrante nessa indústria, em décadas, foi capaz de crescer a ponto de contestar o poder de mercado de Sadia e Perdigão. Presumir que o concorrente adquirente das marcas alienadas por meio do TCD o faria em um período de 2 (dois) anos (ou mesmo em período superior) seria absurdamente infactível.

1123. O fato é que, ao final da operação e independentemente do TCD, as Requerentes, com exceção de algumas marcas irrelevantes diante do todo do seu portfólio, não teriam cedido absolutamente nada,[902] e o ato de concentração permaneceria dando a Sadia e Perdigão um domínio de mercado substancial, com plena capacidade de exercer seu poder de mercado por completo e aumentar preços em patamares extremamente elevados.

1124. Rechaçado o TCD proposto pelas Requerentes, e com base no que foi exposto nas subseções recém comentadas, tem-se, ao final da análise dos eventuais remédios, o seguinte cenário, em suma:

> (i) Impossibilidade de se unir quaisquer das principais marcas das Requerentes, ou seja, nem a marca Sadia nem a Rezende (de titularidade da Sadia) podem se unir às marcas Perdigão, Batavo ou Confiança (de titularidade da Perdigão). Desse modo, um eventual remédio implicaria alienar a totalidade do portfólio de marcas da Sadia ou a totalidade do portfólio de marcas da Perdigão.
>
> (ii) Necessidade de a alienação do portfólio de marcas ser acompanhada: (a) da respectiva capacidade produtiva que abastece essas marcas, ou seja, a quase totalidade da capacidade produtiva da Sadia ou da Perdigão; (b) das respectivas unidades de abate e contratos com criadores que fornecem insumos para essa capacidade de produção, incluindo criadores e abatedouros de perus (casando o remédio destinados a acesso a insumos e o destinado ao mercado de oferta de carne de peru), o que representaria uma parcela substancial das unidades de abate e criadores integrados da Sadia ou da Perdigão; e (c) dos respectivos ativos ou contratos de distribuição correspondentes à capacidade produtiva alienada, o que também representaria uma parcela muito elevada dos canais de distribuição da Sadia ou da Perdigão.

[901] Ver subseções 10.2 a 10.9 deste voto.
[902] A capacidade produtiva cedida em conjunto com a marca Excelsior é ínfima.

AC7

(iii) Necessidade de alienar, no que diz respeito a margarinas: (a) a marca Qualy; ou (b) as marcas Doriana, Claybon e Delicata, o que representaria respectivamente, a alienação da principal marca de margarina da Sadia ou a alienação das principais marcas de margarina da Perdigão.

1125. Ao final, portanto, ter-se-ia não um cenário de aprovação da operação com restrições, mas sim um cenário de reprovação com determinadas concessões, quais sejam, a aquisição, pela Perdigão, de: (i) algumas unidades de abate de aves, suínos e respectivos criadores da Sadia (subtraídos aqueles voltados ao posterior processamento, que seriam muitos); (ii) possivelmente, algumas unidades fabris da Sadia não comprometidas pelas restrições, como de peixes e frutos do mar, tortas, lanches, massas frescas, batatas, vegetais e pães, muito pouco relevantes diante do total e, ainda assim, apenas se fossem unidades fabris específicas (em havendo nessas unidades, a produção de processados afetados pela operação, seria necessária a sua completa alienação); (iii) alguns poucos ativos de distribuição; e (iv) capacidade produtiva no mercado de margarinas e a marca Deline, dentre outras muito pouco relevantes atuantes nesse mercado (Bom Sabor e Sadia Vita).

1126. Tratar-se-ia, como se vê, de concessões de relevância extremamente pequena, comparadas às restrições efetuadas, que envolveriam todas as principais marcas, ativos e negócios das partes. Muito provavelmente, tais restrições, aos olhos das Requerentes, transformam a transação por elas efetuada em um negócio não mais interessante.

1127. Tais constatações, aliadas ao fato de que um "remédio" dessas proporções envolveria custos e dificuldades muito grandes, comparadas aos benefícios e concessões dele advindas, impõem a **reprovação** da presente operação.

1128. Trata-se da medida mais adequada e, efetivamente, necessária, para obstar a geração de efeitos negativos à coletividade e, em particular, aos consumidores brasileiros, uma vez que nenhuma das outras restrições possivelmente cogitáveis são capazes de impedir os aumentos de preços. Ao mesmo tempo, nenhuma outra restrição possível, e muito menos a aprovação da operação, geram benefícios que compensem os fortes aumentos de preços e os severos prejuízos que causariam aos consumidores. O fato é que as evidências de danos aos consumidores e ao bem-estar econômico da coletividade são significativas e extremamente concretas, enquanto as eficiências e os demais interesses cogitados nos autos são claramente insuficientes e/ou inaplicáveis.[903] A medida aqui adotada, portanto, é a única que atende à Lei nº 8.884/94 e ao princípio da proporcionalidade.

13. CONCLUSÃO

1129. Em vista da magnitude e da relevância da operação que ora se apreciou, sem dúvida alguma uma das maiores que já passou por este Conselho, a longa análise efetuada neste voto buscou ser a mais profunda, detalhada e completa possível, e este Relator acredita que ela assim o foi, estando certamente entre as principais já realizadas pelo SBDC.

[903] Conforme demonstrado nas subseções 11 e 12.

3765

1130. A análise realizada avaliou todos os argumentos trazidos pelas partes e, nesse sentido, trouxe grande segurança a esta decisão. Por um lado, uma parte do tempo de análise deste ato de concentração se deveu justamente à profundidade e ao detalhamento do exame efetuado pela autoridade antitruste, além do fato de a Lei, hoje, exigir três instâncias de análise (SEAE, SDE e CADE). Não obstante, antes que se levante eventuais questionamentos sobre o tempo de decurso do processo, automaticamente apontando a Administração Pública como responsável, é importante alertar, aqui, que a parte majoritária do período de apreciação do presente caso se deveu às escolhas e à condução do procedimento pelas próprias Requerentes.

1131. Embora, desde o início, a operação em questão denotasse traços extremamente preocupantes, Sadia e Perdigão adotaram uma estratégia que tentava demonstrar uma operação desprovida de quaisquer efeitos anticompetitivos. Com esse fim, foram protocoladas pelas Requerentes, ao longo de todo o curso processual, e não no seu início, cerca de 63 manifestações e nada menos que 19 pareceres (a maior parte dos quais não foi solicitada por este Conselho), que juntos totalizaram mais de 2851 páginas apresentadas apenas pelas Requerentes (somando esse número a outras manifestações e dados dos autos, tem-se um volume de documentos superior a 13.000 páginas no processo).

1132. A adoção de uma estratégia de aprovação irrestrita de uma operação como a presente, com a apresentação de teses contra-factuais a fim de perseguir esse objetivo, obriga o órgão antitruste a buscar ou verificar praticamente todas as informações necessárias para a análise do caso. A fim de ilustrar as dificuldades e o tempo que essa instrução adicional implica, vale mencionar que, dos 11 meses e 7 dias que este ato de concentração esteve no CADE, até o seu julgamento, aproximadamente 10 meses e 13 dias foram preenchidos com prazos de ofícios enviados por este Conselheiro às Requerentes, a fim de obter informações necessárias ao exame do caso, informações essas que deveriam ter sido apresentados desde o início. Em resposta às solicitações de dados enviadas pelo SBDC, aliás, cabe ressaltar que os diversos pedidos de dilação do prazo de resposta por parte das Requerentes totalizaram nada menos que 214 dias. Em outras palavras, dos pouco mais de 2 anos e 1 mês de duração da análise deste procedimento (cerca de 14 meses na SEAE e 11 no CADE), um total de 7 meses e 04 dias foram devotados a prazos adicionais de resposta solicitados pelas próprias Requerentes.

1133. Ao final da análise, o resultado dos inúmeros exames e testes aqui realizados confirmou um cenário extremamente danoso, advindo de uma operação cujos traços iniciais mostravam-se, efetivamente, preocupantes.

1134. Tratou-se da união das, indiscutivelmente, duas principais empresas na indústria de alimentos refrigerados – Sadia e Perdigão. Essas duas firmas, em conjunto, respondem por mais de 50% de praticamente todos os principais mercados de alimentos processados, chegando a patamares superiores a 90%, em alguns. Fala-se, aqui, dos mercados de margarinas, salsicha, mortadela, presuntaria, lingüiça defumada e paio, empanados de frango, hambúrgueres, lasanhas e pratos prontos, pizzas congeladas, kit festa de aves e suínos, frios saudáveis, salame, kibes e almôndegas, além da carne *in natura* de perus.

1135. Mesmo seus concorrentes mais conhecidos nessa indústria não são capazes de alcançar fatias de mercado superiores a 10%, em grande parte dos casos. Entrantes não têm sucesso nesses mercados e aqueles concorrentes já instalados não dispõem de capacidade ociosa para absorver vendas eventualmente desviadas das duas

CADE / MJ
Fls 3766

principais empresas, não sendo capazes de rivalizar com elas e impedir aumentos de preços. A competitividade dos agentes depende do alcance de escalas elevadas e as firmas que queiram atuar na indústria devem montar uma estrutura produtiva concomitante em absolutamente todos os elos da cadeia, começando na criação de animais, no seu abate, processamento e posterior distribuição, por meio de uma rede logística de amplitude significativa. Ao final, essa firma também deve constituir uma marca e nela investir em um montante tamanho que a faça, o mais rapidamente possível, conquistar uma parcela larga dos milhares de consumidores brasileiros fidelizados a empresas do porte de Sadia e Perdigão, nesse quesito gigantes, na medida em que detêm as duas marcas líderes absolutas e incontestes nesse mercado, conhecidas entre as principais marcas do Brasil, além das duas principais marcas de combate, dentre outras. Trata-se da junção, em suma, das quatro principais opções de marcas dos consumidores, unidas sob um mesmo comando. A verdade, que foi demonstrada ao final deste voto de forma muito clara, é que, nos mercados em questão, apenas a Sadia oferece real concorrência à Perdigão, e apenas a Perdigão oferece real concorrência à Sadia. Essa concorrência teria fim com a efetivação do presente ato de concentração.

1136. As conseqüências disso, aqui aclaradas de modo bastante evidente, se traduzem em danos severos a grande parte dos consumidores brasileiros que adquirem diariamente os produtos dessas empresas, na forma de aumentos de preços extremamente elevados, que geram inflação, comprometem a renda desses cidadãos e lhes causa prejuízos em um mercado que atende as suas principais necessidades – o de alimentos. Não se pode esquecer, aqui, que esta operação não envolve artigos de luxo ou produtos de necessidade secundária. Trata-se do provimento de comida, para todas as classes e – o que gera especial preocupação diante desta transação – cada vez mais para as classes C e D, que hoje têm acesso crescente aos produtos aqui discutidos e que, muito mais que as outras, são severamente prejudicadas por aumentos de preços nesse mercado.

1137. Tal conclusão não é modificada pelas alegadas sinergias e eficiências advindas da união entre Sadia e Perdigão, conforme buscaram apresentar as Requerentes, como justificativa para a sua concentração. O fato é que as eficiências alegadas são extremamente pequenas quando comparadas às sinergias já analisadas pelo CADE em outros casos, não sendo, nem mesmo remotamente, suficientes para suplantar os danos extremamente severos causados aos consumidores como conseqüência da operação.

1138. Mais ainda, a análise das eficiências demonstrou que uma parte significativa das sinergias alegadas pelas Requerentes podem ser alcançadas por Sadia e Perdigão de modo individualizado, independentemente de sua fusão. O mesmo vale para o aumento de suas exportações, que, igualmente, podem ser incrementadas por cada uma dessas empresas individualmente ou por meios menos restritivos da concorrência nacional, conforme restou cabalmente demontrado nesta análise.

1139. Finalmente, a situação financeira da Sadia, externamente tomada como uma das principais razões fomentadoras deste ato de concentração, sempre teve inúmeras outras opções de saneamento – como outros tipos de capitalização, financiamentos ou mesmo a alienação a um concorrente com menos poder de mercado

CADE Fls. 3767

que a Perdigão – como reiterou parecer[904] juntado aos autos pelas próprias Requerentes e conforme foi afirmado publicamente pelos seus próprios representantes. [905]

1140. Tendo acesso especial a todos esses dados, já que dizem respeito à sua própria atuação nesse mercado, as Requerentes já tinham conhecimento razoável de todos esses fatores desde antes da operação. Tais dados, já mencionados, em conjunto, revelam um cenário de fusão cujo resultado, tirado do plano concreto e colocado em teoria, se amolda com perfeição à descrição de qualquer livro texto básico de antitruste que buscasse exemplificar uma fusão de aprovação impossível. A totalidade das evidências colhidas, em quantidade elevada, apontam para um cenário concorrencial de gravidade rara.

1141. Qualquer empresa que se engage em uma operação dessa monta deve, necessariamente, fazer uma análise de risco regulatório. As Requerentes deste ato de concentração sempre tiveram, em suas mãos, as informações necessárias para efetuar essa análise, e muito provavelmente o fizeram. Diante de tais informações, não era extremamente difícil prever que a conclusão de uma fusão entre Sadia e Perdigão enfrentaria sérios problemas.

1142. Isso foi sinalizado nestes autos diversas vezes e desde o seu início. A começar pela assinatura, logo após a notificação do ato, de um Acordo de Preservação da Reversibilidade da Operação – APRO extremamente restritivo, pelo qual Sadia e Perdigão se comprometeram a manter intocada a personalidade jurídica da Sadia, a manter completamente operantes e separadas as suas respectivas estruturas administrativas, produtivas e comerciais, a manter o seu respectivo pessoal e assim por diante, preservando integralmente a independência e a estrutura de cada uma das duas empresas, justamente para impedir efeitos anticompetitivos imediatos decorrentes do ato, considerados prováveis, e para que, no caso de uma restrição pesada, ou reprovação, cada parte pudesse retornar facilmente ao seu *status quo* pré-operação, continuando como empresas independentes. A consecução de um APRO como esse sinaliza que há uma probabilidade bastante razoável de que, ao final da análise, conclua-se pela impossibilidade de aprovação da operação.

1143. Algum tempo depois, foi exarado nos autos o parecer da SEAE, recomendando a adoção de restrições severas ao ato e, posteriormente, o parecer da ProCADE, sugerindo a possibilidade de restrições ainda maiores, ou mesmo a reprovação da operação.

1144. Apesar de tudo isso, as Requerentes permaneceram procurando uma aprovação irrestrita do ato de concentração, ignorando todos os dados há muito disponíveis a elas e os fatos que se seguiram neste processo. Tal postura só foi relativamente alterada praticamente no final da análise, quando as partes propuseram um acordo com medidas ainda menos restritivas que as sugeridas pela SEAE e pela ProCADE, e com termos absolutamente inaceitáveis. Como visto, as Requerentes propuseram a cessão de marcas irrelevantes diante do todo do seu portfólio – Rezende, Wilson e Excelsior, bem como Deline e Delicata (de margarinas) –, e o mero fornecimento de insumos, industrializados e distribuição ao concorrente adquirente das marcas, mediante remuneração e por um prazo de 2 (dois) anos, ao fim dos quais as Requerentes não teriam se desfeito de praticamente nenhum ativo produtivo e poderiam

[904] Fls. 744/805, autos confidenciais.
[905] LUCENA, Eleonora de. "Entrevista – Luiz Fernando Furlan". **Conteúdo Livre**, 2011. Disponível em: <http://sergyovitro.blogspot.com/2011/03/entrevista-luiz-fernando-furlan.html>. Acesso em: 29.03.2011.

A02

continuar exercendo o poder de mercado incontestável por elas adquirido por meio da operação. A proposta de TCD apresentada pelas partes, nesse sentido, não chegava nem perto de solucionar os problemas gerados pela operação, em nada evitando os graves danos e aumentos de preços dela advindos. Ao final, o resultado encontrado foi o já aqui descrito: o presente ato de concentração não pode ser aprovado.

1145. Dito isso, reitera-se, aqui, que a reprovação desta operação não pode, neste caso, ser tomada como uma *reversão* da situação atual das empresas, pretensamente já fusionadas. O fato é que, além deste resultado ter sido, desde o princípio, uma possibilidade (ou mais, uma probabilidade) concreta a ser enfrentada pelas empresas, quando decidiram sacramentar o negócio, o APRO que foi firmado logo após a notificação do ato garantiu que Sadia e Perdigão permanecessem separadas até o presente momento, justamente a fim de garantir a reversibilidade da operação, como agora se faz necessário. A verdade, portanto, é que, apesar de uma visão externa de senso comum, a fusão de Sadia e Perdigão jamais se concretizou. Elas, hoje, encontram-se sob personalidades jurídicas próprias, com estruturas administrativas, produtivas e comerciais próprias, com ativos próprios e pessoal próprio, além de todas as demais características que as identificam como empresas distintas, tal como antes da operação. Mesmo naquelas poucas áreas nas quais foi permitida a coordenação entre as duas empresas por meio de flexibilizações do APRO (exportações, compras e carnes *in natura*), ambas permaneceram com estruturas e pessoal separados, sendo imediata a possibilidade de reversão.

1146. A reprovação do ato de concentração, portanto, não significa uma ruptura do *status quo* atual de Sadia e Perdigão. Pelo contrário, uma aprovação da operação é que representaria uma alteração brusca nessa condição.

1147. Isso não significa, por óbvio, que o APRO possa substituir uma decisão final. Além de o mesmo ser precário, no sentido de não ser definitivo, ele, especialmente em razão das flexibilizações que foram feitas, permite um nível de interação entre as duas empresas (por meio de ações coordenadas em certas áreas), o que, a médio e longo prazo, poderia ter conseqüências concorrenciais graves (como uma colusão). Finalmente, já foi constatado, aqui, que ao menos parte das flexibilizações do APRO foram aprovadas por este Conselho com base em informações equivocadas das Requerentes, que apenas posteriormente se mostraram diferentes.[906]

1148. Dito isso, tem-se que os custos às Requerentes provocados pela reprovação do ato são, em grande parte, dirimidos pela vigência do APRO, que cumpriu o seu papel cautelar. Por óbvio, os demais custos a serem por elas arcados são de sua própria responsabilidade, não podendo, em absoluto, ser revertidos aos consumidores.

1149. Feitas essas observações, voto pela **reprovação da operação**, tomando-se, para tanto, as seguintes medidas:

(i) No prazo de **(CONFIDENCIAL)**[907] a contar da publicação desta decisão, as Requerentes deverão, a seu critério: (a) desfazer a operação; ou (b) a Perdigão, hoje denominada BRF Brasil Foods S.A., deverá

[906] É o caso, por exemplo, do mercado de carne *in natura* de perus, no qual as Requerentes informaram ter participação de **(CONFIDENCIAL)** e a instrução, posteriormente, demonstrou que a cifra real era **(CONFIDENCIAL)**.

[907] O prazo em questão foi aqui mantido sob confidencialidade a fim de preservar a manutenção do valor dos ativos no caso de alienação, podendo essa informação ser publicizada pelas próprias Requerentes caso assim entendam conveniente.

Fls. 3769

alienar a totalidade da participação societária por ela adquirida no capital da Sadia. Em qualquer dos casos, as partes deverão retornar ao *status quo* pré-operação, como empresas separadas uma da outra, mantendo a integralidade e a autonomia de seus respectivos ativos, tangíveis e intangíveis.

(ii) A fim de evitar a geração de danos aos consumidores, durante o prazo cominado no item anterior, ou até que seja atendida a obrigação mencionada, o APRO firmado entre o CADE e as Requerentes, permanecerá em vigência, com exceção da permissão para coordenação entre as empresas relativamente à venda de carne *in natura* de peru no território nacional.[908]

(iii) No prazo de 10 (dez) dias contados da publicação desta decisão, as Requerentes não mais poderão coordenar as suas atividades relacionadas à comercialização de carne *in natura* de perus no território brasileiro, ficando sujeitas às penalidades previstas na cláusula 7 do APRO, em caso de descumprimento, sem prejuízo das demais sanções cabíveis, além de execução judicial.

(iv) A empresa de auditoria independente já contratada pelas Requerentes deverá: (a) durante o período remanescente de vigência do APRO, permanecer monitorando-o e elaborando relatório(s) de cumprimento ou descumprimento, conforme consignado no texto do Acordo; (b) atestar o cumprimento ou descumprimento da obrigação cominada no item (i), no prazo de **(CONFIDENCIAL)** dias contados da publicação desta decisão; e (c) atestar o cumprimento ou descumprimento da obrigação cominada no item (iii), no prazo de 25 (vinte e cinco) dias contados da publicação desta decisão. O descumprimento desta obrigação sujeitará as partes às penalidades previstas na cláusula 7 do APRO, sem prejuízo das demais sanções cabíveis, além de execução judicial.

(v) Após a publicação da presente decisão, os autos do APRO deverão ser encaminhados à ProCADE para que esta se manifeste sobre o cumprimento ou não do Acordo até o presente momento. Da mesma maneira, deverá a Procuradoria, passado o prazo cominado no item (i), emitir parecer sobre o cumprimento ou descumprimento do APRO durante esse período posterior.

É o voto.

Brasília, 08 de junho de 2011.

CARLOS EMMANUEL JOPPERT RAGAZZO

Conselheiro

[908] Conforme mencionado neste voto, a flexibilização do APRO que permitiu a coordenação das Requerentes para a venda de carne *in natura* de perus pautou-se em informação errônea por elas prestadas nestes autos. Posteriormente, este Conselho coletou dados que permitiram concluir por uma participação conjunta de Sadia e Perdigão no mercado nacional de carne de perus da ordem de **(CONFIDENCIAL)**.

ANEXO 1

Comentários aos pareceres das Requerentes sobre mercados relevantes

Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia Perdigão"

Sobre a Nota Técnica "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia Perdigão" (fls. 107/309, autos confidenciais):

Objetivo: delimitar os mercados relevantes nas dimensões *geográfica* e *produto*.

Técnica: utilizou-se teste de Co-integração (teste de relação estável de longo prazo) entre preços.

Conclusões:

- *Dimensão geográfica*:

Dados: 4 áreas Nielsen (NE-I; GdSP("SE")-IV ; S-VI e CO-VII); "preços médios nominais dos principais produtos/segmentos em que há sobreposição entre as atividades das empresas dos dois grupos"(p.15) e nos segmentos "frios e embutidos" e "congelados" (salsichas, salsichões, lingüiças, presunto, mortadela, pratos prontos, pizzas, empanados e margarinas). Dados bimestrais de 2000 a 2009, T=56, (exceto congelados a base de frango,pratos prontos e pizzas que vai de 2003 a 2009), T=33, da Nielsen no varejo[909].

Controles usados: preços: FGV/Agroanalysis do preço médio recebido pelo produtor para boi gordo, frango e suínos em corte (todos os mercados exceto os indicados); preço aquisição farinha pela Sadia (empanados); ou custo do frango vivo da Perdigão (empanados de frango).

Conclusão (dimensão geográfica): "testes de cointegração realizados sugerem que a definição mais adequada seria a nacional"

- *Dimensão produto*:

Dados: Preços médios Brasil

Conclusão (dimensão produto): "(...) os testes realizados apontam para a definição dos seguintes mercados relevantes:

i. frios e embutidos à base de carne mecanicamente separada (suína e de aves), basicamente mortadelas e salsichas;

ii. demais frios e embutidos, tais como lingüiças, bacon, presunto, etc., que têm como matéria prima basicamente a carne de porco;

iii. congelados à base de carne bovina (hamburgers, almôndegas e kibes) e cortes de carne bovina *in natura*;

iv. pratos prontos e massas frescas;

v. pizzas congeladas e resfriadas;

[909] Exceções: preços de peito de frango congelado é da Perdigão e patês cárneos da Sadia (partes).

Fls 3771

vi. congelados a base de carne de frango (empanados) e peito de frango congelado *in natura; e*

vii. margarinas."

Avaliou-se também substituição de canais de vendas: food-service com varejo e ponderou-se que os resultados sugeririam substituição entre os canais.

Comentários iniciais sobre a Nota

A Nota afirma (p. 22) que: *"Comprovada empiricamente a existência de cointegração entre as variáveis preços dos produtos, pode-se concluir favoravelmente pela existência de uma relação de substitutibilidade entre tais bens"*.

A frase está correta apenas em certas condições (explicadas adiante) que não foram verificadas. Com isso, o nexo causal inexiste entre cointegração e substitutibilidade. Em adição, substitutibilidade *não* delimita, por si só, mercados relevantes antitruste. Mais detalhes adiante.

Testes de correlações de preços (e suas variantes e ajustes como cointegração, causalidade de Granger e decomposição de variância), pelas suas características teóricas e empíricas podem indicar se dois produtos não são substitutos, mas não conseguem indicar se dois produtos são substitutos, devido à existência de fatores comuns nas séries.

Testes de correlação de preços são métodos muito fracos para delimitar mercados relevantes e devem ser usados apenas na impossibilidade de cálculo de elasticidades. Por fim, esses testes são mais recomendados para produtos homogêneos, em que características dos produtos não os diferenciam.

O uso do termo "margem" para os modelos de controlam custos é absurdo, pois no cálculo da suposta margem, um, e apenas um, custo foi incluído.

A análise de cointegração foi feita utilizando pares de produtos. Para fazer a inclusão de diferentes produtos no mesmo mercado, empregou-se o conceito de transitividade, em que se afirma que, se o produto A é correlacionado com B e B é correlacionado com C, A será correlacionado com C. Essa linha de raciocínio sustentou a afirmação, por exemplo, de que, se presunto é correlacionado (e assim faz parte do mesmo mercado) com apresuntado, e presunto é correlacionado (e assim faz parte do mesmo mercado) com salame, então apresuntado e salame (e presunto) fazem parte do mesmo mercado. Esse uso de transitividade é peculiar, pois, mais uma vez, correlação implicaria sem sombra de dúvida substituição relevante para delimitação de mercados antitruste. E pode ter sido colocada fora de contexto, como afirma o *Office of Fair Trade*,[910] autoridade de concorrência do Reino Unido, em que se destaca que produtos podem estar na mesma cadeia de substitutos, mas isso não significa que toda a cadeia faz parte

[910] Office of Fair trade. *Market Definition* – understanding competition law. Disponível em http://www.oft.gov.br/shared_oft/busines_leaflets/ca98_guidelines/oft403.pdf, par. 3.11. O texto também chama a atenção de que a delimitação de mercado relevante depende do produto em análise, ou seja, considerando o produto A, B e C podem ser incluídos no mercado de A por serem substitutos, mas considerando o produto C, A pode não ser incluído no mesmo mercado. A lógica por trás de tal afirmação é de que não há obrigação de *simetria* nas elasticidades substituição entre produtos. Um aumento de preços de A pode induzir consumidores a adquirir C, mas um aumento de preços em C não necessariamente implica que consumidores irão adquirir A em substituição na mesma intensidade.

do mesmo mercado, pois o grau de correlação é relevante e, mais importante, correlação em si não delimita mercado.

A causalidade de Granger feita dois a dois exige uma avaliação de co-integração, o que não é feito. E foram empregadas séries não estacionárias, o que desqualifica o cálculo dos *p-valores* feito pelo software, que exige séries estacionárias. Por fim, as análises de decomposição da variância exigem um ordenamento correto dos choques (exogeneidade), que não foi testado, nem ao menos colocado como compatível com os resultados de causalidade de Granger.

Resultados obtidos para mercados geográficos:

Quadro 1 - Resultados de cointegração - geográfico (signif. de 5%)

Mercado	Teste traço	Teste Max.
Hambúrger	Coint.	Coint.
Lingüiça	Não Coint.	Coint.
Mortadela	Coint.	Coint.
Salsicha e Salsichão	Coint.	Coint.
Presunto	Coint.	Não Coint.
Empanados	Coint.	Não Coint.
Pizzas*	Coint.	Coint.
Pratos Prontos*	Coint.	Não Coint.
Margarinas*	Coint.	Não Coint.

Obs: * Esses produtos não tiveram controles de custos no modelo.

Nota-se que há evidência de cointegração, mas em níveis de significância variáveis. Mais preocupante para a interpretação dos resultados é a ausência de controles de custos em três produtos.

Resultados obtidos para mercados de produtos:

A tabela síntese abaixo traz os resultados dos testes de cointegração realizados no parecer.

Quadro 2 - Resultados de cointegração produto (signif. de 5%)

Merc.	Mercado	Teste traço	Teste Max.	Coefs. de ajust.
.i e .ii	Presunto e Mortadela	Coint.	Coint.	Todos signif.
.i e .ii	Presunto e Sals.+Salsichões	Coint.	Coint.	Apenas presunto signif.
.i e .ii	Presunto, Mortadela, Lingüiça e Sals. + Salsichões	Coint.	Não Coint.	Apenas pres.e linguiça signif.
.ii	Presunto e Linguiça	Coint.	Não Coint.	Apenas presunto signif.
.ii	Presunto e Afiambrados	Não Coint.	Coint.	Apenas presunto signif.
.ii	Presunto e Apresunt.	Coint.	Não Coint.	Apenas presunto signif.

CADE / Fls. 2773

.ii	Presunto e Bacon	Coint.	Não Coint.	Apenas presunto signif.
.ii	Presunto e Frios Diferenciados	Coint.	Coint.	Apenas presunto signif.
.ii	Presunto e Salame	Coint.	Coint.	Apenas presunto signif.
.ii	Presunto e Patês	Não Coint.	Coint.	Apenas custo suíno não signif.
.iii	Hamburger e Almôndega	Coint.	Coint.	Apenas hambúrguer signif.
.iii	Hamburger e Kibe	Coint.	Coint.	Apenas bovino não signif.
.iii	Hamburger e Cortes Carne Bovina	Coint.	Coint.	Todos significativos
.iv	Pratos Prontos e massas frescas	Coint.	Coint.	Apenas Pratos Prontos signif.
.v	Pizza Congel. e Pizza Refr.	Coint.	Coint.	Apenas pizzas refrg. signif.
.vi	Steaks e Recheados	Coint.	Coint.	Apenas steaks signif.
.vi	Steaks e Peq. Mold.	Coint.	Coint.	Apenas steaks signif.
.vi	Empanados e Peito de Frango Cong.	Coint.	Coint.	Apenas empanados signif.
	Empanados Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Apenas varejo signif.
	Hamburger Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Apenas varejo signif.
	Lingüiça Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Ambos signif.
	Mortadela Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Ambos signif.
	Pizzas Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Apenas FS signif.
	Pratos Prontos Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Ambos signif.
	Sals+Salsich. Varejo e Food Service *	Coint.	Coint.	Apenas varejo signif.

Obs: * Esses produtos não tiveram controles de custos no modelo.

A leitura dos gráficos de decomposição das variâncias permite inferir que foi feita a hipótese de que mudanças de preços de produtos irão alterar o preço do insumo no mesmo bimestre, mas mudanças nos preços dos insumos não alteram preços dos produtos. Essa hipótese é irrealista e não corroborada pelos coeficientes de ajustamento do sistema VECM associado. Dessa forma, a evidência trazida pelas análises de variância deve ser vista com fortes ressalvas.

O produto Margarinas teve análise apenas qualitativa nesse primeiro parecer (ver segundo parecer: "Nota Técnica Complementar Mercados Relevante", fls. 315/339).

"Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes"

A "Nota Técnica Complementar Mercados Relevantes" (fls. 315/339, autos confidenciais) contém dois estudos:

(i) *Objetivos*: delimitar mercado relevante na dimensão *produto* para pratos prontos e massas *secas*.

Técnica: teste de Co-integração (teste de relação estável de longo prazo) entre preços.

Dados: Preços médios nominais, bimestrais de Nov-dez/2003 a mar-abr./2009, da Nielsen no varejo.

Controles usados: preços aquisição farinha pela Sadia (jan-fev/2005).

Conclusão: Haveria cointegração e causalidade de Granger e decomposição de variância mostraria substituição entre as séries: "(...) pode-se considerar que os pratos prontos estão no mesmo mercado relevante das massas secas de lasanha". (p.10)

(ii) *Objetivos*: delimitar mercado relevante na dimensão *produto* para margarinas e óleos vegetais

Técnica: teste de Co-integração (teste de relação estável de longo prazo) entre preços.

Dados: Preços médios nominais, mensal de 2004 a abr./2009, da Nielsen no varejo.

Controles usados: não foram usados controles.

Conclusão: "Tendo em vista tais resultados, o mercado relevante deve ser definido como margarinas e óleos vegetais" (p. 12).

Resultados obtidos para mercados de produtos:

Quadro 3 - Resultados de cointegração produto (signif. de 5%)

Merc.	Mercado	Teste traço	Teste Max.	Coefs. de ajust.
.iv	Pratos Prontos e massa seca lasanha	Coint.	Coint.	Pratos Prontos e farinha signif.
.vii	Margarinas e Óleos vegetais *	Coint.	Coint.	Todos signif.

Obs: * Esses produtos não tiveram controles de custos no modelo.

2775

Comentários iniciais sobre a Nota

As críticas em relação à metodologia em si se mantêm. As críticas em relação à invalidade dos testes de Causalidade de Granger e hipóteses errôneas e/ou não testadas e contraditórias na decomposição da variância também se mantêm.

De qualquer forma, a questão mais preocupante está na falta de controle para o caso de margarinas e óleos vegetais. Nesse caso, a existência de co-integração não traz evidência alguma de que os mesmos possam estar no mesmo mercado relevante, pois há o argumento alternativo extremamente plausível de que a relação de preços existe por dividirem um fator comum que são os custos, e não por substituição.

Nota Técnica "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*"

No que se refere à Nota Técnica "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes *in natura*" (fls. 721/739, autos confidenciais):

> *Objetivos*: delimitar mercado relevante na dimensão *produto* para linha festa e carnes *in natura*.
>
> *Técnica*: teste de Co-integração (teste de relação estável de longo prazo) entre preços.
>
> *Dados*: Preços médios nominais, mensal de jan./2004 a nov./2009, da BRF dos produtos com vendas em todas as datas (lombo suíno, palea suína e pernil temperado), dessazonalizados. As carnes *in natura* são lombo suíno e mignon suíno.
>
> *Controles usados*: preços de milho e soja de aquisição pela BRF.[911]
>
> Conclusão: "praticamente todas as séries podem ser consideradas estacionárias" (p.7). "Dessa forma, esta Nota Técnica procura fornecer à SEAE comprovação adicional da substituição entre a linha festa e as carnes *in natura*, sugerindo que de fato tais bens devem pertencer ao mesmo mercado relevante." (p.9)

Resultados obtidos para mercados de produtos:

Inicialmente, deve-se notar que nem todas as séries são efetivamente estacionárias.

Quadro 4 - Resultados de cointegração (signif. de 5%):

Variável	p-valor Teste ADF.	Conclusão.
Lombo Suíno	0,1253	I(1)
Cortes Suínos	0,0258	I(0) a 5% signif.
Lombo Temp. Congel.	0,0675	I(1) a 5% signif.
Paleta Temperada	0,0000	I(0)

[911] A primeira Nota (p. 6) afirma: "Optou-se por não utilizar o custo do animal inteiro para controle de custos, pois os mesmos se confundiriam com os custos dos cortes de carnes *in natura*, estando muito próximos aos preços destes produtos".

Pernil Temperado	0,0006	I(0)
Milho	0,0641	I(1) a 5% signif.
Soja	0,7350	I(1)

Comentários iniciais sobre a Nota

As críticas à metodologia de associar correlações de preços com delimitação de mercado relevante mantêm-se.

Como visto na nota de rodapé n. 3, a escolha dos controles nas regressões foi peculiar, pois deliberadamente o controle de custos mais apropriado foi excluído (preço do animal no abate). A similaridade de preços é muito relevante para mostrar como controles de custos são importantes para controlar as similaridades apenas pela composição de insumos.

Nas regressões, as variáveis sazonalmente ajustadas podem ter suas propriedades estatísticas alteradas e suavizadas, sendo este o fator que está sendo correlacionado na regressão. Não se justifica descartar os dados sazonalmente não ajustados, pois essa é uma informação relevante para a análise.

Essas fraquezas metodológicas retiram ainda mais a credibilidade dos resultados para auxiliar na delimitação de mercados relevantes.

Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica"

Com relação à Nota Técnica "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" (fls. 340/380, autos confidenciais).

> *Objetivo*: "Esta Nota Técnica busca fornecer **evidências quantitativas adicionais de que os mercados relevantes definidos** na Nota Técnica de 07/10/2009 e na complementação de tal Nota Técnica, de 04/11/2009, **apresentam a abrangência adequada e, até mesmo, na maioria dos casos, que tais definições podem ser consideradas conservadoras**" (p. 2).
>
> *Técnica*: testes de elasticidade crítica e de perda crítica para mercados candidatos e estimação das elasticidades preço-próprias das demandas. Os mercados candidatos foram
>
> i. Pratos prontos, massas frescas e massas secas de lasanha;
>
> ii. Congelados a base de carne bovina e cortes de carne bovina *in natura*;
>
> iii. Congelados a base de carne de aves (empanados) e peito de frango congelado;
>
> iv. Demais frios e embutidos;
>
> v. Frios e embutidos a base de carne mecanicamente separada;
>
> vi. Margarinas e óleos vegetais. (p.2)
>
> "(...) foram realizadas (...) estimações [econométricas] das elasticidades-preço próprias das demandas para os principais segmentos dentro de cada um destes mercados relevantes, a saber:

CADE / MJ 3777

i. Pratos prontos;

ii. Hambúrgueres;

iii. Empanados;

iv. Presunto;

v. Salsichas;

vi. Margarinas." (p. 2)[912]

Dados: Para cálculo das elasticidades: preços e quantidades Nielsen das 7 regiões/áreas (NE-I, MG, ES+Int.RJ-II, Gde RJ-III, GdeSP-IV, Int.SP-V, S-VI e CO-VII), bimestrais entre 2004 e 2009, agregadas por categoria de produtos e por empresas, além de informações complementares[913]. Para cálculo das margens (e elast. crítica e perda crítica): diferenças entre preços no atacado e custos variáveis médios para os segmentos considerados, sendo a média ponderada das margens da Perdigão e da Sadia.

Conclusão: "Em outras palavras, pratos prontos, hambúrgueres, empanados, presunto, salsichas e margarinas, não são mercados relevantes, já que suas elasticidades (perdas) críticas são inferiores às elasticidades (perdas) de fato, resultado que indica a necessidade de inclusão de mais produtos para que se encontre um mercado relevante." (p. 2).

Metodologia: Para elasticidades de mercado, foram estimadas equações de demanda em um modelo Logit para cada mercado candidato.

O mercado potencial é descrito como a soma das vendas de cada produto incluído na regressão e um *bem outsider*. Esse bem *outsider* foi calculado com base na distribuição populacional de cada região (exceto grupo frios e embutidos) e nas características nutricionais dos produtos, supostas 4 pessoas por família e quantidades especificadas de consumo, sendo que naquelas regiões com menor renda média (NE, interior RJ+ES, MG e CO), foi aplicado redutor de 50% da população. Não foram justificados os valores utilizados para calcular os valores do mercado potencial pelo uso de referências externas ou outros estudos.

Vetor de controles: gorduras, valor calórico, sódio por 100g de produto; renda, população e propaganda; *dummies* de marcas, anos e áreas. Usado o método de variáveis instrumentais (com e sem MVCV coeficientes robustos) e GMM, para evitar a subestimação dos coeficientes do preço.

Instrumentos: preços dos produtos em outras áreas Nielsen e dados de custos, quando disponíveis.

Elasticidades calculadas empregando *medianas* dos preços dos produtos e de seus *shares*.

---

[912] Vale notar que em realidade as estimativas econométricas foram base para o cálculo de elasticidades observadas e perdas observadas para os produtos: pratos prontos (lasanhas); hamburgueres; empanados (congelados a base de frango); presuntos; salsichas (e salsichões) e margarinas, além de pizzas congeladas e resfriadas (recheadas, discos).

[913] PIB per capita de 2004 a 2006 estadual extrapolado para 2007 e 2008 pelo PIB nacional.

Resultados obtidos

Vide tabela abaixo.

Comentários iniciais sobre a Nota

Os pareceristas não transmitem segurança sobre as técnicas que estão empregando, pois a frase "OLS de variável instrumental" (p.31) é uma clara contradição: trata-se de dois métodos diferentes. Talvez queiram dizer mínimos quadrados em dois estágios (2SLS). Os outros métodos seriam 2SLS com matriz de variância-covariância dos coeficientes robusta e GMM.

Em geral, o método de estimação gera estimativas muito próximas, o que é indicativo de que não há questões de heterocedasticidade e/ou autocorrelação nos erros do modelo.

Os instrumentos não foram validados através de testes de especificação (instrumentos relevantes e exógenos), o que pode estar gerando estimativas viesadas.

Surpreende que o coeficiente renda seja estimado negativo (embora não significativo) para Empanados e Hambúrgueres, e negativo e significativo para Outros Frios, Pizzas, enquanto o esperado seria positivo, visto que os produtos são de maior valor agregado e podem ser classificados como bens normais, conceitualmente.

Síntese dos comentários sobre as Notas mencionadas

Para delimitar mercados relevantes, os pareceristas empregaram duas técnicas complementares: correlações de preços (ou co-integração, pois as séries de preços foram encontradas não estacionárias) e testes de perda crítica e elasticidade crítica. Os resultados obtidos serão analisados, abaixo, por tipo de técnica empregada.

A delimitação dos mercados relevantes se restringiu a tipos de produtos, sem avaliar a extensão dos mercados a partir das marcas ou produtos das Requerentes. A avaliação de mercados relevantes pelos produtos justifica-se em casos de produtos homogêneos, o que não parece ser o caso para algumas comidas congeladas, que apresentam grande diferenciação por marca. Nesses casos, seria interessante ter-se realizado avaliações de delimitação de mercado relevante a partir dos produtos das Requerentes, e não do comportamento médio do mercado de dado produto, idéia também defendida pela SEAE.

Correlação de Preços (Co-integração)

Testes de co-integração / correlação de preços foram apresentados nos pareceres "Definição dos Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão"; [Vol 1 SBDC-Req. Fl107-309], "Nota Técnica Complementar. Mercados Relevantes"; [Vol 2 SBDC-Req. Fl315-339] e "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" [Vol 4 SBDC-Req. Fl1346-1345], além de informações complementares em "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF" [Vol 5 SBDC-Req. Fl1624-1637 (of.1622-1623)], "Comparações entre os preços dos produtos constantes da linha festa e os preços dos cortes in natura [Vol. 2 SBDC, 721-739]" e "Novos Resultados: Entrada e Simulação" [fls. 1402/1467, autos confidenciais]

CADE / MJ 3779

A técnica de correlação de preços é historicamente usada para auxiliar na delimitação de mercados de produtos homogêneos, o que não seria o caso aqui. De qualquer forma, o uso do método sofre grandes críticas pelas suas limitações[914]. Devido à existência de fatores comuns outros que não a substitutibilidade (consumidores respondem a aumentos de preços de um, consumindo mais do outro) entre os produtos pelos consumidores, que geram correlação de preços, os resultados dos testes de correlação devem ser avaliados com cuidado. Dito de outra forma, enquanto a ausência de correlação entre duas séries de preços sugere que os mesmos não apresentam substitutibilidade, encontrar uma correlação significativa do ponto de vista estatístico e econômico não implica que os produtos são substitutos, pois vários outros fatores podem gerar tal correlação. A aplicação de testes de correlação exige um controle detalhado desses fatores, como renda dos consumidores e componentes de custos, pois estes geram movimentos sincronizados de preços, mesmo no caso de produtos que não sejam substitutos.

As estimativas apresentadas empregaram apenas controles bastante simples de custos (uma variável apenas) e não incluíram nos modelos controles de renda. Dessa forma, também por isso não se pode afirmar, com segurança, que as correlações estatísticas encontradas implicam substituição entre os produtos.

Dois casos saltam aos olhos sobre a possibilidade de problemas de interpretação dos resultados. Primeiro, para o caso de margarina ("Nota Técnica Complementar. Mercados Relevantes", fls. 315/339), não foram empregados controles na avaliação em relação a óleos vegetais, embora ambos dividam o insumo principal, soja.[915] Segundo, quando do uso de controles mais apurados de custos para a fabricação de empanados de frango e de hambúrgueres, respectivamente, a co-integração (correlação em séries não estacionárias) desaparece ("Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão"). Nesse último caso, chama-se a atenção que o controle de custos deve ser de custos comuns ou custos individuais, sendo inválida a argumentação das partes que os custos necessitam ser apenas comuns.

Dito que outra forma, o resultado final para hambúrgueres e empanados de frangos indica que os preços dos mesmos não apresentam correlação com os preços de carne *in natura* e peito de frango *in natura*, respectivamente, e com isto não podem ser colocados nos mesmos mercados relevantes com as carnes *in natura*.

Por fim, vale ressaltar que um mercado relevante se caracteriza pela presença de concorrentes próximos o suficiente para que aumentos de preços unilaterais de um destes sejam não lucrativos devido à reação dos consumidores em busca de substitutos. A existência de correlação de preços, em condições ideais (não verificadas nos pareceres), poderia, em tese, na melhor das hipóteses, sugerir que há alguma substitutibilidade entre os produtos. Todavia, essa substituição não consegue mostrar que os produtos concorrentes exercem restrições competitivas relevantes para fins de delimitação de mercados relevantes em análises de defesa da concorrência.

Dessa forma, as evidências apresentadas pelas partes através de correlações de preços (co-integração) **não permitem a conclusão** de que, necessariamente:

---

[914] Uma detalhada e cuidadosa avaliação do papel de correlação de preços como ferramenta para auxiliar na delimitação de mercado relevante pode ser vista no link a seguir, com destaque para a referência de Coe e Krause (2008): http://www.ftc.gov/os/comments/horizontalmergerguides/545095-00013.pdf .

[915] Há outros óleos vegetais no mercado que não soja, mas este é o mais representativo.

Aot

Fls. 3780

i. Mortadelas e salsichas fazem parte do mesmo mercado relevante;

ii. Presunto faça parte do mesmo mercado relevante de mortadela, lingüiça, afiambrado, apresuntado, bacon, frios diferenciados, salame e patês.

iii. Hambúrgueres façam parte do mesmo mercado relevante que almôndegas e kibes;

iv. Pratos prontos (principalmente lasanhas[916]) façam parte do mesmo mercado relevante de massas frescas ou massas secas;

v. Pizzas congeladas delimitem um mercado relevante conjuntamente com pizzas resfriadas;

vi. Margarina seja um mercado relevante conjuntamente com óleos vegetais.

vii. Kit festa (ou Linha de Festa) esteja em um mercado relevante que inclui carnes *in natura*.[917]

Por outro lado, as evidências apresentadas pelas partes sobre correlação de preços (co-integração) **permitem a conclusão** de que:

i. Hambúrgueres não são parte do mesmo mercado relevante que cortes de carne *in natura*; e

ii. Congelados à base de carne de frango (empanados e *steaks*) não formam um mercado relevante conjuntamente com carne de frango (peito) *in natura*.

Elasticidade/Perda Crítica

A delimitação de mercados relevantes empregando evidências quantitativas de elasticidade/perda crítica foi discutida e levada a cabo nos pareceres "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidades Críticas e Teste de Perda Crítica" [Vol 2 SBDC-Req. Fl340-380], "Metodologias utilizadas nas Notas Técnicas de Mercado Relevante e Elasticidade/Perda Crítica Referente ao Ato de Concentração entre Sadia e Perdigão" [Vol 4 SBDC-Req. Fl1346-1345] e "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF" [Vol 5 SBDC-Req. Fl1624-1637].

Os métodos da perda crítica e elasticidade crítica são formas de operacionalizar o Teste do Monopolista Hipotético consagrado no Guia Horizontal de Atos de Concentração brasileiro e de outros países, como os EUA. Delimita-se um mercado relevante como o menor conjunto de produtores que, agindo como monopolista (hipotético), tivesse interesse em aumentar seus preços de forma permanente e significativa (SSNIP), sendo o interesse avaliado pela lucratividade. No caso da perda crítica, o aumento não deve

[916] Que respondem pela quase totalidade desse mercado.

[917] O Parecer "Novos Resultados: entrada e simulação" também traz exercícios de cointegração para mercados sugeridos pela SEAE. Mantém-se a conclusão de que a existência de cointegração não leva necessariamente à conclusão de que produtos são do mesmo mercado relevante, e a ausência de cointegração force evidência a favor de segregar produtos em mercados relevantes distintos. Assim, o parecer indica – com o que concordo pelos resultados econométricos - que (i) Pratos Prontos e Pizzas não estão em um mesmo mercado relevante; (ii) Empanados, Hamburgueres e Kibes e Almondegas não estão em um mesmo mercado relevante; (iii) Mortadelas e Salsichas não estão em um mesmo mercado relevante; Patês e Mortadelas não estão em um mesmo mercado relevante; (iv) os produtos do suposto segmento de carne processada curada não representam um mercado relevante, necessariamente.

CADE/MJ 2781

reduzir lucros totais do monopolista hipotético, e no caso da elasticidade crítica, o aumento deve ser compatível com uma quantidade produzida maximizadora de lucros. Se as perdas observadas pelo monopolista frente a um aumento de preços forem maiores do que aquelas que zeram perdas (a perda crítica), há produtos substitutos fora do controle do monopolista que restringem aumentos de preços unilaterais do monopolista (pelo seu alto grau de substitutibilidade) e, com isso, o mercado deve ser expandido para incluir outros produtos. De modo similar, se a elasticidade-preço percebida pelo monopolista for superior (em módulo) à elasticidade maximizadora de lucros junto ao aumento de preços, o mercado deve ser expandido.

Para a implementação do teste faz-se necessário obter elaticidades-preço da demanda (próprias e cruzadas) dos produtos ou produtores considerados como mercados (do mais extenso ao mais restrito) e margens preço-custo de produção (*(p-c)/p*, onde *p* é o preço pré-fusão e *c* o custo incremental, muitas vezes calculado de modo simplificado como o custo variável médio.

A escolha metodológica foi de calcular a elasticidade-preço de um monopolista que incluiria todos os produtores de certo conjunto de produtos (a saber: hambúrgueres; almôndegas e kibes; empanados a base de carne de frango congelados; pizzas prontas (congeladas e resfriadas); lasanhas prontas; mortadela e salsicha e salsichões; presunto, apresuntado; salame e bacon; e margarinas) e avaliar se cada conjunto de produtos teria elasticidade calculada abaixo da elasticidade crítica, ou teria perda calculada (elasticidade calculada vezes o SSNIP) abaixo da perda crítica. Se afirmativo, cada conjunto de produtos delimitaria um mercado relevante, podendo ser delimitado com algumas marcas ou fabricantes daquele conjunto de produtos.

A escolha levou ao uso do modelo Logit para estimação de elasticidades. Esse modelo é bastante restritivo no padrão de substituição entre produtos, ao benefício de uma estimação simples (um parâmetro apenas sendo o mais relevante). Como afirma GTME/CADE (2009)

> *"As principais vantagens do modelo Logit vêm de sua estrutura restritiva, ou seja, o pequeno número de parâmetros permite que o método seja empregado para estimação de mercados com presença de muitas variedades. Em adição, poucos dados são necessários, pois um cross-section seria suficiente para a estimação. Dados em painel podem ser empregados para melhorar a eficiência do modelo, mas não são indispensáveis como no modelo AIDS. Modelos lineares com variáveis instrumentais podem ser empregados, com instrumentos disponíveis a partir dos próprios dados empregados na estimação (Berry, Levinson e Pakes, 1995).*
>
> *As desvantagens aparecem como o reverso das vantagens, ou seja, um padrão de substituição pouco razoável e definido a priori, com baixíssimo grau de flexibilidade e matriz de elasticidades com vários elementos idênticos, gerando resultados pouco plausíveis com relação à medição de poder de mercado. Assim, podemos dizer que o modelo Logit está distante do princípio* ***Let the data talk****. Está mais para* ***Let the Model Do Everything****." (GTME/CADE Doc. Trabalho 1/09, p. 18, grifo no original)*

Se o objetivo dos pareceristas fosse medir a substituição entre *marcas* ou *empresas* dentro de um conjunto de produtos, o interesse em utilizar o modelo Logit, frente a, por exemplo, um NIDS/AIDS, se justificaria, pois o segundo apresenta grande número de parâmetros e grande incerteza estatística associada às estimativas. Todavia, como a

Fls. 2782

escolha foi a delimitação de mercado por substituição entre *produtos*, com poucos produtos candidatos, as restrições do modelo são fortes demais.

A principal conseqüência é a extrema sensibilidade dos resultados às escolhas dos pareceristas, o que torna os dados viesados. Inicialmente, as elasticidades substituição são iguais, ou seja, um aumento de preços no produto A leva a aumentos de quantidade (percentuais) iguais para os produtos B, C, D e qualquer outro incluído na análise, mesmo que os produtos sejam concorrentes afastados na visão dos consumidores.

Em segundo lugar, o cálculo de elasticidades através de um modelo logit exige a determinação de um mercado potencial total, que inclui as marcas incluídas no modelo (chamado de "produto") e um *outside good*, que representa o gasto alternativo de recursos, quando os consumidores deixam de comprar o produto (de qualquer marca) frente a um aumento de preços. Esse *outside good* é também visto como extensão do mercado potencial do produto. Por exemplo, se as vendas de lasanha ("produto") forem de 10 ton/mês e o *outside good*, medido a preços de lasanha, for de 30 ton/mês, o *market share* utilizada para cálculo da elasticidade-preço de lasanhas será de 0,75 (ou 30/40, onde 40=30+10ton/mês). No modelo Logit, quanto maior a parcela de mercado do produto potencial, *maior* a elasticidade, reduzindo a probabilidade do produto ser um mercado delimitado, *ceteris paribus*. Ainda seguindo um exemplo de lasanhas congeladas, o modelo faz o exercício hipotético de que reduções de preços de lasanha fariam os consumidores migrarem seus gastos desse *outside good* para lasanha.

Não há justificativa apresentada para a avaliação de que as estimativas de mercado potencial são "conservadoras", como afirmam as Requerentes.[918] As escolhas para mercados relevantes foram arbitrárias e possivelmente superestimadas. Para exemplificar, uso o caso de pizzas congeladas. Para a Alemanha, pais com nível de renda domiciliar significativamente maior do que o Brasil e com domicílios com menos pessoas[919], o consumo per capita de pizzas é de 4,8 pizzas por ano por domicílio[920], ou 0,4 pizza por mês. Os pareceristas fizeram a hipótese de consumo de 2 pizzas por mês por domicílio, ou seja, um valor cinco vezes maior. Os valores escolhidos parecem particularmente altos pois o modelo considera que a substituição do produto pelo gasto em *outside goods* mantém constante a renda dos consumidores.

O modelo Logit associa o tamanho do mercado potencial com a elasticidade preço. Intuitivamente, se o mercado potencial é largo, isso sugere pequeno *market share* do produto em análise, que se traduz em pouca atratividade para o consumidor, levando a uma elasticidade-preço alta. Formalmente, a expressão matemática da elasticidade preço do produto em análise em cada modelo é dada por $\square p(1-s_i)$ (vide p. 367), onde $\square$ é um coeficiente obtido da regressão, p é um preço médio ponderado do produto em análise e s_i o produto em análise. Se no modelo estimado apenas um produto for considerado (por exemplo, lasanha), $s_0=(1-s)$, onde s_0 representa a parcela de mercado do *outside good*.

Essa é a lógica por trás do resultado obtido de que as elasticidades de almôndega e kibes serem bem maiores do que as de hambúrguer, visto que almôndegas têm vendas bem

[918] Fls. 1357 dos autos confidenciais SBDC-requerentes (Nota Técnica "Metodologias utilizadas nas notas técnicas de mercado relevante e elasticidade/perda crítica referentes ao ato de concentração entre as empresas Sadia e Perdigão).

[919] http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/EN/press/pr/2007/12/PE07_518_12421,templateId=renderPrint.psml sugere um valor menor que 2,5.

[920] http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/92572/2/20091020_Formatted.pdf

CADE / MJ
FLS. 2783

menores do que hambúrgueres. Dessa forma, uma alta elasticidade pode ser obtida por hipóteses dos autores sobre o *outside good*, com pouca influência da realidade.[921]

Em adição, para implementação do teste há a necessidade de estimar o valor das margens. Estimativas iniciais dos pareceristas foram reduzidas em 10% ou mais, entre os pareceres "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: testes de Elasticidades críticas e teste de perda crítica" e "Esclarecimentos metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF", revelando a dificuldade de obtenção das mesmas. Por fim, vale notar que as margens foram extrapoladas das empresas Sadia e Perdigão para todo o mercado. Os gráficos do parecer da SEAE indicam que, na maioria dos produtos, as Requerentes praticam preços mais altos, o que sugere que a extrapolação pode superestimar as margens. Vale notar que margens maiores levam a mercados mais amplos, por reduzir a perda crítica e elasticidade crítica (vide fórmulas no parecer dos requerentes, p. 348 e 349).

Diante dessas limitações, foi necessário realizar uma análise exploratória a partir da reprodução dos resultados obtidos para avaliar a sensibilidade dos resultados às conclusões. Reproduzi os dados das tabelas 14 e 16 do parecer, com dados de elasticidades e perdas críticas calculadas e elasticidades e perdas efetivas estimadas para um aumento de 5% de SSNIP (as conclusões não mudam com a análise para 10%). Como colocado no parecer, as evidências indicam que os produtos incluídos na estimação não representariam um mercado relevante do ponto de vista de defesa da concorrência utilizando um TMH com SSNIP de 5% (linhas 1 a 8 da tabela abaixo) em todos os casos, *exceto margarina*. O mercado relevante seria composto pelos produtos indicados nas colunas e outros produtos. Importante notar que esses "outros produtos" (mercado potencial, ou *outside good*) não são especificados pelo modelo e com isso não implica que o mercado de – por exemplo – hambúrgueres, deva incluir, necessariamente, cortes de carne *in natura*. Não foi avaliado se, no caso de hambúrgueres, o mercado inclui almôndegas e kibes[922].

A revisão das margens para baixo feita no parecer "Esclarecimentos metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF" não alteram as conclusões, apenas reforçando a conclusão para margarina constituir um mercado relevante em si, ou até menor.

Todavia, o interesse está na análise da sensibilidade dos resultados a mudanças nas hipóteses pouco justificadas dos pareceristas. A partir dos coeficientes estimados, é possível obter uma estimativa da multiplicação do preço médio empregado e da parcela utilizada do *outside good*[923]. Não se sabe o preço utilizado nas estimativas, mas os

---

[921] É possível calcular a redução da elasticidade do produto, de acordo com variações do mercado potencial, no modelo Logit, estimado com dados de várias marcas de um produto. Considere duas elasticidades-produto (□ e □*), medidas com dois cenários de *outside good*, um inicial e outro "revisado" (Q_0 e Q_0^*, respectivamente). A fórmula da elasticidade produto no modelo Logit é dada por □=□$p(1-s)$=□ps_0, onde □ é o coeficiente Logit, p o preço médio do produto, s=Q/(Q+Q_0), a parcela de mercado do produto e $s_0=Q_0/(Q+Q_0)$ a parcela de mercado do *outside good*. Denominando □=□□*/□, a mudança na elasticidade, temos □=s_0^*/s_0 = $[Q_0^*/(Q+Q_0)]/[Q_0/(Q+Q_0)]$. Denominando por k o fator de aumento da quantidade de *outside good* inicial e revisado (Q_0^* =k Q_0) e r a relação entre *outside good* inicial e quantidade de produto ($r=Q_0/Q$), seguindo Ivaldi e Verbohen (2005), temos □=□□*/□ =$k(r+1)/(kr+1)$. Seguindo o exemplo do texto, para uma razão entre mercado potencial inicial e quantidade do produto de 3(=30/10), uma queda de 50% no tamanho do mercado potencial ($k=0,5$) fará a elasticidade produto cair 20%.

[922] Os elementos para tal análise aparecem na NT "Novos Resultados: entrada e simulação".

[923] Pois, como visto acima, a fórmula para o cálculo da elasticidade é □ps_0, onde □=coeficiente da variável preço estimada; p=preço médio dos produtos incluídos na estimação; e s_0 a parcela do *outside good* no mercado potencial.

Act

Fls. 3784

dados apresentados nas figuras do parecer SEAE permitem o uso de valores para preços razoáveis para cada produto. Com esse preço (dois valores foram empregados), é possível obter uma estimativa da parcela do bem externo utilizada para o cálculo das elasticidades.

Os resultados indicam valores bastante altos para o bem externo, chegando a 74% utilizando preços altos (a parcela aumentaria usando preços mais baixos). Isso implica que as vendas atuais de hambúrgueres foram colocadas em um mercado que poderia ser 3 vezes maior que ele. No caso de pizzas, o *outside good* de 55% indica um mercado potencial 1,22 vezes as vendas de pizzas consideradas no cálculo de elasticidade.

Praticando uma redução de 33% nas parcelas de mercado do *outside good*, as novas estimativas de elasticidades crítica e perda crítica indicam agora que todos os produtos, exceto hambúrgueres e, no caso de elasticidades críticas, hambúrgueres e empanados, representariam mercados relevantes, ou o mercado relevante seria apenas uma parte daqueles.

O uso de 33% é arbitrário e utilizado apenas para indicar a sensibilidade das estimativas às hipóteses. Dessa forma, a evidência apresentada, como tal, não permite concluir, com segurança, que os produtos selecionados devem ser incluídos junto a outros produtos para delimitar mercados relevantes em si.

Aot

Quadro 5 - Análise comparativa dos resultados e hipóteses no parecer de elasticidade crítica/perda crítica

Li-nha		Hamburger	Empanados	Pratos Prontos	Pizza	Salsichas	Presuntos	Margarina
1	Margem calculada	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
2	Elast crit 5% linear	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
3	Elast crit 5% isoelástica	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
4	Elast. Calculada	*3,70*	*3,22*	*2,50*	*3,43*	*3,29*	*2,99*	*2,05*
5	Conclusão sobre mercado relevante*	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior
6	Perda Critica 5%	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
7	Perda Calculada (5%)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
8	Conclusão sobre mercado relevante*	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Igual ou Menor
9	Margens revistas p. 1629	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
10	Elast. críticat 5% isoelast revista	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
11	Conclusão sobre mercado relevante*	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior
12	Perda critica 5% revista	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
13	Conclusão sobre mercado relevante*	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Maior	Igual ou Menor

(CONTINUA)

Nota: Dados copiados do autos Exclusivo SBDC e Requerentes, nas páginas especificadas. Linha 1: p.358; linhas 2 e 3: fórmula p.348 e dados p.358; linha 4: p.359; linha 6: fórmula p.349 e dados p.358 (veja também p. 361); linha 7: p. 361; linha 9: p. 1629; linhas 10: fórmula p.348, linha 9 e t=5%; linha 12 fórmula p. 349, linha 9 e t=5%.
*Conclusões das Requerentes.

Quadro 5 - Análise comparativa dos resultados e hipóteses no parecer de elasticidade crítica/perda crítica (Cont.)

Li-nha		Hamburger	Empanados	Pratos Prontos	Pizza	Salsichas	Presuntos	Margarina
14	Coef. Usado	-0,622	-0,511	-0,280	-0,316	-0,988	-0,317	-0,497
15	Preço médio * *share outside good* implícito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
16	Fonte: parecer SEAE figura	fig.16	fig. 20	fig. 12	Fig. 34	Fig. 44	Fig. 60	Fig. 30
17	preço máximo (R$)	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
18	*Share outside good* implícito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
		(CONF.)	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
19	preço mediano (R$)	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
20	*Share outside good* implícito	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
21	Elasticidade calculada com redução *share outside good* em 33%	2,48	2,16	1,68	2,30	2,20	2,00	1,37
22	Conclusão sobre mercado relevante**	Maior	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual
23	Perda calculada com redução *share outside good* em 33%	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
24	Conclusão sobre mercado relevante**	Maior	Maior	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual	Menor ou Igual

Notas: linha 14: p. 370-378; linha 15: calculado a partir da fórmula da elasticidade própria (p. 367): linha 4= α*p*S_0=linha 14*p*S_0, onde p=preço médio dos produtos usados na regressão e S_0 parcela do *outside good*; linhas 17 e 19: dados aproximados a partir dos gráficos do parecer SEAE citados na coluna respectiva (linha 16); linhas 18 e 20: S_0=linha 15/linha17, baseado na fórmula da linha 4 (elasticidade própria); linha 21=linha4*0,67, isto é, redução de 33% em S_0; linha 23=linha21*5%, ou perda observada=elasticidade calculada*aumento de preços(%); linha 24: Se linha 23>linha 12, mercado relevante maior que apenas o produto. Se linha 23<linha 12, mercado relevante igual ou menor do que o produto da coluna, isto é o produto representa um mercado relevante em si ou o mercado relevante inclui apenas parte das marcas e/ou fabricantes do produto. ** Conclusão do voto com os dados corrigidos.

A redução de 33% da parcela do *outside good* não está fora da plausibilidade. Os valores de parcelas de mercado do *outside good* e o tamanho dos mercados potenciais como os mercados podem ser inferidas a partir de outras informações contidas nos pareceres, gerando resultados ainda mais extremos (exceto, talvez para salsichas) do que os obtidos acima.

Para isto, tomar-se-á as informações disponíveis no parecer "Simulação de Fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custo marginal". Naquele parecer discute-se o impacto nas estimativas de elasticidades sobre hipóteses realizadas quanto ao tamanho do mercado potencial (as vendas do *outside good* obtidas por diferença das vendas dos produtos analisados), dentro do contexto do modelo Logit. Em símbolos, a Nota discute a determinação de $M=Q_0+Q$, onde M é o tamanho do mercado potencial e Q as quantidades vendidas do produto analisado (por exemplo pratos prontos), de tal forma que $Q_0=M-Q$. Os autores alegam que "o mercado potencial de cada bem foi bastante subdimensionado, uma vez que se procurou obter estimativas conservadoras das elasticidades-preço da demanda."(p.14 do parecer). Através de um cenário dito "realista", que implicaria mercados potenciais maiores, foram recalculadas as elasticidades-preço da demanda dos vários produtos (mercados) em análise. Comparando a Figura A17 do parecer em tela com a Figura 14 do parecer "Mercados Relevantes: testes de elasticidades críticas e teste de perda crítica" é possível verificar a mudança nas elasticidades dos produtos (mercados) propostos pelas Requerentes. Com os dados da Figura II, que mostra as diferenças entre o tamanho do mercado potencial dito "conservador" e "realista", podemos inferir qual a parcela de mercado do *outside good* em cada mercado.

Considere duas elasticidades-produto (□ e □*), medidas com dois cenários de mercado potencial, um inicial e outro "revisado" (M e M^R, respectivamente). A fórmula da elasticidade produto no modelo Logit é dada por $□=□p(1-s)=□ps_0$, onde □ é o coeficiente Logit, p o preço médio do produto, $s=Q/(Q+Q_0)$, a parcela de mercado do produto e $s_0=Q_0/(Q+Q_0)$ a parcela de mercado do *outside good*. Com a revisão do mercado potencial, definimos nova quantidade de *outside good*, $Q_0=M-Q$ e agora $Q_0^R=M^R-Q$. Chamamos $□=□□^R/□$, a mudança na elasticidade. No modelo Logit, temos $□=s_0^R/s_0$

A partir dos pareceres, temos □ (comparando as Figuras A14 e Figura 14 do parecer Teste Elasticidade Crítica) e k (Figura II). Com isto podemos recuperar o tamanho relativo entre os produto em análise o *outside good* ($r=Q_0/Q$). e avaliar as implicações das hipóteses feitas pelos autores do parecer[924].

Antes de passar aos resultados, a álgebra do modelo Logit é tal que, mesmo com reduções relativas grandes do mercado potencial, o impacto na elasticidade será limitado *se o mercado potencial for definido de modo muito maior do que as vendas dos produto*. Por exemplo, utilizando as fórmulas da nota de rodapé 13, se inicialmente o *outside good* for uma quantidade 5 vezes maior do que o produto (tal que $s_0=83\%$), uma redução à metade do mercado potencial irá implicar numa mudança muito pequena na elasticidade (de apenas 10%, ou seja, passando, por exemplo, de -3 para -2,7, ou de -4 para -3,6). A pequena queda das elasticidades sugere que os mercados potenciais são significativamente maiores do que os mercados de produto.

A tabela abaixo sintetiza os resultados para os produtos listados no parecer:

---

[924] Usamos os resultados: $M=Q_0+Q = r+1$; $M^R=(Q_0^R+Q)=(r^R+1)$, $M^R=kM$, e assim, $(r^R+1)=k(r+1)$. Reescrevendo, $r^R=k(r+1)-1$, além de perceber $s_0=Q_0/M=r/r+1$. Voltando para a fórmula, $□ = s_0^R/s_0=[\ r^R/r^R+1]/[\ r/r+1]=(r^R/r)(1/k)=1+(k-1)/kr$. Assim, $r=(k-1)/[k(□-1)]$, como no texto.

Fls. 2788

Tabela 1 - Cálculo das parcelas de mercado dos produtos utilizadas implicitamente para cálculo das elasticidades no parecer "Teste de Elasticidade Crítica e Teste de Perda Crítica"

		Hamb.	Empan.	Pratos Pro.	Pizza	Salsi.	Pres.	Marg.
1	M/M^R	0,361	0,161	0,215	0,128	0,7509	0,7509	0,715
2	k	2,770	6,211	4,651	7,813	1,332	1,332	1,399
3	η	3,70	3,22	2,50	3,43	3,29	2,99	2,05
4	η^R	3,73	3,25	2,52	3,44	3,44	3,00	2,06
5	$\Delta = \eta^R/\eta$	1,008	1,009	1,008	1,003	1,046	1,003	1,005
6	r	78,81	90,05	98,13	299,1	5,464	74,48	58,43
7	**s_0**	**98,75%**	**98,90%**	**98,99%**	**99,67%**	**84,53%**	**98,68%**	**98,32%**
8	**s**	**1,25%**	**1,10%**	**1,01%**	**0,63%**	**15,47%**	**1,32%**	**1,68%**

Notas: Linha 1: cenário conservador (M) como % do cenário mais realista para mercado potencial (M^R) – p.683; linha 2=inverso da linha 1; linha 3: elasticidade preço, parecer "Teste Elasticidade crítica", p. 359; linha 4: elasticidade preço com mercado pontecial realista – p. 717; linha 5=razão entre linha 4 e linha 3; linha 6: razão entre *outside good* e quantidade do produto na coluna, onde $r=(k-1)/[k(\square-1)]$; linha 7: parcela do *outside good*, $s_0=r/(r+1)$. Linha 8: Parcela de mercado utilizada para cálculo das elasticidades próprias do bem na coluna, onde $s=1-s_0$.

Fica patente como os mercados potenciais são muitas vezes maiores do que os mercados de produtos incluídos. Se os mercados potenciais forem ajustados para valores tais que o *outside good* ainda é 3 vezes maior do que o mercado de produto ($r=3$), ou mercado potencial 4 vezes o consumo do bem, as elasticidades irão cair em torno de 24%.

O parecer de simulações ainda pode trazer uma informação interessante: a partir daquele parecer, através de um modelo teórico de amplo uso para a compreensão de competição em mercados de produtos diferenciados, passa a ser possível inferir quais as margens preço-custo compatíveis com as elasticidades obtidas nos estudos econométricos. Como pode ser visto abaixo, todas, sem exceção, são menores do que as margens utilizadas para o estudo de perda crítica ou elasticidade crítica. Três inferências podem ser tiradas daí:

a) O modelo teórico de competição é válido, assim como as elasticidades calculadas são as mais apropriadas, mas as margens empregadas no estudo de perda crítica estão superestimadas[925], viciando os resultados para concluir por mercados relevantes maiores que os produtos selecionados;

b) O modelo teórico de competição é válido, assim como as margens estimadas através de informações das empresas são as mais apropriadas, mas as elasticidades empregadas nos estudos de delimitação de mercado relevante (e de cálculo de redução de custo marginal

[925] No parecer "Simulação de Fusão da Perdigão e Sadia" a condição de equilíbrio pré-fusão $p+(p-c)\square=0$, (p. 679, exclusivo SBDC e Requerentes, ou 11 do parecer) nos leva ao resultado de $m=1/\square\square$, onde $m=(p-c)/p$ e $\square$ é a elasticidade preço.

3789

compensatório – simulação) são muito altas, viciando os resultados dos estudos de delimitação de mercado relevante, para concluir por mercados relevantes maiores que os produtos selecionados;

c) As elasticidades obtidas através de econometria e hipóteses sobre mercados potenciais são válidas, assim como as margens estimadas através de informações das empresas são as mais apropriadas, mas o modelo empregado nas simulações não é adequado o suficiente para gerar resultados consistentes com a realidade.

Diante das limitações do modelo Logit e da possível arbitrariedade da delimitação de mercado potencial em cada produto, gerando elasticidades superestimadas, considero, sem o benefício de maiores informações, dados desagregados, e sujeitos a revisão com novas informações, que estamos diante do contexto *a)* acima; ou seja, as elasticidades estão superestimadas e as conclusões sobre delimitação de mercado relevante viciadas a fim de encontrar mercados maiores que os produtos selecionados.[926]

Em síntese, a evidência quantitativa apresentada não permite conclusões definitivas sobre a extensão de mercados relevantes, exceto em alguns casos, a saber:

- Margarina não deve ser colocada em um mercado relevante com óleos vegetais;
- Empanados não concorrem com cortes *in natura*; e
- Hambúrgueres não devem ser colocados no mesmo mercado que carnes *in natura*.

As estimativas por elasticidade crítica ou perda crítica necessitam de fundamentos melhores para sua credibilidade na definição de mercados relevantes, por serem baseados em modelos de demanda onde a escolha dos autores determina os resultados, sem, necessariamente, evidência factual para justificar as hipóteses. O uso do modelo Logit, tão sensível às escolhas do autor do estudo, não se justifica em nome da factibilidade, quando as elasticidades são calculadas para apenas um produto, como foi feito pelos autores do parecer.

Resposta das Requerentes ao Parecer da ProCade

As Requerentes, em resposta ao ofício nº 939/2011/CADE que solicitou a manifestação das mesmas em relação ao parecer proferido pela Procuradoria do CADE, teceu alguns comentários sobre as análises econométricas realizadas por elas ao longo da instrução. Em relação a definição dos mercados relevantes, os comentários focam em dois pontos: (i) o modelo logit utilizado pelas requerentes é válido e adequado para o caso e (ii) embora os resultados não tenham passado pelo teste de Sargan, as conclusões não difeririam de forma substancial ao recalcular as elasticidades

[926] O uso do modelo Logit limita os resultados da simulação pois i) as elasticidades-substituição são iguais para todos os concorrentes de uma dada empresa e ii) a escolha de largo mercado potencial torna essas elasticidades substituição extremamente pequenas, descartando, antes mesmo da simulação do modelo, aumentos lucrativos de preços pela fusão (baixa elasticidade substituição entre entidades que se fusionam reduzem a capacidade de internalizar aumentos de preços unilaterais). Por outro lado, utilizar o modelo Logit para análise implica mensurar a rivalidade a partir de taxas de desvio calculadas por elasticidades, de tal forma que quanto maior a parcela de mercado, maior a rivalidade entre empresas. Como Sadia e Perdigão são as marcas líderes nos produtos selecionados (exceto margarinas), a fusão envolve os maiores rivais nos mercados delimitados, enfraquecendo de modo significativo a concorrência.

de forma a passar por tal teste. Os novos resultados das elasticidades encontram-se na resposta citada.

O primeiro comentário se refere a defesa do modelo logit empregado: segundo as requerentes, o DEE defendeu que o modelo logit, no Ato de Concentração n. 0812.003189/2009-10, "geraria resultados com padrão de substituição equitativo, (...) o que subestimaria as reduções de custo necessárias à compensação de eventuais aumentos de preço supostamente decorrentes da operação". Tal modelo é empregado pelas requerentes nos seus pareceres na estimação das demandas constantes.

Grosso modo, este é de fato o cerne da crítica à abordagem das requerentes. O modelo logit, associado à definição de mercado relevantes exagerados, reduz em grandes proporções a pressão por aumento de preços das firmas/marcas envolvidas na operação.

Ao longo do parecer as Requerentes discorrem sobre outros modelos, mas decidem manter a escolha do modelo logit, mesmo sabendo de seu viés e limitação. Eles afirmam no parágrafo 147: "Por conta da necessidade de obtenção de resultados confiáveis e coerentes, em tempo limitado, e com restrições de dados, optou-se pela utilização de um modelo logit."

As requerentes citam um texto para a discussão do ex-Economista-Chefe do DEE, Professor Sérgio Aquino de Souza, das vantagens do uso do modelo logit. A saber, as vantagens seriam parcimônia (baixo número de parâmetros a serem estimados em comparação ao modelo AIDS) e uso de métodos de regressão linear (que são mais simples). Entretanto, as Requerentes omitem as desvantagens citadas pelo ex-Economista-Chefe em seu texto. Na página 17[927] ele escreve que as desvantagens são as seguintes: "padrão de substituição pouco razoável e definido a priori", "resultados pouco plausíveis com relação à medição da margem-preço custo", "baixíssimo grau de flexibilidade" e "matriz elasticidade com vários elementos idênticos". Estes problemas no caso em análise levam a matrizes de elasticidade irrealistas, com baixa substituição entre produto viesando por completo o resultado da simulação apresentado pelas requerentes.

Na fl. 57, no item iii do parágrafo 148, as Requerentes afirmam que uma crítica contra seus resultados que poderia ser realizada seria devido a ausência do teste de Sargan[928] ou ao teste J de Hansen[929] de especificação correta dos instrumentos. As Requerentes assumem no parágrafo 15[illegible] que os primeiros modelos de demanda apresentados (para cálculo da elasticidade e da perda crítica) do tipo logit (modelo multinomial logit) não empregaram o teste de Sargan. Caso fosse realizado os modelos não passariam, embora outros testes feitos o tenham validado. Isto significa que as estimativas não eram baseadas em bons instrumentos, pois embora passando em outros testes, não passou em um teste reconhecido pela Requerentes como necessário. Além disso, o teste mencionado pelas requerentes referente ao primeiro estágio (F do primeiro estágio) é um teste para força dos instrumentos e não para identificação – ou seja, as Requerentes mencionam um teste equivocado.

---

[927] AQUINO DE SOUZA, Sérgio. **Análise de Demanda Agregada por Produtos Diferenciados**. Texto para discussão 05/2009. CAEN.

[928] O teste de Sargan é utilizado na identificação dos instrumentos em um modelo estatístico.

[929] O teste J de Hansen, de forma similar ao de Sargan, é utilizado na identificação dos instrumentos em um modelo estatístico.

2791

O ponto crucial dos instrumentos é a correta identificação do parâmetro associado ao preço que é utilizado para se calcular a elasticidade correta nos mercados em análise. ***Portanto, toda a análise anteriormente apresentadas pelas Requerentes possui este problema, conforme atestado pelas mesmas na resposta ao citado ofício.***

A partir desse ponto as Requerentes apresentam novas estimativas em que o teste de Sargan estaria correto. Se o problema com a estimativa das Requerentes fosse apenas incluir o teste de Sargan e adequar um pouco os instrumentos, os resultados após a correção não deveriam mudar muito. Entretanto, os testes são apresentados com números muito distintos dos sustentados anteriormente pelas partes. Como é apresentado nas fls. 60, 62 e 63 da resposta ao ofício supracitado, os números relativos à elasticidade de mercado flutuam enormemente. Somente para analisar os números de alguns mercados, para presunto a elasticidade de mercado era de -2.99 e passou a ser de -5.32; bacon, de -3.81 para -7.80; pratos prontos, de -2.69 para -4.47. Ou seja, em certos mercados a elasticidade passa a ser o dobro do que era defendido anteriormente pelas Requerentes.

Essas evidências mostram claramente a falta de consistência na apresentação, aplicação e análise dos métodos propostos para analisar os mercados propostos. As limitações do teste aplicado, que não muda de forma significativa do anteriormente defendido, já foram exaustivamente expostas anteriormente nesse anexo. Dada a omissão de testes, uso equivocado destes e inconsistência na estimativa de elasticidades durante a instrução do processo, os resultados apresentados pelas Requerentes não seguem um padrão razoável de análise.

CADE / MJ
Fls. 3792

ANEXO 2

Delimitação de mercados relevantes com elasticidades de produtos

O objetivo deste anexo é apresentar evidências para delimitação de mercados relevantes no caso Perdigão-Sadia, baseado em elasticidades de produtos estimadas a partir dos dados trazidos aos autos pelos pareceres das Requerentes intitulados "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: Teste de Elasticidade Críticas e Teste de Perda Crítica" e "Esclarecimentos metodológicos - dúvidas dos técnicos da SEAE/MF". Os dados brutos vêm da empresa Nielsen.

Ao contrário dos referidos pareceristas, foi utilizado um modelo de demanda que não exige hipóteses arbitrárias do analista sobre participações de mercado para o cálculo de elasticidades. Essas hipóteses sobre o tamanho do mercado potencial influenciam diretamente as estimativas, apesar de serem arbitrárias, deixando pouco espaço para os dados revelarem a realidade.

Utiliza-se o modelo de demanda log-linear (modelos de elasticidade fixa) para estimar as elasticidades de produtos, seguindo Davis e Garcés[930]. Esse modelo não depende de hipóteses a priori do analista, como no modelo Logit, e pode ser justificado teoricamente como etapa anterior à estimativa de elasticidades de demanda por empresa e/ou marca utilizando o modelo NIDS/AIDS. Como restrição, o modelo impõe elasticidades constantes para diferentes preços.[931] A literatura[932] indica que a restrição de elasticidade constante é menos preocupante do que a estrutura imposta pelas hipóteses no modelo Logit, para determinar padrões de substituição entre produtos.

Uma questão chave para a estimação da curva demanda é a possibilidade de uso de instrumentos que isolem deslocamentos da demanda em si de deslocamentos ao longo da curva de demanda. Apenas os segundos devem ser considerados para identificação da curva de demanda. Sem esses instrumentos as elasticidades serão potencialmente subestimadas (mais próximas de zero em valor absoluto). Tradicionalmente, recomenda-se o uso de deslocadores de custos, como custos de insumos, mas com a dificuldade de que esses instrumentos apresentem variação em todas as dimensões dos dados (temporal, regional e por produto). Os pareceres das Requerentes utilizaram, dentro do contexto do modelo Logit, a média de características dos produtos de mercado (que apresenta variação por empresa, mas não regional ou temporal). Uma das razões é a inexistência dos deslocadores de custos ideais. Custos de produção (como preço de carne suína e bovina) estão disponíveis apenas nacionalmente, com variação temporal, e sem variação regional ou por produto.

Nesse anexo, explora-se ao máximo a disponibilidade de dados, permitindo, assim, o uso de instrumentos válidos. Inclui-se controles de deslocadores de custos (e de demanda) através de

[930] DAVIS, P.; e GARCÉS, E. **Quantitative Techniques for Competition and Antitrust Analysis**. Princeton: PUP, 2010.
[931] Vale notar que na prática os modelos estimados por Fagundes & Associados também utilizaram uma elasticidade constante na análise de elasticidade e perda crítica, pois foram avaliados nos preços médios do período.
[932] Ibid.

SEAE/MF Fls. 2793

dummies de tempo[933]. Ao mesmo tempo, utiliza-se preços e quantidades defasados como instrumentos, que apresentam variação regional, temporal e por produto, como recomendado de bons instrumentos. Esses instrumentos se justificam pela dinâmica produtiva e concorrencial, em que choques são transmitidos entre períodos, criando associação nos dados ao longo do tempo.[934] De qualquer forma, testes de especificação irão validar o uso dos instrumentos.

Após o cálculo das elasticidades, aplica-se a metodologia de elasticidade crítica e perda crítica para a delimitação de mercado relevante[935]. Para a metodologia de elasticidade crítica, determina-se a elasticidade preço da demanda dito "crítica" que, para certo valor de margem preço-custo de mercado e certo aumento de preço (SSNIP), indica qual a elasticidade máxima (em valor absoluto) percebida pelas empresas produtoras do(s) produto(s) em análise que faria tal aumento de preços não lucrativo, embora maximizador de lucros. Se a elasticidade percebida for maior do que elasticidade crítica, deve haver produtos substitutos que limitariam aumentos unilaterais de preços e, assim, o mercado relevante para análise de defesa da concorrência deve ser ampliado para incluir (esses) outros produtos substitutos.

A análise através da perda crítica segue de modo similar, mas com a exigência de que o aumento de preços arbitrado (SSNIP) seja apenas lucrativo para as empresas do mercado hipotético, mesmo que não maximizador de lucros, como no caso da metodologia de elasticidade crítica. O critério de análise é similar: se um aumento de preços arbitrado para os produtos levar a uma perda muito grande de vendas, há produtos percebidos pelos consumidores como substitutos próximos o suficiente, que devem ser, então, considerados pelos produtores nas suas decisões concorrenciais. Assim, o mercado relevante deve incluir mais produtos e produtores do que o inicialmente especulado. Por outro lado, se a perda estimada frente ao aumento de preços arbitrado for menor do que a perda crítica, não existe produto substituto próximo o suficiente para tornar não lucrativa um aumento de preços de um monopolista hipotético envolvendo as ofertantes do produto em análise, e o produto representa um mercado relevante antitruste envolvendo todos (ou parte) destes ofertantes.

Utiliza-se as fórmulas de elasticidade crítica e perda crítica compatíveis com o modelo estimado, ou seja, isoelástico, cujas fórmulas estão na tabela 1. Emprega-se duas variações de preço, conforme sugere a literatura: 5% e 10%.

---

[933] Isto substitui o uso de variáveis que mudam apenas no tempo, como preços de insumos na produção (como preços de carne suína e bovina).

[934] Deve-se notar que tal autocorrelação dos dados não foi controlada nos estudos de Fagundes e Associados, o que tende a superestimar a qualidade das estimativas (desvios padrões e significância dos coeficientes).

[935] Ver: MOTTA, Massimo. **Competition Policy: theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2004; WERDEN, Gregory J. Demand Elasticities in Antitrust Analysis. **Antitrust Law Journal**, 66, 1998, 363-414; e outros.

Quadro 1 – Fórmulas Elasticidade Crítica e de Perda Crítica

Teste	**Elasticidade Perda Crítica (elasticidade)**	***Perda Crítica (Δq%)***
Fórmula (SSNIP – aumento % de preços; m- margem preço custo (p-c)/c, onde p=preço e c=custo marginal ou variável médio.)	$\frac{1 + \text{SSNIP}}{m + \text{SSNIP}}$	$\frac{\text{SSNIP}}{m + \text{SSNIP}}$
Análise	Se a elasticidade calculada for maior (em valor absoluto) do que a dada pela fórmula, considera-se que o produto faz parte de um mercado relevante maior. Se a elasticidade calculada for menor (em valor absoluto) do que a dada pela fórmula, considera-se que o produto (ou parte dos produtos) constitui um mercado relevante.	Se a queda de vendas mensurada (elasticidade calculada vezes aumento percentual de preços) calculada for maior (em valor absoluto) do que a dada pela fórmula, considera-se que o produto faz parte de um mercado relevante maior. Se a queda de vendas mensurada for menor do que a dada pela fórmula, considera-se que o produto (ou parte dos produtos) constitui um mercado relevante.

Fonte: Motta (2004), Werden (1998) *inter allia*.

Deve-se notar que, em mercados de produtos diferenciados, como os envolvidos neste Ato de Concentração, a delimitação de mercado relevante para produtos pode incluir apenas parte das empresas que efetivamente exercem pressão competitiva uns sobre os outros, pois o grau de diferenciação intra produto pode ser bastante grande a ponto de que os consumidores considerem as marcas produtos diferentes.

Para a obtenção de elasticidades, os modelos estimados devem considerar produtos que potencialmente estariam no mesmo mercado. Dito de outra forma, os produtos devem ser agrupados para o cálculo das elasticidades para que sejam calculadas elasticidades preço cruzadas (elasticidades-substituição) e permitam a validação de hipóteses sobre mercados relevantes mais amplos. Estes grupos foram escolhidos baseados nas informações qualitativas obtidas nos autos. A tabela abaixo apresenta os produtos agrupados nos grupos.

MJ Fls. 3795

Quadro 2 – Grupos de produtos considerados na estimação de elasticidades-preço

GRUPO	PRODUTOS
I	Hamburguer; Almôndegas e Kibes
II	Mortadela; Salsicha
III	Presunto; Apresuntado
III	Presunto; Apresuntado, Afiambrado
IV	Mortadela; Salame; Presuntaria (Presunto, Apresuntado e Afiambrado)
V	Bacon; Lingüiça Defumada; Lingüiça Frescal; Salsicha
VI	Frios Diferenciados; Frios Especiais
VII	Mortadela; Presuntaria; Salame; Frios Diferenciados; Frios Especiais.
VIII	Empanado de Frango
IX	Pizza
X	Lasanha e Prato Pronto

Fonte: Elaboração própria

Após a obtenção das estimativas de elasticidades, faz-se necessário calcular as margens preço-custo de cada produto. Para isso, foram utilizadas as margens empregadas nos pareceres acima citados, revistos no último parecer das Requerentes a esse respeito. A análise também busca a obtenção de resultados robustos, ou seja, válidos para diferentes cenários de margens.

Com o cálculo das margens e das elasticidades e perdas críticas e o SSNIP selecionado, o contraste com as elasticidades calculadas (e perdas calculadas frente ao SSNIP) permite chegar a conclusões sobre a delimitação dos mercados relevantes. A tabela 3 abaixo sintetiza os resultados dos testes de elasticidade crítica e de perda crítica.[936]

As elasticidades obtidas e as margens empregadas indicam que os seguintes produtos podem ser considerados um mercado relevante em si:

a) Hamburguer;
b) Almôndega e Kibe;
c) Mortadela
d) Salsicha
e) Presunto
f) Salame
g) Lingüiça Frescal
h) Bacon
i) Frios Diferenciados
j) Frios Especiais
k) Pizza

[936] Os resultados completos das regressões estão disponíveis no apêndice.

l) Pratos Prontos
m) Margarina

Por outro lado, há outros produtos ou produtores substitutos próximos, relevantes concorrencialmente, para os seguintes produtos:

i. Afiambrado
ii. Apresuntado;
iii. Lingüiça Defumada
iv. Empanados.

Para apresuntados e afiambrados, qualitativamente o substituto mais próximo seria o presunto, conforme a análise qualitativa demonstra. Realizá-se essa agregação calculando a elasticidade de "Presuntaria" e concluí-se que esse agregado de produtos (Apresuntado, Afiambrado e Presunto) representa um mercado relevante.

No caso de Lingüiça Defumada, a elasticidade própria indica uma alta substituição, indicando que existiriam outros produtos substitutos próximos. Nos autos parece haver evidência indicando que Paio seria esse produto, conforme visto na análise qualitativa. Em relação aos outros produtos estimados, o consumo de lingüiça defumada responde a aumentos de preços de lingüiça frescal, mas o oposto não é verdade.

No caso de empanados, os resultados econométricos não permitem indicar nenhum outro produto para agregação, pois ao se comparar um aumento de preços de empanados com mudanças de consumo de hambúrgueres ou almôndegas e quibes, o modelo econométrico não indica um produto substituto significativo (elasticidade substituição positiva e significativa do ponto de vista estatístico).

SEAE / MJ
Fls. 3791

Tabela 1 – Testes de perda crítica e elasticidade crítica – produtos

Produto	Hamburger	Almondega + Quibe	Mortadela	Salsicha
Margem	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Elast crit 5% isoelast	**-2.33**	**-2.33**	**-2.56**	**-2.56**
Perda Critica 5%	11%	11%	12%	12%
Modelo	I	I	II	II
Elast. Calculada	**-1.52**	**-1.69**	**-1.24**	**-1.14**
Perda Calc. (5%)	8%	8%	6%	6%
Conclusão Elast crit	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO
Conclusão Perda crit	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO

(CONT...)

Produto	Presunto	Apresuntado	Afiambrado	Mortadela	Presuntaria	Salame
Margem	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Elast crit 5% isoelast	**-2.19**	**-2.19**	**-2.19**	**-2.56**	**-2.19**	**-2.56**
Perda Critica 5%	10%	10%	10%	12%	10%	12%
Modelo	III	III	III	IV	IV	IV
Elast. Calculada	**-0.77**	**-6.67**	**-2.36**	**-1.25**	**-0.30**	**-0.72**
Perda Calc. (5%)	-4%	-35%	-12%	6%	1%	4%
Conclusão Elast crit	MERCADO	MAIOR	MAIOR	MERCADO	MERCADO	MERCADO
Conclusão Perda crit	MERCADO	MAIOR	MAIOR	MERCADO	MERCADO	MERCADO

(CONT...)

Aot

Tabela 1 - Continuação

Produto	Salsicha	Ling. Def	Ling. Fresc	Bacon
Margem	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Elast crit 5% isoelast	**-2.56**	**-2.56**	**-2.56**	**-2.56**
Perda Critica 5%	12%	12%	12%	12%
Modelo	V	V	V	V
Elast. Calculada	**-1.20**	**-2.60**	**0.06**	**-1.90**
Perda Calc. (5%)	6%	13%	0%	9%
Conclusão Elast crit	MERCADO	MAIOR	MERCADO	MERCADO
Conclusão Perda crit	MERCADO	MAIOR	MERCADO	MERCADO

(CONT...)

Produto	Mortadela	Presuntaria	Salame	Frios Diferen.	Frios Especiais
Margem	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
Elast crit 5% isoelast	**-2.56**	**-2.19**	**-2.56**	**-2.19**	**-2.19**
Perda Critica 5%	12%	10%	12%	10%	10%
Modelo	VII	VII	VII	VII	VII
Elast. Calculada	**-1.23**	**-0.21**	**-0.46**	**-1.54**	**-0.32**
Perda Calc. (5%)	6%	1%	2%	8%	2%
Conclusão Elast crit	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO
Conclusão Perda crit	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO	MERCADO

(CONT...)

Fls 3799

Tabela 1 - Continuação

Produto	Empanados	Pizza	Pratos Prontos	Margarina
Margem	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
Elast crit 5% isoelast	**-2.19**	**-2.50**	**-2.10**	**-2.76**
Perda Crítica 5%	10%	12%	10%	13%
Modelo	VIII	IX	X	XI
Elast. Calculada	**-2.26**	**-2.21**	**-1.73**	**-0.90**
Perda Calc. (5%)	11%	11%	9%	4%
Conclusão Elast crit	MAIOR	MERCADO	MERCADO	MERCADO
Conclusão Perda crit	MAIOR	MERCADO	MERCADO	MERCADO

Notas: Modelo – índice do modelo estimado. Vide apêndice para resultados das regressões. Margem: margem preço-custo, obtida em "Esclarecimentos Metodológicos – dúvidas dos técnicos da SEAE/MF", de Fagundes&Associados, que revisa estimativas anteriores de margens dos próprios autores. Elasticidade Crítica e Perda Crítica: utilizam SSNIP de 5% e fórmula da tabela 1 acima. Elasticidade Calculada: elasticidade própria, obtida por estimativa econométrica no modelo indicado. Perda Calculada (em valor absoluto): elasticidade calculada vezes 5% (SSNIP). Conclusão: indicação do teste, seguindo tabela 1, ou seja, se elasticidade crítica maior que elasticidade calculada (ambos em valor absoluto), os produtores do produto ou parte deles constituem um mercado relevante antitruste; se elasticidade crítica menor que elasticidade calculada, o produto faz parte de algum mercado relevante maior. Assim como no trabalho de Fagundes & Associados, as margens de Mortadela, Salame, Linguiças e Bacon são consideradas iguais às de Salsichas, de outros frios (Apresuntado, Frios Diferenciados, Frios Especiais) iguais às de Presunto, Almôndega e Quibe iguais às de Hambúrguer.

ANEXO 3

Sobre os mercados relevantes de carnes *in natura*

Para avaliar a tese das Requerentes de que carnes de aves, bovina e suína *in natura* seriam parte de um mesmo relevante, irei aplicar a lógica do teste do monopolista hipotético, na forma de perda crítica, para o conjunto de produtos. Para isso, necessita-se de estimativas das elasticidades-preço da demanda dos produtos e das elasticidades-preços cruzadas.

Essas elasticidades já foram estimadas pela literatura econômica, utilizando dados do Brasil, a partir da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE. Essa pesquisa dá origem aos índices de preços ao consumidor, como o IPCA e o INPC, considerados os índices oficiais de inflação no Brasil. A estimativa que melhor se aproxima do objetivo do teste a ser aqui realizado (pela desagregação de produtos e escopo da análise) é a de Pintos-Payeras[937]. O autor estima um sistema de equações de demanda na forma NL-AIDS, que é bastante flexível e não exige hipóteses sobre mercado potencial (*outside good*). Ao mesmo tempo, permite elasticidades-preço cruzadas variáveis entre produtos, ao contrário do modelo Logit.

O sistema estimado pelo autor engloba 27 classes de produtos. Para nossa análise utiliza-se as estimativas para os produtos Carne de Primeira, Carne de Segunda, Frango e Outras Carnes (que representam principalmente, suínos). A matriz de elasticidades-preço estimadas, baseado na tabela 6 do autor está abaixo.

Quadro 1 - Matriz de elasticidades-preço da demanda entre grupos de carnes, Pintos-Payeras (2009).

		Quantidade			
		Carne1	Carne2	Frango	Suíno
Preço	Carne1	-0,898	0,000	0,000	0,132
	Carne2	0,000	-0,899	0,000	0,143
	Frango	0,000	0,000	-0,726	0,067
	Suíno	0,081	0,080	0,053	-0,889

Nota: Carne1=carne bovina de primeira; Carne 2=carne bovina de segunda. Suíno=outras carnes no texto original. As elasticidades não significativas estatisticamente foram igualadas a zero.

Vê-se que os produtos apresentam elasticidades baixas (menores que a unidade) e elasticidades cruzadas muitas vezes iguais a zero, sendo as elasticidades preço-cruzadas de suínos as maiores.

Para aplicar o teste do monopolista hipotético inicia-se a análise a partir da Carne bovina. O teste de perda crítica especifica que um produto delimita um mercado relevante para análise de defesa da concorrência se os produtores desse bem, agindo como monopolistas, encontrarem lucrativo

[937] PINTOS-PAYERAS, J. Estimação do sistema quase ideal de demanda para uma cesta ampliada de produtos empregando dados da POF de 2002-2003. **Economia Aplicada** [online], 2009, vol.13, n.2, pp. 231-255. (doi: 10.1590/S1413-80502009000200003).

CADE / MJ Fls. 3801

um aumento pequeno porém significativo e permanente de preços (SSNIP), em geral de 5% ou 10%. O produto (ou produtores do bem) seria um mercado relevante se a perda crítica (calculada através da fórmula *CL=SSNIP/(m+SSNIP)*, onde *m* é a margem preço-custo) for maior do que a perda de vendas observada quando do aumento de preços (AL, calculada multiplicando a elasticidade própria pelo SSNIP, AL=SSNIP*□, onde □ é a elasticidade-preço do produto), isto é:

Se AL<CL, o produto (ou alguns de seus produtores) delimita em si um mercado relevante

Se AL>CL, o produto não delimita em si um mercado relevante

Dito de outra forma,

Se AL/CL<1, o produto (ou alguns de seus produtores) delimita em si um mercado relevante

Se AL/CL>1, o produto não delimita em si um mercado relevante

Intuitivamente, se as perdas com o aumento de preços forem muito grandes, o aumento não será lucrativo. O valor "CL" especifica a classificação "grande".

Não se sabe as margens que podem ser obtidas pelas vendas de carne, o que nos leva-se a usar nesse anexo um leque de valores. A tabela abaixo sintetiza os resultados para um teste em que cada tipo de carne seria um mercado em si. Os resultados mostram que, para todas as margens especificadas (de 30%, que é bem baixa; até 95%, que é bastante alta), em todas as situações é possível dizer que cada produto representaria um mercado relevante em si e em nenhum caso outros produtos deveriam ser agregados a Carne de Primeira, Carne de Segunda, Frango e Carne Suína, individualmente, para que se especifique um mercado relevante.

Vale a pena notar que, pela lógica do teste, todas os produtos que tiverem elasticidades-preço menores que 1 (em valor absoluto) podem ser considerados mercados relevantes, exceto no caso de margens superiores a 1, ou seja, em situações em que os preços são o dobro dos custos variáveis de produto.

Tabela 1 – Teste de Perda Crítica para produtos selecionados

Margem	Perda Crítica	Carne1 Teste AL/CL	Carne2 Teste AL/CL	Frango Teste AL/CL	Suíno Teste AL/CL
30%	0.143	0,3143	0,3147	0,2531	0.3556
35%	0.125	0,3592	0,3596	0,2892	0.4001
40%	0.111	0,4041	0,4046	0,3254	0.4445
45%	0.100	0,4490	0,4495	0,3615	0.4890
50%	0.091	0,4939	0,4945	0,3977	0.5334
55%	0.083	0,5388	0,5394	0,4338	0.5779
60%	0.077	0,5837	0,5844	0,4700	0.6223
65%	0.071	0,6286	0,6293	0,5061	0.6668
70%	0.067	0,6735	0,6743	0,5423	0.7112
75%	0.063	0,7184	0,7192	0,5784	0.7557
80%	0.059	0,7633	0,7642	0,6146	0.8001
85%	0.056	0,8082	0,8091	0,6507	0.8446
90%	0.053	0,8531	0,8541	0,6869	0.8890
95%	**0.050**	0,8980	0,8990	0,7230	0.9335

Fonte: elaboração própria, baseado no quadro 1.

Nota: se AL/CL<1, o produto (ou alguns de seus produtores) delimita o mercado relevante; se AL/CL>1, o produto não delimita um mercado relevante e devem ser incorporados outros produtos para novo teste.

Aat

CADE / MJ Fls. 3803

ANEXO 4

Pressão Unilateral sobre Aumento de Preços (*UPP*)

Introdução

O presente Anexo tem por objetivo discutir e aplicar teste de pressão unilateral de aumento de preços.

Em fusões horizontais em mercados de produtos diferenciados, efeitos unilaterais são mais importantes do que efeitos coordenados, como já discutido neste voto. Também como já mencionado, em casos como o presente, para identificar os problemas de aumentos unilaterais de preços é desejável ir além da análise de *market shares* e níveis de concentração industrial e olhar diretamente para a relação competitiva entre as marcas envolvidas na fusão. Afora os necessários exames qualitativos envolvidos nessa tarefa, a identificação dos efeitos unilaterais de uma operação, do ponto de visto econométrico, pode utilizar uma abordagem, relativamente simples, que testa a *pressão unilateral por aumento de preços* decorrente da fusão (*UPP – Upward Pricing Pressure*, no original).[938]

A concepção do teste de UPP utiliza simplicidade, poder informativo e consistência em sua análise. Como destacam Farrell e Shapiro: ... "*we believe, with most economists [, ...] that is desirable to diagnose unilateral price effects using simplified methods that are well-grounded in economics and not necessarily based on market definition and market shares*".[939] Portanto, a idéia não é substituir um modelo de simulação, mas adicionar uma peça de evidência ao processo. Ainda nas palavras desses autores: "*UPP test does not predict post-merger prices, but only predict the post-merger sign of changes in prices*".[940] Nesse sentido, o teste de UPP seria "*a simple and very robust method of determining whether a merger with a default level of efficiencies is likely to lead to higher prices*".[941]

Metodologia[942]

Existe pressão por aumento de preços da firma 1 em virtude da fusão com a empresa 2 se

$$D_{21}(p_2 - c_2) > Ec_1$$

Isto é, se a pressão bruta por aumento de preços (lado esquerdo) for maior do que o ganho de eficiência da fusão (lado direito). As variáveis são D_{21}, taxa de desvio do produto 2 em

---

[938] A respeito, ver: FARRELL, Joseph; SHAPIRO, Carl. Antitrust Evaluation of Horizontal Mergers: An Economic Alternative to Market Definition. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 9, 2010.

[939] FARRELL, Joseph; SHAPIRO, Carl. Upward Price Pressure in Horizontal Merger Analysis: Reply to Epstein and Rubinfield. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 9, 2010b, p. 1.

[940] Ibid, p. 3.

[941] Ibid, p. 6.

[942] Ver, a respeito: FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010; e U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISSION. **Horizontal Merger Guidelines**. August 19, 2010. Disponível em: < http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>.

3804

decorrência da mudança de preço de 1; p_2 representa o preço da firma 2, c_1 e c_2 o custo marginal das firmas, respectivamente, e E é o crédito de eficiência que pode ser atribuído ao ganho de sinergia com a fusão.

O teste de UPP seria positivo para aumento de preços por parte das empresas que realizaram fusão se

$$UPP_1 > 0 \quad \text{e} \quad UPP_2 > 0 \qquad (1)$$

No qual UPP é a seguinte relação entre aumento de preços brutos e líquidos

$$UPP_1 = D_{21}(p_2 - c_2) - Ec_1 \qquad (2)$$

Portanto, para se testar positivamente para pressão por aumento de preços, o efeito líquido da pressão bruta deve ser positivo para ambas as firmas.

Diversos autores, como Farrel, Shapiro[943] e Willig[944], propõem relacionar a taxa de desvio d[illegible] mercado D_{21} da equação (2), ao que é chamada de taxa de desvio agregada do mercado. Supondo que os produtos sejam grosseiramente substitutos (i.e., eles não precisam ser substitutos próximos), então a taxa de desvio do produto 2 em função à pequena variação de preço do produto 1 é relacionada aos *market shares* na seguinte forma

$$D_{21} = \frac{s_2}{1-s_1} REC_1 \qquad (3)$$

tal que s representa os *market shares* dos produtos 1 e 2, respectivamente, e REC_1 representa a fração de vendas perdidas pelo produto 1 e ganho pelas demais empresas (conjuntamente), em função de um aumento pequeno do preço do produto 1 – denominada de taxa de desvio agregada. Se o valor de REC = 1, isto significaria que todas as empresas teriam marcas "igualmente próximas" aos olhos dos consumidores. Em situações mais reais, o valor do REC deveria ser mais baixo, permitindo que alguns consumidores deixem o mercado frente a aumento de preços do produto 1.

Por exemplo, suponha REC = 80%, isso significa que 80% das vendas perdidas pelo produto 1 são recapturadas pelos produtos 2, 3, ... N (tal que N representa o número total de produtos no mercado). Se um pequeno aumento do preço do produto 1 reduz as vendas do produto em 1[illegible] unidades, o REC = 80% significa que 8 unidades vão para os demais concorrentes 2, 3, ..., N e 2 unidades deixam o mercado por completo (ou seja, os consumidores deixam de comprar 2 unidades desse produto). O valor de 80% é sugerido por Shapiro (1996) como realista para marcas próximas (e vale lembrar, a esse respeito, que o presente voto demonstrou que Sadia e Perdigão são sempre a primeira e segunda escolha dos consumidores).

Substituindo a equação (3) na (2), representando $(p_2 - c_2)/p_2$ por M_2 e adicionando p_1 para poder relacionar c_1 a M_1, temos a nova equação para o teste de *UPP* para o produto 1 baseada: (i) na razão de preços; (ii) *Mark-up*; (iii) *market shares*; (iv) taxa de desvio agregada; e (v) no ganho de eficiência da operação:

---

[943] FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010.

[944] WILLIG, Robert. **Merger Analysis, Industrial Organization Theory, and Merger Guidelines**. Brookings Papers on Economic Activity, 1991, pp. 281-332.

CADE/MJ
Fls. 3805

$$UPP_1 = \frac{s_2}{1-s_1} REC_1 \frac{p_2}{p_1} \frac{M_2}{1-M_1} - E_1 \qquad (4)$$

Da equação (4), se excluímos E_1 então temos o que se pode chamar de teste de pressão por aumento de preços unilateral bruta ($GUPP_1$):

$$GUPP_1 = \frac{s_2}{1-s_1} REC_1 \frac{p_2}{p_1} \frac{M_2}{1-M_1} \qquad (5)$$

Os testes realizados de GUPP e UPP são os descritos na equação (4) e (5) e serão implementados a seguir. O poder do teste de UPP consiste em marcar se a fusão possui ou não pressão de aumentos unilaterais de preços. Isso implica olhar para o sinal resultante do teste, ou seja, se a pressão é positiva ou não, descontado o eventual ganho de eficiência.[945]

Teste

Aplicar-se-á o teste de pressão por aumento unilateral de preços nesta seção para o caso da fusão em comento, entre Sadia e Perdigão. Em primeiro lugar será mostrada a evidência do teste para pressão bruta por aumento de preços e em seguida o teste descontando os eventuais ganhos de produtividade.

Pressão Bruta Unilateral

O teste por pressão bruta por aumento unilateral de preços (GUPP) é a aplicação da equação (5) a dados contidos nos autos do Ato de Concentração. As informações necessárias para se calcular esses valores são *market shares*, taxa agregada de desvio, preço relativo e margem preço-custo marginal. A seguir, explicar-se-á brevemente como foram definidas as variáveis.

A seleção de produtos para o procedimento de GUPP e UPP é restrita pelas informações de dados que constam no processo. Para calcular a margem preço-custo marginal, utiliza-se como aproximação o custo variável médio (comumente aplicado por várias autoridades de defesa da concorrência)[946]. Como os dados anexados aos autos do processo contêm apenas informações dos dez principais produtos industrializados ofertados por Sadia e Perdigão (com algum grau de agregação[947]), restringe-se a análise, a princípio, a esses produtos. São eles, a saber: Bacon, Empanados, Hambúrguer, Lingüiça Defumada[948], Margarina, Mortadela, Pizza, Pratos Prontos,

[945] Nesse sentido, o exato percentual da pressão por aumento não é exatamente a finalidade do teste de UPP, ao contrário, por exemplo, de testes de simulação. Importa mais se o sinal por aumentos de preços é positivo (indicando haver pressão por aumento) ou negativo (indicando não haver).

[946] Veja por exemplo, Givens, Richard A. **Antitrust: An Economic Approach**. New York: Law Journal Seminars Press, 1983, cap. 3. Embora o custo variável médio seja uma proxy para o custo marginal, a sua utilização resulta em margens aproximadamente razoáveis para a realização do teste de pressão por aumento unilateral de preços. Veja os argumentos no artigo de Farrell e Shapiro, op. Cit., 2010.

[947] Descrito ao final deste Anexo, nas considerações sobre dados.

[948] Os dados e testes das Requerentes, na verdade, consideraram o mercado de lingüiça como um todo, incluindo lingüiças defumada, frescal e paio. Como o presente voto definiu um mercado relevante distinto para lingüiça frescal e lingüiça defumada (e paio), o teste realizado no presente Anexo não considerou a lingüiça frescal (que foi excluída

Presuntaria[949] e Salsicha. Para os demais mercados, como Frios Saudáveis, Salame, Kibes e Almôndegas, não foi realizado o teste, pois não foram disponibilizados dados referentes aos produtos.[950] Outrossim, o Bacon foi excluído da análise, já que, na subseção 7 deste voto, verificou-se que o *market share* conjunto das Requerentes era demasiadamente pequeno para dar continuidade à análise.

Os *market shares* utilizados para se realizar a análise da GUPP são basicamente a razão entre o total ofertado pela firma 1 sobre o total ofertado no mercado. Os preços utilizados no teste são médias aritméticas dos preços entre os produtos ofertados por cada firma em 2008, Sadia e Perdigão, no caso.

A última variável é a taxa de desvio agregada do produto. Essa taxa mede o quanto o produto 1 perderia para todos os seus rivais face a um pequeno aumento de preço. Apresenta-se o teste de UPP para um caso conservador (a favor das Requerentes), onde REC = 0.5. Isso significa dizer que, no caso de pequenos aumentos de preço, metade dos consumidores que deixam de compr[illegible] os produtos da firma migram para os demais competidores, enquanto que a outra metade dos consumidores deixa o mercado (para consumir outros bens). A utilização de um REC de 0.5, portanto, é uma hipótese bastante conservadora, em favor do pleito das Requerentes[951], já que a presunção de que, no caso de um *pequeno* aumento de preços, metade dos consumidores simplesmente deixariam o mercado, é bastante radical, e que Shapiro[952] utiliza um REC = 0.8, por exemplo, para produtos similares, percentual que, se empregado na presente análise, implicaria resultados por pressão de preços ainda mais significativos.

A tabela abaixo mostra o resultado do teste de pressão bruta por aumento de preços em decorrência do ato de concentração:

---

da análise em razão do baixo *market share* conjunto das Requerentes). Como proxy dos custos de produção da lingüiça defumada, foi utilizado o custo das "lingüiças" informado pelas Requerentes, já que, segundo elas próprias, a estrutura de custos da lingüiça frescal e da lingüiça defumada é muito próxima (fl. 1228, autos confidenciais).

[949] Que inclui presunto, apresuntado e afiambrado (ver explanação das Requerentes a esse respeito em manifestação de fls. 1224 e ss).

[950] Vale frisar que os testes de simulação e UPP realizados em pareceres das próprias Requerentes também só testaram os dez principais produtos mencionados. Este gabinete, por meio do Ofício nº 734/2011/CADE, indagou [illegible] Requerentes se seria possível apresentar dados de "CPV Variável, CPV Fixo, Despesas Variáveis, Despesas Fixas, Gastos Variáveis, Gastos Fixos e Gasto Total" dos produtos faltantes. Em resposta, as Requerentes informaram que esse detalhamento demandaria um período de 2 a 3 meses, e não disponibilizaram essas informações específicas (fizeram apenas uma estimativa de alegadas eficiências da operação para essas categorias de produtos, utilizando outros produtos como *proxy* – tais dados, contudo, não se confundem com os dados de CPV, Despesas e Gastos solicitados, impedindo, assim, o teste para esses produtos).

Uma vez que os dados não foram obtidos, que, segundo as próprias Requerentes, os dez produtos mencionados totalizam "mais de 90%" do volume de industrializados das duas empresas, que os produtos não testados "representam menos de 2% do volume combinado total das duas empresas" (fl. 1225, autos confidenciais) e que elas próprias, em razão disso, em seus pareceres também não testaram esses produtos, este Relator também não o fará, considerando, tal como as Requerentes o fizeram, que o teste dos demais mercados analisados é suficiente para embasar, de modo razoável, a observação do cenário concorrencial decorrente da operação.

[951] Lembra-se que, como já comentado aqui, o conservadorismo, em regra, deve ser pró coletividade, e não pró-Requerentes, como está aqui a se fazer. Contudo, este Relator houve por bem assim proceder a fim de dar segurança ao caso, demonstrando-se que, mesmo em um cenário de cautela em favor do pleito das Requerentes, os problemas concorrenciais se mantêm, indicando a periculosidade indubitável da operação sobre o ambiente concorrencial e os consumidores.

[952] SHAPIRO, Carl. Mergers with differentiated products. **Antitrust Magazine**, Spring 1996, p. 25.

CADE / SDE / DJ Fls. 3807

Tabela 1 – GUPP

Produto	*Pressão de Preços da Empresa:*	*Teste Pressão Aumento (GUPP)*	Contribuição Devida à: Pressão Bruta por Aumento (GUPP)	Razão Market Shares	Preços Relativos	Razão Margem Preço-Custo	REC
Empanados	*P*	√	**52.78%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**53.86%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Mortadela	*P*	√	**29.28%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**40.44%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Margarina	*P*	√	**31.94%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**13.79%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Salsichas	*P*	√	**26.41%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**17.89%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Presuntaria	*P*	√	**58.29%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**43.75%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Pizza	*P*	√	**26.91%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**18.40%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Lingüiça Def.	*P*	√	**20.95%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**21.59%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Hamburger	*P*	√	**23.88%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**24.06%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
Pratos Prontos	*P*	√	**73.94%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5
	S	√	**55.66%**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5

OBS: P – Perdigão; S – Sadia.

Conforme pode se observar, **o teste de pressão bruta por aumento de preços é significativamente positivo para todos os produtos em análise,**[953] **denotando um cenário concorrencial muito grave após o Ato de Concentração.**

Pressão Unilateral e Eficiência

Nesta seção será novamente apresentado o teste por pressão unilateral de aumento de preços realizado, porém agora descontando os supostos ganhos de eficiência obtidos após a operação.

A tabela a seguir compara os ganhos de eficiência decorrentes da operação. Essas eficiências são as apresentadas pelas Requerentes após a análise da adequação das mesmas aos critérios antitruste, conforme discutido na seção 11[954]. Pela tabela observa-se que, mesmo descontando-se as eficiências, a pressão por aumento de preço (UPP) é significativa.

Tabela 2 – Teste UPP vs. Eficiências Recalculadas

Produto	*Pressão de Preços da Empresa:*	*Teste Pressão Aumento (UPP)*	*Pressão por Aumento (UPP)*	*Pressão Bruta Aumento (GUPP)*	*Ganho Eficiência*
Empanados	Perdigão	√	**(CONF.)**	52.78%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	53.86%	**(CONF.)**
Mortadela	Perdigão	√	**(CONF.)**	29.28%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	40.44%	**(CONF.)**
Margarina	Perdigão	√	**(CONF.)**	31.94%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	13.79%	**(CONF.)**
Salsichas	Perdigão	√	**(CONF.)**	26.41%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	17.89%	**(CONF.)**
Presuntaria	Perdigão	√	**(CONF.)**	58.29%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	43.75%	**(CONF.)**
Pizza	Perdigão	√	**(CONF.)**	26.91%	**(CONF.)**

[953] Lembra-se que, como mencionado anteriormente, embora a magnitude percentual da pressão por aumentos seja relevante no sentido de compará-las com os ganhos de eficiências alegados, a finalidade primordial do teste de UPP é indicar se a pressão por aumento de preços é ou não positiva.

[954] Ou seja, são eficiências específicas da operação, não especulativas, não decorrentes de mero ganho pecuniário nem exclusivamente de reduções de custo fixo, repassáveis ao consumidor e pertencentes aos mercados geográfico e produto objeto de análise. Salienta-se que devido a dificuldade de tal avaliação, alguns critérios foram relaxados de forma a não prejudicar as Requerentes. Dessa forma, caso houvesse dúvida quanto à adequação da contabilização da eficiência para a operação, optou-se por adotar o argumento das Requerentes.

CADE/SDE Fls. 3809

	Sadia	√	**(CONF.)**	18.40%	**(CONF.)**
Lingüiça Def.	Perdigão	√	**(CONF.)**	20.66%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	21.59%	**(CONF.)**
Hamburger	Perdigão	√	**(CONF.)**	23.88%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	24.06%	**(CONF.)**
Pratos Prontos	Perdigão	√	**(CONF.)**	73.94%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	55.66%	**(CONF.)**

Obs: Os resultados das Tabelas são confidenciais, pois usando UPP e GUPP pode-se encontrar a eficiência para cada produto. I.e. E = GUPP – UPP.

A tabela a seguir utiliza os supostos ganhos de eficiência exatamente conforme alegados pelo Relatório da McKinsey juntado aos autos pelas Requerentes. Assim, ressalta-se que está a se testar **um cenário hipotético em que todas as eficiências alegadas pelas partes fossem aceitas, e portanto extremamente conservador em favor do pleito de Sadia e Perdigão.**

Tabela 3 – Teste UPP vs. Eficiências McKinsey

Produto	*Pressão de Preços da Empresa:*	*Teste Pressão Aumento (UPP)*	*Pressão por Aumento (UPP)*	*Pressão Bruta Aumento (GUPP)*	*Ganho Eficiência (McKinsey)*
Empanados	Perdigão	√	**(CONF.)**	52.78%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	53.86%	**(CONF.)**
Mortadela	Perdigão	√	**(CONF.)**	29.28%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	40.44%	**(CONF.)**
Margarina	Perdigão	√	**(CONF.)**	31.94%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	13.79%	**(CONF.)**
Salsichas	Perdigão	√	**(CONF.)**	26.41%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	17.89%	**(CONF.)**
Presuntaria	Perdigão	√	**(CONF.)**	58.29%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	43.75%	**(CONF.)**
Pizza	Perdigão	√	**(CONF.)**	26.91%	**(CONF.)**
	Sadia	√	**(CONF.)**	18.40%	**(CONF.)**

Aoc

Lingüiça Def.	Perdigão	√	(CONF.)	[redacted]	(CONF.)
	Sadia	√	(CONF.)	[redacted]	(CONF.)
Hamburger	Perdigão	√	(CONF.)	[redacted]	(CONF.)
	Sadia	√	(CONF.)	[redacted]	(CONF.)
Pratos Prontos			(CONF.)		(CONF.)
	Perdigão	√		[redacted]	
	Sadia	√	(CONF.)	[redacted]	(CONF.)

Obs: Os resultados das Tabelas 4 e 5 são confidenciais, pois usando UPP e GUPP pode-se encontrar a eficiência para cada produto. I.e. E = GUPP – UPP.

A partir da tabela, vê-se que, mesmo em um cenário em que fossem aceitas e descontadas todas as eficiências alegadas pelas Requerentes (o que não ocorre no presente caso, conforme discutido na subseção 11, que apurou as eficiências efetivamente possíveis em decorrência da operação), **a pressão líquida por aumento de preços (UPP), em todos os mercados analisados, é positiva e significativa, comprovando decididamente o efeito extremamente grave da operação sobre os consumidores**.

Análise crítica aos testes de UPP efetuados em pareceres das Requerentes

Cabe mencionar que três pareceres juntados aos autos pelas Requerentes tiveram por objeto efetuar testes de UPP, buscando demonstrar uma ausência de efeitos anticompetitivos decorrentes da operação: (i) a Nota "Resposta às manifestações protocolizadas pela empresa Dr. Oetker em 19/08/2010 no Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 (fls. 534/632); (ii) a Nota "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509); e (iii) o parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (fls. 744/805, autos confidenciais).

O fato, contudo, é que os testes efetuados por esses pareceres, ao contrário dos que acabam de ser realizados acima, possuem falhas que viciam o seu resultado.[955]

Em tais pareceres, o teste de UPP é tratado como um modelo de simulação de fusão. A princípio, isso pode não ser problema, pois reflete uma escolha teórica, embora Farrell e Shapiro afirmem, claramente, que "*UPP analysis is not a form of merger simulation*", e que um modelo de simulação é "*a far more elaborated exercise than is needed to produce those outputs*". [956] O ponto, porém, é que, quando escolhem a abordagem de Epstein e Rubinfield[957] para realizar o teste de UPP, os autores dos pareceres, na verdade, estão escolhendo uma forma de levar para dentro da análise de UPP a escolha do modelo de demanda.

[955] Em especial, as Notas (i) e (ii), não apresentam memória de cálculo e os passos intermediários que resultaram na conclusão desses cálculos.
[956] FARRELL e SHAPIRO, op. cit., 2010b, p. 3.
[957] EPSTEIN, Roy; e RUBINFELD, Daniel. Understanding UPP. **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, 10 (1), Article 21, 2010.

CADE/SEC Fls. 3811

E qual é o problema com a escolha de um modelo de demanda? Conforme foi mencionado neste voto nos ANEXOS 1 e 2, que trataram da definição dos mercados relevantes da operação, um modelo Logit entrega elasticidades *cruzadas* baixas, não realistas e, quando essas elasticidades entram na UPP de Epstein e Rubinfield, elas obviamente geram um resultado, enviesado, que aponta, equivocadamente, baixa pressão por aumento unilateral de preços. Se imaginarmos que o teste de UPP dependa de dois fatores multiplicativos, D x M, essa escolha leva a um D irrealisticamente baixo. Ao se realizar o teste de UPP, segundo orientação de Shapiro e Farrell[958], conforme foi feito anteriormente, em que o termo D não depende da escolha do modelo de demanda (viciado, no caso), os resultados mostram-se bastante diferentes aos mostrados pelo pareceres juntados pelas Requerentes.

Adicionalmente, além de manterem baixo o primeiro termo da UPP (D), os pareceristas aumentam o custo marginal, reduzindo a magnitude do segundo termo (M), que depende de preços e custos marginais. No parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" são apresentadas estimativas dos custos marginais dos produtos apresentados na tabela abaixo. Como M = (p – c)/p, markups menores diminuem necessariamente a pressão por aumento de preços. Vê-se que, com o fim de tentar reduzir o resultado de pressão por aumento de preços, o parecer utiliza custos marginais até 147% maiores do que os efetivamente verificados[959] e, na média, 50% maiores. O único custo marginal mais próximo do real é o custo marginal da Perdigão em pratos prontos, que ficou 7% menor. Mas, novamente, vale notar que, no mínimo, o erro é de 20%.

Tabela 4 – Custos

	Custo estimado (pareceres Requerentes)[960]		Custo informado nos autos[961]		Diferença (%)	
Produtos	**Sadia**	**Perdigao**	**Sadia**	**Perdigao**	**Sadia**	**Perdigao**
Linguica	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	20.51	29.56
Margarina	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	88.41	86.11
Salsicha	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	45.17	54.64
Pizza	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	96.05	67.00
Hamburger	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	74.77	147.62
Empanados	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	52.65	28.54
Pratos Prontos	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	25.18	-7.81

[958] SHAPIRO, op. cit. 1996; e FARREL e SHAPIRO, op. cit., 2010.
[959] Conforme informado pelas Requerentes, utilizando dados do Relatório da McKinsey, em resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE.
[960] Ver parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (fls. 744/805, autos confidenciais).
[961] Resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE.

407

Presuntaria + Mortadela	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**	56.99	30.51

Esse erro reforça mais uma vez a escolha equivocada do modelo de demanda, pois ele proporciona custos muito maiores do que os observados, reduzindo, equivocadamente, o resultado da pressão unilateral por aumentos de preços.

Vê-se claramente, pelo exposto, que os testes de UPP conduzidos pelos pareceres das Requerentes sofrem de vícios e vieses que fazem com que os resultados revelem, de modo irrealista, menor pressão unilateral de aumento de preços, razão pela qual não podem ser tomados como evidência, ao contrário dos testes de UPP conduzidos na subseção anterior deste Anexo.

Conclusão

Os testes de GUPP e UPP realizados no âmbito deste Anexo, de forma apropriada, mais robusta e sem os vícios contidos nos pareceres das Requerentes, revelam que **existe, como decorrência da operação, uma pressão POSITIVA E SIGNIFICATIVA por aumento de preços em todos os mercados relevantes testados, mesmo considerando-se as eficiências, denotando prejuízos graves aos consumidores após o ato de concentração**.

Considerações sobre dados

Nesta seção são descritas as fontes e definições de dados utilizadas.

Custo marginal – Para custo marginal, utilizou-se como *proxy* o custo variável médio, que é largamente utilizado por autoridades de defesa da concorrência como aproximação ao custo marginal (fonte dos dados de custo variável médio estão no anexo da resposta ao Ofício nº 203/2011/CADE, relativa ao "Relatório de Identificação de Sinergias e Eficiência Operacional," elaborado pela consultoria McKinsey. O período de apuração dos custos é entre julho 2008 e junho de 2009.

A metodologia de levantamento dos custos descrito no "Relatório McKinsey" é a seguinte: o custo variável agrega três categorias – custo variável, despesa variável e fretes. Exemplo para empanados:

1) Custo variável: mão de obra + carne + insumos + outros
2) Despesa variável: mão de obra + serviço de terceiros + outros
3) Fretes: transferência + distribuição

As informações apresentadas na reposta ao ofício descrito acima são referentes a dez produtos, como dito: Bacon, Empanados, Hambúrguer, Linguiças, Margarinas, Mortadelas, Pizza, Prato Pronto, Presuntaria e Salsichas. Em outro Ofício, 734/2011/CADE, foi informado que, em

Fls. 3813

"Lingüiças", está contido o custo médio de lingüiça frescal, defumada, paio e curada. Para empanados estão contidos os seguintes produtos: nuggets, steaks, tirinhas, moldados e empanados crocantes. Em pratos prontos os produtos gerais de pratos prontos, lasanhas, tortas e pastas. Por fim, em presuntaria também está contido afiambrado e apresuntado, além de presunto.

Preços – Além dos custos marginais e possíveis ganhos de eficiência, são necessárias informações sobre preços de mercado. Os preços são a média aritmética entre todos os produtos ofertados por Sadia e Perdigão. Basicamente, o preço médio deve estar relacionado os produtos contidos na definição de custo variável médio.

Market-shares (participações de mercado) – Soma do valor total de vendas da empresa (P ou S) sobre o total de vendas do mercado. Em testes de UPP não é necessário definir mercado relevante, o teste pode ser feito por produto e avaliar o efeito médio da pressão sobre aumento de preços por produto.

Margem preço-custo – A margem preço-custo ou markup é calculado pela diferença entre o preço médio e o custo marginal descrito acima. Efetivamente a equação de teste é escrito em termos do índice de Lerner: $M_1 = (P_1 - C_1)/P_1$.

A seguir é apresentado os dados necessários para se reproduzir o teste realizado neste anexo.

Tabela 5 – Dados empregados no Anexo

(CONFIDENCIAL)

ANEXO 5

Elasticidades e rivalidade

A fim de auxiliar a análise de rivalidade deste voto, o presente ANEXO tem como fim principal estimar as elasticidades cruzadas nos mercados afetados pela operação. A elasticidade preço da demanda cruzada mede a variação da demanda de um bem frente à variação de preço de outro bem. A elasticidade cruzada é empregada nas análises de bens diferenciados para definir qual a substituibilidade entre as diferentes marcas, haja vista que os consumidores atribuem determinado peso às marcas no momento da escolha dos produtos. Assim, dentro de um mercado relevante, diferentes marcas podem possuir diferentes elasticidades preço da demanda cruzada entre si (Perdigão com Aurora, Perdigão com Sadia, Sadia com Aurora etc), sinalizando o quanto de demanda é deslocada de uma para as outras marcas, caso haja um aumento de preço da marca tomada como parâmetro.

A esse respeito, também serão feitos exames adicionais das notas e pareceres das Requerentes que calcularam elasticidades, próprias e cruzadas, com foco maior nas últimas, já que a crítica à estimação das elasticidades próprias foi mais detalhada no ANEXO 1 e 2 do voto, embora os comentários aqui contidos sejam certamente complementares aos anteriores. Novamente, verificou-se vícios relevantes nos pareceres das Requerentes, provocando a necessidade de se estimar, no âmbito deste voto, elasticidades cruzadas mais realistas.

Comentários sobre os pareceres das Requerentes

De início, comentar-se-á brevemente os problemas contidos nos pareceres das Requerentes que buscaram mensurar elasticidades-próprias e, em especial, cruzadas, quais sejam, "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: teste de elasticidades críticas e teste de perda crítica", "Novos resultados: entrada e simulação" e "Análise Antitruste de Eficiências e dos Impactos Unilaterais de Poder de Mercado na Fusão Sadia-Perdigão." Reitera-se que uma crítica consistente à estimação de elasticidades nestes autos por parte de notas e pareceres das Requerentes já foi realizada nos ANEXOS 1 e 2 deste voto. Os presentes comentários complementam os anteriores.

A principal crítica aos pareceres das Requerentes diz respeito à escolha do modelo de demanda. O modelo escolhido entrega necessariamente baixas elasticidades cruzadas entre as escolhas (IIA). "*The multinomial logit model (MNL) is simple example of a discrete choice model. However, MNL is not directly useful in many modeling exercises as its structure places unrealistic restrictions on substitution patterns.*"[962]

[962] DAVIS, P.; e GARCÉS, E. **Quantitative Techniques for Competition and Antitrust Analysis**. Princeton: PUP, 2010, p. 501.

CADE/ACC Fls. 3815

A literatura de estimação de modelos de demanda discretos tem início com os trabalhos seminais de Lancaster (1971) e McFadden (1974, 1981).[963] Entretanto, como descrito por Ackberg, Benkard, Berry e Pakes (2007)[964], esses modelos iniciais possuem dois tipos de restrições sérias.

A primeira restrição é o uso de formas funcionais que restringem as elasticidades cruzadas e próprias que podem viesar gravemente as conclusões. A segunda restrição é a incapacidade desses modelos de tratarem das características não-observáveis dos produtos. Essas são características de mercado difíceis de serem quantificadas pelo analista/pesquisador.

A segunda restrição é considerada solucionada pelo trabalho de Berry (1994).[965] Como destacado na literatura de escolha discreta, a solução apresentada por Berry (1994) é sustentada na noção de que existem valores únicos para os parâmetros a serem estimados, que tornam os valores previstos no modelo de simulação idênticos aos *market shares* observados. Berry, Levinsohn e Pakes (1995)[966] mostram que a melhor solução para esse problema seria por simulação numérica de um modelo generalizado dos momentos.[967]

Já a primeira restrição mencionada diz respeito à forma funcional de estimação dos modelos de escolha discreta. O ponto central da crítica à forma funcional é a de que tipos diferentes de consumidores possuem as mesmas preferências de consumo baseadas nas características observadas dos produtos. Isso implica dizer que, se dois produtos distintos, um premium e outro popular, possuem o mesmo *market share*, então a taxa de desvio desses produtos será idêntica entre eles. Por exemplo, se um carro de luxo e um carro popular tivessem o mesmo *market share*, os consumidores substituiriam um pelo outro na mesma proporção (sem supor a existência de ninhos). Uma implicação disso é que esses produtos deveriam ter o mesmo markup, o que não é verdade quando se observa os dados de mercado.

Uma das soluções da literatura econômica, considerada entre as melhores, é a utilização do modelo logit com *misturas de distribuição e coeficientes aleatórios* (*random coefficients mixed logit model*).[968] Por simplicidade, esse modelo é apelidado com as iniciais do sobrenome de seus autores, chamado apenas de modelo de demanda BLP (Berry, Levinsohn e Pakes, 1995), que aplica uma nova metodologia para mercados com dados agregados. A solução para o problema das elasticidades cruzados do BLP é permitir que os coeficientes associados às características

---

[963] LANCASTER, K. **Consumer Demand**: A New Approach. New York: Columbia University Press, 1971; MCFADDEN, D. "Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior." In P. Zarembka (org.), **Frontiers of Econometrics**. New York: Academic Press, 1974; MCFADDEN, D. "Econometric Models of Probabilistic Choice." In: MANSKI, C. e D. MCFADDEN (orgs). **Structural Analysis of Discrete Data with Econometric Applications**. Cambridge: MIT Press, 1981.

[964] ACKEBERG, D. C.L. BENKARD, S. BERRY e A. PAKES. "Econometric Tools for Analyzing Market Outcomes." In: J. HECKMAN (org.). **Handbook of Econometrics**, Volume 6. Amsterdam: North-Holland, 2007.

[965] BERRY, S. "Estimating Discrete Choice Models of Product Differentiation." **RAND Journal of Economics**, 25 (2), 1994, fls. 242-262.

[966] BERRY, S. J. LEVINSOHN e A. PAKES. "Automobile Price in Market Equilibrium." **Econometrica**, 63 (4), 1995, fls. 841-890.

[967] Alguns autores, veja, por exemplo, Davis e Garces (2010, capítulo 9), defendem que pode se utilizar métodos lineares de estimação da equação de demanda de Berry. Considero esse ponto controverso, mas não é essencial neste ponto.

[968] Veja artigo DEE de 2009 da página do CADE, em que é feita esta recomendação de mixed logit. http://www.cade.gov.br/upload/Analise%20de%20Demanda%20-%20P%C3%9ABLICO%20-%20V_marco%202010.pdf .

AGL

sejam individualizados, ou seja, se constrói uma distribuição de valores dos coeficientes de características a partir da distribuição demográfica das famílias nos mercados (geográficos) que estão sendo estudados (veja Nevo, 2001, para a introdução de características populacionais[969]). Por exemplo, no mercado de carros, consumidores com menor poder aquisitivo não trocam um carro popular por um de luxo quando o preço do popular aumenta.

O ponto principal aqui é que o resultado de uma estimativa BLP de demanda consiste em um parâmetro médio (ou a mediana do parâmetro) e uma distribuição de preferência daquele parâmetro.[970] Para gerar os resultados do modelo BLP é necessário aplicar o algoritmo de simulação em que se aproxima o *market share* simulado do verdadeiro, para se encontrar a distribuição de valores de parâmetros consistentes com o comportamento de mercado (além de se ter bons instrumentos para controlar pela endogeneidade dos preços).

A nota técnica das Requerentes "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: teste de elasticidades críticas e teste de perda crítica" apresenta rapidamente os pass teóricos do modelo BLP de estimação de demanda. Em razão disso, embora as Requerentes não afirmem expressamente que utilizam esse método, uma leitura desatenta poderia gerar a impressão de que uma versão simplificada do mesmo foi empregada, o que, na realidade, não ocorreu.

Por exemplo, na equação (4), fl. 28, da referida nota técnica, os autores afirmam que "se for assumido que a heterogeneidade dos consumidores entra no modelo através de choques aleatórios aditivos e separados [...] e que são i.i.d. com distribuição de extremo valor tipo I, então o modelo é reduzido para Logit Multinomial, que pode ser estimado linearmente a partir da expressão: $\ln(s_{it}) - \ln(s_0) = \alpha p_{it} + x_{it}\,\beta + \varepsilon_{it}$." Aqui enfatiza-se, contudo, que esse modelo estimado não é relacionado ao modelo BLP, ele é apenas uma versão de um modelo multinomial logit, que traz consigo todos os problemas anteriormente mencionados.

Devido aos problemas mencionados relativos ao modelo logit multinomial apresentado pelas Requerentes em suas notas[971], os resultados por elas apresentados devem ser desconsiderados na análise dos padrões de substituição. Um método mais simples e parcimonioso de análise será adotado e demonstrado a seguir.

Modelo de Demanda/Elasticidades

PCAIDS é um modelo calibrado de demanda que oferece um bom procedimento de estimação para elasticidades cruzadas mais próximas a métodos mais sofisticados. Ele é a principal alternativa a modelos estimados de função demanda. Esse método é útil quando se tem restrições

[969] NEVO, A. "Measuring Market Power in the Read-to-Eat Cereal Industry." **Econometrica**, 69 (2), 2001, fls. 307-342.

[970] Vale notar que a distribuição de coeficiente não precisa ser dada necessariamente pela população. Pode se assumir distribuições aleatórias.

[971] Relatórios das Requerentes são "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: teste de elasticidades críticas e teste de perda crítica", "Novos resultados: entrada e simulação", "Análise Antitruste de Eficiências e dos Impactos Unilaterais de Poder de Mercado na Fusão Sadia-Perdigão."

Fls. 3817

sobre dados e tempo de estimação. Trata-se de um modelo parcimonioso e que não requer muitos dados para a sua estimação.

Como destacado por Epstein e Rubinfield (2004),[972] PCAIDS é uma aproximação ao modelo Almost Ideal Demand System (AIDS), que é largamente utilizado em economia industrial. Mas por que PCAIDS? A primeira vantagem do PCAIDS é o pequena demanda de dados e o baixo custo computacional. O modelo logit possui a necessidade de determinação de um mercado potencial (*outside good*), que não é claro e afeta muito (para baixo) a magnitude das elasticidades-cruzadas. Já o PCAIDS usa o mercado relevante. O PCAIDS, além disso, tem sido utilizado em outras jurisdições, tais como Nova Zelândia, Itália, Reino Unido, entre outros[973].

A hipótese fundamental do modelo PCAIDS é a proporcionalidade entre elasticidades-preço cruzadas e os *market shares* da indústria. A lógica do modelo segue que, dado um aumento de preço no mercado, a perda de *share* é alocada no mercado relevante proporcionalmente ao *market share* de cada empresa.

Os autores mostram que as elasticidades do modelo PCAIDS são confiáveis em mercados de produtos diferenciados.

Calibração geral do modelo PCAIDS

O modelo PCAIDS pode ser calibrado utilizando poucos dados. Para a calibração é necessária a elasticidade de mercado, a elasticidade de uma das marcas e os *market shares* do mercado relevante.

O modelo pode ser calculado para proporcionalidade estrita aos *market shares* ou não. Isso significa que o padrão de substituição entre os produtos pode não ser estritamente determinado pelo *market shares*. Ou seja, produtos que são substitutos mais próximos do que é representado pelo *market share* podem ser alocados em cestas de consumo. Por exemplo, o desvio de vendas de três produtos mais próximos pode não ser bem representada pelo *market share* entre eles, ou seja, a elasticidade cruzada entre esses bem poderia ser maior do que a representada pelos *market shares* e menor para os produtos fora dessa cesta de consumo. Portanto, como afirmam os autores (Epstein e Rubinfield, 2001, p. 895[974]): "*it is straightforward to modify PCAIDS to allow a more general analysis.*"

Os autores explicam como é a calibração com cestas de consumo (*nests*). Nesse caso, os produtos (marcas) são alocados em ninhos de consumo. Para cada ninho ou cesta de consumo é assumido que a taxa de desvio é caracterizada pela proporcionalidade estrita. Isso significa que a taxa de desvio entre produtos de um ninho é proporcional ao *market share* do produto no mercado relevante. A participação que é desviada para uma marca que está em uma cesta ou ninho diferente possui um desvio que segue a seguinte lógica: "*the odds ratio is equal to the*

[972] EPSTEIN, R. e D. RUBINFELD. "Merger Simulation with Brand-Level Margin Data: Extending PCAIDS with Nests.". **Advances in Economic Analysis & Policy**. 4 (1), Article 2 (The B.E. Journals in Economic Analysis & Policy), 2004.
[973] http://www.royepstein.com.
[974] EPSTEIN R. e D. RUBINFELD. "Merger Simulation: A Simplified Approach with New Applications." **Antitrust Law Journal**, 69, 2001, fls. 883-919.

odds ratio under strict proportionality, multiplied by an appropriate scaling factor ranging from 0 to 1. The result is that brands within a nest are closer substitutes than brands outside the nest" (Epstein e Rubinfield, 2001, p. 896). Por exemplo, pode-se capturar o efeito da marca 2, sendo um substituto um pouco mais distante da marca 1 do que o indica o *market share*, colocando-a em um ninho diferente com o fator de escala de 0.5 aplicado ao cálculo da elasticidade-cruzada.

Em um modelo do tipo AIDS ou PCAIDS é necessário definir os elementos de uma matriz denominada de B, que traz os elementos particulares de substituição entre marcas (grosso modo). A seguir explicamos como determinar os elementos da matriz B para em seguida realizar a construção da matriz de elasticidades.

A matriz B dos coeficientes do PCAIDS é simétrica tanto com proporcionalidade estrita quanto com os *nests*. Vale sempre notar que o método PCAIDS parte de um valor de elasticidade para uma marca. Portanto, o primeiro passo é calcular o coeficiente de efeito próprio para a marca base. Supondo que a marca base seja 1 (como feito por Epstein e Rubinfield, 2001), então dados valores da elasticidade de mercado (ε) e um valor para a elasticidade da marca base (ε_{11}), pode-se calcular o efeito-próprio dessa marca, ou seja, o coeficiente da matriz B relativo a marca 1 (b_{11}), que assume-se ser a base do cálculo (por exemplo):

$$b_{11} = s_1(\varepsilon_{11} + 1 - s_1(\varepsilon + 1))$$

Nessa equação, s_1 representa o *market share* ou quota de mercado para o produto 1. Dado este parâmetro para a marca base pode-se calcular os outros elementos da matriz baseados na hipótese de proporcionalidade aos *market shares*. Em primeiro lugar, determina-se os elementos da diagonal principal da matriz B. Esses são os demais elementos com efeitos-próprios determinados pela seguinte equação:

$$b_{jj} = \frac{s_j}{s_1}\frac{\sum_{m \neq j} s_m \varphi(\tau(j),\tau(m))}{\sum_{m \neq 1} s_m \varphi(\tau(1),\tau(m))} b_{11}$$

No caso do exemplo, $j = 2, \ldots, N$, tal que N é o número total de marcas analisadas. A função $\varphi(\tau(.),\tau(.))$ é a indicadora de qual ninho a marca se encontra. Por exemplo, no caso de PCAIDS sem cestas de marcas, a razão na equação acima deve ser igual a 1, i.e., se por exemplo duas marcas estão no mesmo ninho, então o termo associado à substituição entre elas é 1, que também é o valor da razão entre as marcas. Se as marcas não estão no mesmo ninho, então a razão será menor do que 1.

Após a determinação da diagonal principal da matriz B pode-se determinar os elementos fora da diagonal. A equação encontra-se abaixo:

$$b_{ij} = -\frac{s_i s_j}{s_1}\frac{\varphi(\tau(i),\tau(j))}{\sum_{k=2}^{N} s_k \varphi(\tau(k),\tau(1))} b_{11}$$

Para todo $i \neq j$. Por definição, os autores assumem que a matriz B é simétrica.

Novamente a equação é escrita em relação ao caso base, marca 1, e apresenta novamente a função indicadora de relação a qual a ninho a marca j e i pertencem. Um ponto importante da análise é o de que o número de ninhos deve ser inferior ao número de marcas. Na palavra dos autores: "*Because the number of nesting parameters increases exponentially with the number of*

3819

nests, a tractable simulation model probably should not have more than 3 or 4 nests (Epstein e Rubinfield, 2004, p. 9).

Dados os elementos da matriz B (*b*'s), os *market shares* (*s*) e a elasticidade do mercado, podemos calcular a elasticidade própria para cada marca *j*

$$\varepsilon_{jj} = \frac{b_{jj}}{s_j} - 1 + s_j(\varepsilon + 1)$$

Em seguida, podemos calcular a elasticidade cruzada entre a marca *j* e a marca *i*

$$\varepsilon_{ji} = \frac{b_{ji}}{s_j} + s_i(\varepsilon + 1)$$

Assumindo por hipótese que a magnitude da elasticidade da indústria seja inferior em magnitude a qualquer elasticidade-própria das marcas, o modelo de demanda implica que necessariamente as elasticidades-cruzadas entre marcas sempre serão positivas.[975]

Construção das Matrizes de Elasticidade

Nesta seção será apresentado como foi feita a construção das matrizes de elasticidade utilizadas na presente análise. O primeiro passo empregado para aplicar o modelo PCAIDS é a determinação das elasticidades de mercado. Assume-se que essas são as mesmas definidas no ANEXO 2 deste voto.

Em seguida é preciso determinar as elasticidades próprias de uma das marcas para iniciar a análise com o modelo PCAIDS. A forma sugerida por Epstein e Rubinfield (2001) para estimar a elasticidade de uma das marcas é utilizar informações sobre receita e lucro total por linha de produto. Todavia, como essas informações não estão disponíveis nos autos, a sugestão de Epstein e Rubinfield (2001) não foi uma alternativa de estimação.

Uma alternativa seria utilizar uma elasticidade-própria de alguma marca conforme estimada pelas Requerentes em suas notas técnicas anexadas aos autos.[976] Todavia, quando se compara a elasticidade-própria da marca Sadia estimada pelas Requerentes com a elasticidade de mercado por elas calculada, observa-se que, em média, a estimativa da marca é 15% menor do que a estimativa de mercado (em módulo).[977] Dado que isso é uma flagrante inconsistência no

[975] Aqui pode-se observar um ponto importante na comparação entre o modelo logit e o PCAIDS. Devido à hipótese da proporcionalidade, todas as elasticidades dado um aumento de preço serão idênticas. Ou seja, as elasticidades são iguais entre marcas em função de aumentos de preços em marcas diferentes. (Esse ponto fica claro quando explicamos a matriz de elasticidade). Além disso, os autores afirmam que "*the assumption of proportionality is equivalent to the assumption of 'Irrelevance of Independent Alternatives' (IIA) that underlies the logit model. Unlike the logit model, however, the PCAIDS post-merger elasticities are not constrained by IIA.*" (Epstein e Rubinfield, 2001, p. 894).

[976] Relatórios das Requerentes são "Mercados Relevantes no Ato de Concentração Sadia e Perdigão: teste de elasticidades críticas e teste de perda crítica", "Novos resultados: entrada e simulação", "Análise Antitruste de Eficiências e dos Impactos Unilaterais de Poder de Mercado na Fusão Sadia-Perdigão."

[977] Os dados utilizados foram apenas os disponibilizados por Fagundes & Associados nos relatórios de Simulação e de Mercado Relevante, em que se compara a elasticidade da marca (Sadia) com a elasticidade de mercado.

38220

procedimento de estimação, descarta-se essa alternativa. Ao examinar vários artigos que apresentam elasticidades de mercado e de marcas, observa-se que a elasticidade de uma marca é no mínimo 30% maior do que a elasticidade de mercado (de produtos diferenciados).[978]

Portanto, para lidar com estimativas consistentes de marca-própria, assume-se que a Sadia teria 40% a mais do que a estimativa da elasticidade de mercado (em valor absoluto). Esses números de elasticidade podem ser conferidos comparando a elasticidade de mercado com a elasticidade da marca Sadia nas Tabelas ao final deste ANEXO.

O terceiro elemento necessário para o cálculo das elasticidades utilizando a abordagem PCADIS são os *market shares* para os mercados relevante, tais como definidos anteriormente. Cabe observar que os *market shares* para a estimação do modelo PCAIDS têm que somar 100%.

Para o caso da aplicação da abordagem PCAIDS, realiza-se estimações das matrizes de elasticidade com proporcionalidade estrita e com ninhos. O caso da existência dos ninhos é motivada pela existência de produtos *premium*, de produtos de combate das empresas e mesmo da existência de franja de mercados com produtos contendo características pouco definidas.

Define-se basicamente três ninhos de produtos. Um primeiro grupo de produtos contendo Sadia, Perdigão e outras marcas *premium*. Um segundo grupo contendo as marcas que entram no grupo "Outras", que são marcas que operam em franja de mercado, que possuem *market share* inferior a 2% ou com preços extremamente baixos. O terceiro grupo é composto pelas demais marcas do mercado. Na Tabela abaixo, apresenta-se a classificação de ninhos para os produtos, exceto para o mercado de margarina. Como as marcas são distintas para margarina, utilizou-se a seguinte classificação: (i) *Premium* – Qualy, Becel, Delícia, Doriana e Vigor; (ii) Deline, Primor e Soyo no grupo intermediário; e (iii) os outros fabricantes na terceira categoria.

Quadro 1 – Classificação de Ninhos para as Marcas

Colunas1	Empanados	Hamburguer	Lingüiça	Mortadela	Pizza	P.Prontos	Presunto	Salsicha
AURORA	P	X	P		x	x		
BATAVO								
CERATTI	x	X	X	P	x	x	x	x
DOUX		X	X	X	x	x	x	x
SADIA	P	P	P	P	P	P	P	P
MARBA	x	X	X	P	x	x	x	x
MARCA PROPRIA	x	X	X	X	x		x	x
MARFRIG			X		x	x	x	
PIF PAF	x		X	X				
PERDIGAO	P	P	P	P	P	P	P	P
REZENDE								

[978] Veja os exemplos em Epstein, Roy e Daniel L. Rubinfield, 2001, seção IV.

Fls. 3821

SAO MATHEUS	x	O	X	X	x	x	x	x
SEARA					x			
OUTROS	O	O	O	O	O	O	O	O

Obs: Nesta Tabela mostramos a classificação de ninhos para as marcas em análise. As legendas são as seguintes: P = marca Premium; O = outras marcas / franja; x = marcas que não estão no mercado. As marcas/mercado sem legenda representam o grupo intermediário. Algumas marcas foram consideradas Premium em um mercado e em outro não. Isso ocorre pela similaridade do preço médio entre marcas (assumindo que o preço alto traduz qualidade maior).

Dada essa classificação de marcas em ninhos, assumimos que as marcas *premium* possuem o peso de 1, marcas intermediárias peso de 0,8 e marcas da franja/outras o peso 0,6. Além disso, os pesos são distribuídos para manter a matriz simétrica entre os ninhos.

Matrizes de Elasticidades

Abaixo, estão apresentadas as tabelas de elasticidades para os mercados anteriormente analisados. As tabelas de elasticidades são interpretadas da seguinte forma: nas linhas e colunas tem-se a identificação dos produtos, mas a interpretação não é simétrica. A taxa de desvio frente ao aumento de preços é definida na *linha* da tabela. Apenas as linhas das tabelas são usadas para avaliar o desvio entre marcas e para a própria marca (na diagonal principal).

As tabelas estão organizadas por mercado e por método de estimação. Primeiro apresenta-se as tabelas do modelo PCAIDS com ninhos (denominado de PCAIDS-N) e em seguida o PCAIDS sem ninhos (denominado apenas de PCAIDS, doravante).

Como neste ANEXO o crucial é analisar as elasticidades cruzadas, vou-me deter a apresentar o padrão de substituição entre marcas envolvidas na operação para os mercados em questão. Vale recordar que, primeiro, as marcas Perdigão e Sadia estão no mesmo ninho, como marcas *Premium*, enquanto as demais marcas de propriedade dessas empresas estão no ninho intermediário.

Elasticidades entre Sadia e Perdigão – Em todos os mercados, sempre uma das duas é a melhor escolha de desvio para o consumidor da outra. Abaixo explica-se o padrão mercado a mercado para as matrizes do PCAIDS-N e PCAIDS.

1. Empanados – a taxa de desvio (substituição) para o consumidor entre Sadia e Perdigão está entre 0.42 e 0.55. Isso significa que o consumidor migra forte para uma das marcas frente ao aumento da outra. No PCAIDS-N a substituição entre elas é 0.55 e 0.51 (Sadia migrando para Perdigão e o contrário, respectivamente). Para o PCAIDS é 0.45 e 0.42.
2. Hambúrguer – Para o PCAIDS-N 0.32 e 0.38, para Perdigão migrando para Sadia e vice-versa. Para PCAIDS 0.26 e 0.30.
3. Lingüiça – Para o PCAIDS-N 0.41 e 0.37 e PCAIDS 0.37 e 0.42, para Perdigão migrando para Sadia e vice-versa, respectivamente.
4. Margarina – Em margarina as marcas de propriedade de Sadia e Perdigão analisadas são as seguintes: Becel e Doriana - marcas Perdigão; e Deline e Qualy - marcas Sadia. As

demais marcas de margarina da Perdigão (Claybom, Turma da Mônica, Delicata, Borella e Batavo) e as demais marcas de margarina da Sadia (Bom Sabor, Mazola, Sofiteli, Vita e Rezende) não foram testadas em razão de apresentaram *market shares* extremamente baixos. Entre as marcas testadas, a taxa de desvio da Qualy para as concorrentes não é tão elevada quanto o padrão dos demais mercados, mas as mais elevadas, no caso de desvio da Qualy, são 0.078 de desvio para a concorrente Delicia e 0.0793 para a Doriana (Perdigão). Para a Doriana, a principal escolha após aumento de preço da marca é Qualy com 0.25. Becel também desvia fortemente para Qualy, com 0.25 e Deline também com 0.21. Todas estas estimativas para o PCAIDS-N. Para o PCAIDS, Qualy também é a principal escolha de desvio para as marcas envolvidas na operação, mas quando os consumidores desviam da Qualy, a escolha não é tão concentrada.

5. Mortadela – Para PCAIDS-N 0.21 e 0.13 para Sadia migrando para Perdigão e vice-versa. Para PCAIDS, 0.18 e 0.11, respectivamente. Mortadela é o único mercado analisado no qual uma terceira empresa, que não apenas Sadia e Perdigão entre si, possui taxas de desvio observável. A marca é a Marba, que apresenta taxa de desvio com a Sadia de 0.11 e 0.10 para o PCAIDS-N e PCAIDS, respectivamente, e para a Perdigão de 0.11 e 0.10, respectivamente.
6. Pizza – Para PCAIDS-N 0.66 e 0.49 para Perdigão desviando para Sadia e vice-versa. E 0.45 e 0.34 para PCADIS. Para Pizza Batavo, também há alguma substituição entre as marcas, com aproximadamente 0.12 para os dois métodos de estimação.
7. Presunto – Para PCAIDS-N 0.28 e 0.16 para a taxa de desvio entre Perdigão e Sadia e vice-versa. Para PCAIDS 0.23 e 0.13, respectivamente.
8. Pratos Prontos – PCADIS-N com taxas de 0.72 e 0.40 para Perdigão migrando para Sadia e vice-versa. O mesmo para PCAIDS com 0.59 e 0.33.
9. Salsicha – PCAIDS-N com 0.20 e 0.22 para Sadia desviando para Perdigão e vice-versa, respectivamente. Para PCAIDS 0.14 e 0.16 respectivamente.

Desvio de outras marcas para Sadia e Perdigão – como é de se esperar, por serem marcas *Premium* com elevado *market share* (e qualidade), Sadia e Perdigão também absorvem taxas de desvio altas de outras marcas para si. No modelo PCAIDS, a taxa de desvio é a mesma para todos os produtos devido à inexistência de ninhos e no PCAIDS-N as taxas de desvio diminuem um pouco mas permanecem elevadas e como principal escolha para as demais marcas.

Elasticidade entre Batavo e Rezende (exceto margarina) – discute-se aqui as taxas de desvio entre as marcas não-premium das Requerentes. Em empanados, Batavo tem desvio em 0.12 para Rezende, mas ainda possui taxa de desvio expressiva para Doux e Marfrig, além de Perdigão e Sadia. Essa análise é similar para a Rezende. Além disso, este padrão é recorrente para outros mercados, com taxa de desvio similares e o segundo nível mais alto após Perdigão e Sadia. Faremos uma breve análise para os outros mercados a seguir.

1. Em hambúrguer, o desvio de Batavo, Rezende e Seara possuem magnitudes compatíveis.
2. Em lingüiça, Batavo, Rezende e Seara aparecem com padrão similar com Aurora um pouco abaixo.

Fls. 3823

3. Em mortadela, apesar da fragmentação com taxas de desvio expressivas para as marcas *Premium*, Rezende e Batavo possuem as maiores taxas de desvio após as marcas *Premium*.
4. No mercado de pizza pronta congelada, a Batavo possui alta taxa de desvio em relação à Rezende e a Rezende aparece como a menor taxa de desvio do mercado.
5. Por sua vez, para presunto, a Rezende aparece como a maior taxa de desvio após as marcas *premium*, mas pouco superior em relação à taxa de substituição da marca Aurora. No caso do PCAIDS-N, Rezende tem desvio de 0.063 para marcas intermediárias e em seguida Aurora com 0.061 e Batavo com 0.043.
6. No mercado de pratos prontos, Batavo e Rezende possuem as maiores taxas de desvio após as marcas *Premium*. No mercado de Salsicha o padrão muda com Aurora possuindo a maior taxa de desvio, após Sadia e Perdigão, para a Batavo com 0.054 seguida de Marfrig (0.041), Pif Paf (0.032) e Rezende (0.025). Já para a Rezende, neste mercado as taxas de desvio são similares com Aurora (0.054), Marfrig (0.41), Batavo (0.035) e Pif Paf (0.032).

Tabela 1 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Empanados

Produtor	AURORA ALIMENTOS	BATAVO	DOUX	SADIA	MARFRIG	PERDIGAO	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA ALIMENTOS	-3,6362	0,0653	0,0264	0,5133	0,0438	0,5538	0,0818	0,0772	0,0147
BATAVO	0,0264	-3,1316	0,041	0,3306	0,0679	0,3567	0,1269	0,1199	0,0147
DOUX	0,0264	0,1014	-3,1819	0,3306	0,0679	0,3567	0,1269	0,1199	0,0147
SADIA	0,0411	0,0653	0,0264	-3,164	0,0438	0,5538	0,0818	0,0772	0,0147
MARFRIG	0,0264	0,1014	0,041	0,3306	-3,1595	0,3567	0,1269	0,1199	0,0147
PERDIGAO	0,0411	0,0653	0,0264	0,5133	0,0438	-3,1235	0,0818	0,0772	0,0147
REZENDE	0,0264	0,1014	0,041	0,3306	0,0679	0,3567	-3,1103	0,1199	0,0147
SEARA	0,0411	0,1014	0,041	0,3306	0,0679	0,3567	0,1269	-3,1294	0,0147
OUTROS	0,0118	0,0292	0,0118	0,1479	0,0196	0,1596	0,0366	0,0345	-2,4243

Tabela 2 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Empanados

Produtor	AURORA ALIMENTOS	BATAVO	DOUX	SADIA	MARFRIG	PERDIGAO	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA ALIMENTOS	-3,5511	0,0831	0,0336	0,4207	0,0557	0,4539	0,104	0,0983	0,0417
BATAVO	0,0336	-3,5016	0,0336	0,4207	0,0557	0,4539	0,104	0,0983	0,0417
DOUX	0,0336	0,0831	-3,5511	0,4207	0,0557	0,4539	0,104	0,0983	0,0417
SADIA	0,0336	0,0831	0,0336	-3,164	0,0557	0,4539	0,104	0,0983	0,0417
MARFRIG	0,0336	0,0831	0,0336	0,4207	-3,529	0,4539	0,104	0,0983	0,0417
PERDIGAO	0,0336	0,0831	0,0336	0,4207	0,0557	-3,1308	0,104	0,0983	0,0417
REZENDE	0,0336	0,0831	0,0336	0,4207	0,0557	0,4539	-3,4807	0,0983	0,0417
SEARA	0,0336	0,0831	0,0336	0,4207	0,0557	0,4539	0,104	-3,4865	0,0417
OUTROS	0,0336	0,0831	0,0336	0,4207	0,0557	0,4539	0,104	0,0983	-3,543

Tabela 3 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Hambúrguer

Produtor	BATAVO	MARFRIG	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SAO MATHEUS	SEARA	OUTROS
BATAVO	-2,116	0,0239	0,2696	0,2332	0,026	0,0494	0,0155	0,0602	0,0488
MARFRIG	0,0591	-2,1465	0,2696	0,2332	0,026	0,0494	0,0155	0,0602	0,0488
PERDIGAO	0,0418	0,0169	-2,0485	0,3295	0,0184	0,035	0,0155	0,0426	0,0488
SADIA	0,0418	0,0169	0,381	-2,1	0,0184	0,035	0,0155	0,0426	0,0488
PIF PAF	0,0591	0,0239	0,2696	0,2332	-2,1447	0,0494	0,0155	0,0602	0,0488
REZENDE	0,0591	0,0239	0,2696	0,2332	0,026	-2,1244	0,0155	0,0602	0,0488
SAO MATHEUS	0,0246	0,0099	0,1583	0,1369	0,0108	0,0205	-1,837	0,025	0,1175
SEARA	0,0591	0,0239	0,2696	0,2332	0,026	0,0494	0,0155	-2,1151	0,0488
OUTROS	0,0246	0,0099	0,1583	0,1369	0,0108	0,0205	0,0372	0,025	-1,7765

Tabela 4 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Hambúrguer

Produtor	BATAVO	MARFRIG	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SAO MATHEUS	SEARA	OUTROS
BATAVO	-2,3151	0,019	0,303	0,2621	0,0206	0,0393	0,0296	0,0479	0,0935
MARFRIG	0,047	-2,343	0,303	0,2621	0,0206	0,0393	0,0296	0,0479	0,0935
PERDIGAO	0,047	0,019	-2,0591	0,2621	0,0206	0,0393	0,0296	0,0479	0,0935
SADIA	0,047	0,019	0,303	-2,1	0,0206	0,0393	0,0296	0,0479	0,0935
PIF PAF	0,047	0,019	0,303	0,2621	-2,3414	0,0393	0,0296	0,0479	0,0935
REZENDE	0,047	0,019	0,303	0,2621	0,0206	-2,3228	0,0296	0,0479	0,0935
SAO MATHEUS	0,047	0,019	0,303	0,2621	0,0206	0,0393	-2,3325	0,0479	0,0935
SEARA	0,047	0,019	0,303	0,2621	0,0206	0,0393	0,0296	-2,3142	0,0935
OUTROS	0,047	0,019	0,303	0,2621	0,0206	0,0393	0,0296	0,0479	-2,2686

Tabela 5 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Linguiça

Produtor	AURORA	BATAVO	PERDIGAO	SADIA	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-3,9592	0,0607	0,1745	0,1847	0,0862	0,0596	0,1858
BATAVO	0,052	-3,9487	0,1796	0,1894	0,0877	0,0606	0,1903
PERDIGAO	0,0932	0,111	-3,5815	0,4175	0,1597	0,109	0,4082
SADIA	0,0847	0,1008	0,3774	-3,64	0,1448	0,099	0,3632
REZENDE	0,0546	0,0647	0,1951	0,2035	-3,9182	0,0636	0,2038
SEARA	0,0519	0,0616	0,1791	0,1889	0,0876	-3,9499	0,1898
OUTROS	0,0814	0,0968	0,3572	0,3519	0,139	0,095	-3,6649

3825

Tabela 6 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Linguiça

Produtor	AURORA	BATAVO	PERDIGAO	SADIA	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-3,9592	0,0617	0,4289	0,3704	0,0922	0,0605	0,3455
BATAVO	0,0512	-3,9487	0,4289	0,3704	0,0922	0,0605	0,3455
PERDIGAO	0,0512	0,0617	-3,5815	0,3704	0,0922	0,0605	0,3455
SADIA	0,0512	0,0617	0,4289	-3,64	0,0922	0,0605	0,3455
REZENDE	0,0512	0,0617	0,4289	0,3704	-3,9182	0,0605	0,3455
SEARA	0,0512	0,0617	0,4289	0,3704	0,0922	-3,9499	0,3455
OUTROS	0,0512	0,0617	0,4289	0,3704	0,0922	0,0605	-3,6649

Tabela 7 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Margarina

Produtor	BECEL	DELICIA	DELINE	QUALY	DORIANA	PRIMOR	SOYA	VIGOR	OUTROS
BECEL	-1,4634	0,0782	0,0339	0,2573	0,0793	0,0427	0,02	0,0188	0,0432
DELICIA	0,0399	-1,4251	0,0339	0,2573	0,0793	0,0427	0,02	0,0188	0,0432
DELINE	0,0333	0,0652	-1,3394	0,2145	0,0661	0,0427	0,02	0,0156	0,0432
QUALY	0,0399	0,0782	0,0339	-1,246	0,0793	0,0427	0,02	0,0188	0,0432
DORIANA	0,0399	0,0782	0,0339	0,2573	-1,424	0,0427	0,02	0,0188	0,0432
PRIMOR	0,0333	0,0652	0,0339	0,2145	0,0661	-1,3315	0,02	0,0156	0,0432
SOYA	0,0333	0,0652	0,0339	0,2145	0,0661	0,0427	-1,3518	0,0156	0,0432
VIGOR	0,0399	0,0782	0,0339	0,2573	0,0793	0,0427	0,02	-1,4845	0,0432
OUTROS	0,0266	0,0522	0,0271	0,1717	0,0529	0,0341	0,016	0,0125	-1,2161

Tabela 8 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Margarina

Produtor	BECEL	DELICIA	DELINE	QUALY	DORIANA	PRIMOR	SOYA	VIGOR	OUTROS
BECEL	-1,441	0,0701	0,0365	0,2308	0,0712	0,0459	0,0216	0,0168	0,0581
DELICIA	0,0358	-1,4067	0,0365	0,2308	0,0712	0,0459	0,0216	0,0168	0,0581
DELINE	0,0358	0,0701	-1,4404	0,2308	0,0712	0,0459	0,0216	0,0168	0,0581
QUALY	0,0358	0,0701	0,0365	-1,246	0,0712	0,0459	0,0216	0,0168	0,0581
DORIANA	0,0358	0,0701	0,0365	0,2308	-1,4057	0,0459	0,0216	0,0168	0,0581
PRIMOR	0,0358	0,0701	0,0365	0,2308	0,0712	-1,4309	0,0216	0,0168	0,0581
SOYA	0,0358	0,0701	0,0365	0,2308	0,0712	0,0459	-1,4553	0,0168	0,0581
VIGOR	0,0358	0,0701	0,0365	0,2308	0,0712	0,0459	0,0216	-1,46	0,0581
OUTROS	0,0358	0,0701	0,0365	0,2308	0,0712	0,0459	0,0216	0,0168	-1,4187

Tabela 9 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Mortadela

Produtor	AURORA	BATAVO	CERATTI	SADIA	MARBA	MARFRIG	PERDIGAO	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-1,7075	0,0229	0,0336	0,0991	0,0857	0,0229	0,1551	0,0272	0,0128	0,0349
BATAVO	0,0246	-1,7091	0,0336	0,0991	0,0857	0,0229	0,1551	0,0272	0,0128	0,0349
CERATTI	0,0179	0,0167	-1,8399	0,136	0,1175	0,0167	0,2127	0,0198	0,0176	0,0349
SADIA	0,0179	0,0167	0,0461	-1,75	0,1175	0,0167	0,2127	0,0198	0,0176	0,0349
MARBA	0,0179	0,0167	0,0461	0,136	-1,7685	0,0167	0,2127	0,0198	0,0176	0,0349
MARFRIG	0,0246	0,0229	0,0336	0,0991	0,0857	-1,7091	0,1551	0,0272	0,0128	0,0349
PERDIGAO	0,0179	0,0167	0,0461	0,136	0,1175	0,0167	-1,6733	0,0198	0,0176	0,0349
REZENDE	0,0246	0,0229	0,0336	0,0991	0,0857	0,0229	0,1551	-1,7051	0,0128	0,0349
SEARA	0,0179	0,0167	0,0461	0,136	0,1175	0,0167	0,2127	0,0198	-1,8683	0,0349
OUTROS	0,0113	0,0105	0,0211	0,0623	0,0538	0,0105	0,0974	0,0125	0,0081	-1,4888

Tabela 10 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Mortadela

Produtor	AURORA	BATAVO	CERATTI	SADIA	MARBA	MARFRIG	PERDIGAO	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-1,8481	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
BATAVO	0,0217	-1,8495	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
CERATTI	0,0217	0,0202	-1,8291	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
SADIA	0,0217	0,0202	0,0406	-1,75	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
MARBA	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	-1,7663	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
MARFRIG	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	-1,8496	0,1873	0,0239	0,0155	0,0671
PERDIGAO	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	-1,6824	0,0239	0,0155	0,0671
REZENDE	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	-1,8458	0,0155	0,0671
SEARA	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	-1,8542	0,0671
OUTROS	0,0217	0,0202	0,0406	0,1197	0,1035	0,0202	0,1873	0,0239	0,0155	-1,8027

Tabela 11 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Pizza

Produtor	BATAVO	PERDIGAO	PIF PAF ALIMENTOS	SADIA	REZENDE	OUTROS
BATAVO	-3,0614	0,3337	0,0956	0,449	0,0712	0,1517
PERDIGAO	0,1256	-3,2647	0,0646	0,6646	0,0481	0,1517
PIF PAF ALIMENTOS	0,186	0,3337	-3,1351	0,449	0,0712	0,1517
SADIA	0,1256	0,4939	0,0646	-3,094	0,0481	0,1517
REZENDE	0,186	0,3337	0,0956	0,449	-3,155	0,1517
OUTROS	0,0653	0,1734	0,0336	0,2333	0,025	-2,4399

Tabela 12 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Pizza

Produtor	BATAVO	PERDIGAO	PIF PAF ALIMENTOS	SADIA	REZENDE	OUTROS
BATAVO	-3,4248	0,3414	0,0661	0,4594	0,0492	0,2987
PERDIGAO	0,1286	-3,212	0,0661	0,4594	0,0492	0,2987
PIF PAF ALIMENTOS	0,1286	0,3414	-3,4873	0,4594	0,0492	0,2987
SADIA	0,1286	0,3414	0,0661	-3,094	0,0492	0,2987
REZENDE	0,1286	0,3414	0,0661	0,4594	-3,5042	0,2987
OUTROS	0,1286	0,3414	0,0661	0,4594	0,0492	-3,2546

Fls. 3827

Tabela 13 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Presunto

Produtor	AURORA	BATAVO	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-1,502	0,043	0,1334	0,2249	0,0159	0,0632	0,0295	0,0627
BATAVO	0,0617	-1,5183	0,1334	0,2249	0,0159	0,0632	0,0295	0,0627
PERDIGAO	0,0493	0,0344	-1,5144	0,2811	0,0127	0,0506	0,0236	0,0627
SADIA	0,0493	0,0344	0,1667	-1,4	0,0127	0,0506	0,0236	0,0627
PIF PAF	0,0617	0,043	0,1334	0,2249	-1,5421	0,0632	0,0295	0,0627
REZENDE	0,0617	0,043	0,1334	0,2249	0,0159	-1,5006	0,0295	0,0627
SEARA	0,0617	0,043	0,1334	0,2249	0,0159	0,0632	-1,5302	0,0627
OUTROS	0,037	0,0258	0,1	0,1686	0,0095	0,0379	0,0177	-1,3096

Tabela 14 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Presunto

Produtor	AURORA	BATAVO	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA	-1,5812	0,0355	0,1377	0,2321	0,0131	0,0522	0,0243	0,0863
BATAVO	0,0509	-1,5966	0,1377	0,2321	0,0131	0,0522	0,0243	0,0863
PERDIGAO	0,0509	0,0355	-1,4944	0,2321	0,0131	0,0522	0,0243	0,0863
SADIA	0,0509	0,0355	0,1377	-1,4	0,0131	0,0522	0,0243	0,0863
PIF PAF	0,0509	0,0355	0,1377	0,2321	-1,6189	0,0522	0,0243	0,0863
REZENDE	0,0509	0,0355	0,1377	0,2321	0,0131	-1,5799	0,0243	0,0863
SEARA	0,0509	0,0355	0,1377	0,2321	0,0131	0,0522	-1,6078	0,0863
OUTROS	0,0509	0,0355	0,1377	0,2321	0,0131	0,0522	0,0243	-1,5458

Tabela 15 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Pratos Prontos

Produtor	BATAVO	MARCA PROPRIA	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
BATAVO	-2,5039	0,0342	0,2892	0,512	0,0381	0,1065	0,038	0,038
MARCA PROPRIA	0,1298	-2,5766	0,2892	0,512	0,0381	0,1065	0,038	0,038
PERDIGAO	0,0918	0,0242	-2,7371	0,7241	0,0269	0,0753	0,0269	0,038
SADIA	0,0918	0,0242	0,409	-2,422	0,0269	0,0753	0,0269	0,038
PIF PAF	0,1298	0,0342	0,2892	0,512	-2,5736	0,1065	0,038	0,038
REZENDE	0,1298	0,0342	0,2892	0,512	0,0381	-2,5216	0,038	0,038
SEARA	0,1298	0,0342	0,2892	0,512	0,0381	0,1065	-2,5737	0,038
OUTROS	0,0538	0,0142	0,1694	0,2999	0,0158	0,0441	0,0157	-1,9775

Tabela 16 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Pratos Prontos

Produtor	BATAVO	MARCA PROPRIA	PERDIGAO	SADIA	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
BATAVO	-2,9075	0,0279	0,3341	0,5915	0,0311	0,087	0,031	0,0749
MARCA PROPRIA	0,106	-2,9855	0,3341	0,5915	0,0311	0,087	0,031	0,0749
PERDIGAO	0,106	0,0279	-2,6794	0,5915	0,0311	0,087	0,031	0,0749
SADIA	0,106	0,0279	0,3341	-2,422	0,0311	0,087	0,031	0,0749
PIF PAF	0,106	0,0279	0,3341	0,5915	-2,9824	0,087	0,031	0,0749
REZENDE	0,106	0,0279	0,3341	0,5915	0,0311	-2,9265	0,031	0,0749
SEARA	0,106	0,0279	0,3341	0,5915	0,0311	0,087	-2,9825	0,0749
OUTROS	0,106	0,0279	0,3341	0,5915	0,0311	0,087	0,031	-2,9386

Tabela 17 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS-N, Salsicha

Produtor	AURORA ALIMENTOS	BATAVO	MARFRIG	SADIA	PERDIGAO	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA ALIMENTOS	-1,7334	0,0355	0,0416	0,1667	0,151	0,0323	0,0256	0,0241	0,119
BATAVO	0,0541	-1,7502	0,0416	0,1667	0,151	0,0323	0,0256	0,0241	0,119
MARFRIG	0,0541	0,0355	-1,7447	0,1667	0,151	0,0323	0,0256	0,0241	0,119
SADIA	0,0408	0,0267	0,0314	-1,68	0,2003	0,0244	0,0193	0,0182	0,119
PERDIGAO	0,0408	0,0267	0,0314	0,2211	-1,7008	0,0244	0,0193	0,0182	0,119
PIF PAF	0,0541	0,0355	0,0416	0,1667	0,151	-1,7531	0,0256	0,0241	0,119
REZENDE	0,0541	0,0355	0,0416	0,1667	0,151	0,0323	-1,7591	0,0241	0,119
SEARA	0,0541	0,0355	0,0416	0,1667	0,151	0,0323	0,0256	-1,7605	0,119
OUTROS	0,0275	0,018	0,0211	0,1123	0,1017	0,0164	0,013	0,0122	-1,4532

Tabela 18 – Matriz de Elasticidade da Demanda PCAIDS, Salsicha

Produtor	AURORA ALIMENTOS	BATAVO	MARFRIG	SADIA	PERDIGAO	PIF PAF	REZENDE	SEARA	OUTROS
AURORA ALIMENTOS	-1,8037	0,0263	0,0308	0,1638	0,1484	0,024	0,019	0,0179	0,1736
BATAVO	0,0401	-1,8175	0,0308	0,1638	0,1484	0,024	0,019	0,0179	0,1736
MARFRIG	0,0401	0,0263	-1,813	0,1638	0,1484	0,024	0,019	0,0179	0,1736
SADIA	0,0401	0,0263	0,0308	-1,68	0,1484	0,024	0,019	0,0179	0,1736
PERDIGAO	0,0401	0,0263	0,0308	0,1638	-1,6954	0,024	0,019	0,0179	0,1736
PIF PAF	0,0401	0,0263	0,0308	0,1638	0,1484	-1,8199	0,019	0,0179	0,1736
REZENDE	0,0401	0,0263	0,0308	0,1638	0,1484	0,024	-1,8249	0,0179	0,1736
SEARA	0,0401	0,0263	0,0308	0,1638	0,1484	0,024	0,019	-1,8259	0,1736
OUTROS	0,0401	0,0263	0,0308	0,1638	0,1484	0,024	0,019	0,0179	-1,6702

Fls. 3829

ANEXO 6

Simulação da fusão Perdigão-Sadia

Comentários sobre os pareceres de simulação das Requerentes

As Requerentes juntaram aos autos diversas notas e pareceres com o fim de realizar exercícios econométricos de simulação. O exercício de simulação consiste em produzir cenários de mercado que ilustrem os efeitos de uma fusão. Tais cenários são baseados no padrão competitivo da indústria e nas informações pré-fusão. O padrão competitivo é dado por um modelo teórico de economia que representa o padrão de concorrência da indústria e as informações são os dados sobre preços e elasticidade comentados anteriormente.

Para construir os cenários, supõe-se que o padrão de concorrência pré-fusão será mantido após a fusão. Também assume-se que os custos marginais pré-fusão serão os mesmos após a fusão. Dadas essas duas condições, pode-se obter cenários que respondam qual seria mudança ótima de preços que as firmas realizam para se posicionar da melhor maneira dentro dos mercados analisados.

A Nota Técnica das Requerentes "Simulação da Fusão da Perdigão e Sadia: redução compensatória do custo marginal" (fls. 569/717, autos confidenciais) teve o objetivo de "avaliar o impacto da operação sobre preços, (...) e calcular as reduções compensatórias dos custos marginais (CMCR) que evitariam potenciais aumentos nos preços em decorrência da operação" (fl. 701). Segundo a Nota, os aumentos de preços decorrentes da fusão seriam "bastante tímidos" e a redução de custos marginais necessária para evitar aumentos de preços é "bastante reduzida, não ultrapassando 2,2%", de modo que mesmo pequenos ganhos de eficiência seriam "suficientes para garantir a manutenção dos preços pré-operação" (fls. 701/702).

A Nota "Análise das eficiências do ato de concentração entre Sadia e Perdigão", que traz como anexo o "Relatório de identificação de sinergias e eficiência operacional, elaborado pela McKinsey Consultoria" (fls. 821/1069, autos confidenciais), visou, a partir das eficiências calculadas pela McKinsey supostamente decorrentes da operação, compará-las, de modo concreto, com os resultados da simulação encontrados na Nota Técnica anterior. Defenderam as Requerentes que, mesmo considerando apenas as eficiências resultantes de reduções de custo variável, "nota-se que as mesmas são muito superiores às reduções compensatórias de custos marginais obtidas na Nota Técnica de Simulação" (fl. 822, autos confidenciais). A operação, assim, propiciaria "efeitos líquidos positivos" (fl. 823, autos confidenciais).

A Nota "Novos resultados: entrada e simulação" (fls. 402/1467, autos confidenciais) também fez simulações para alguns mercados, com resultado de no máximo de 1.8%.

Na "Resposta ao Parecer SEAE/MF sobre o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18" (fls. 353/509), as Requerentes afirmam que a SEAE descartou os pareceres e relatórios de eficiências apresentados e realiza "dois novos exercícios de simulação, considerando: (a) o efeito das marcas (ou seja, conservadoramente colocando apenas Sadia e Perdigão no mesmo *nest*) e demonstrando que as CMCRs continuam muito inferiores às eficiências estimadas pela

McKinsey; e (b) cálculo da UPP (*upward pricing pressure*), (...), cujos resultados são compatíveis com as simulações realizadas"[979] (fl. 357, autos confidenciais).

O parecer "Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão" (744/805, autos confidenciais) utiliza "duas metodologias para calcular o balanço final entre eficiências compensatórias e possíveis efeitos de aumento de preços". Uma delas "corresponde aos modelos clássicos de simulações (...)" (p. 5). Segundo o parecer, constatou-se não haver incentivos para aumentos de preços.

Finalmente, na resposta o ofício nº 939/2011, que intima as empresas a se manifestarem sobre o Parecer da Procuradoria do CADE, as Requerentes apresentam novas simulações. Os resultados não surpreendem, pois são baseados no modelo logit empregado na simulação anterior. Como não há mudança do modelo, a análise é a mesma da nota técnica "Novos resultados: entrada e simulação", como enfatizam as próprias requerentes no ofício (p. 65).

Tais pareceres serão aqui tratados. Frisa-se que, de maneira geral, não há problemas metodológicos quanto aos pareceres de simulação. O principal artigo citado é o de Pioner e Pinheiro (2006) que é baseado em outros artigos da literatura, como Crooke *et al* (1999), Werden e Froeb (1994) e Nevo (2000).[980]

O problema geral apresentado pelos relatórios de simulação em comento diz respeito à escolha do método de estimação da demanda e da definição de mercados (para isso, ver os comentários dos ANEXOS 1, 2 e 5, sobre mercados relevantes e elasticidades). O ponto crucial é que, com elasticidades cruzadas muito baixas, o modelo de simulação utilizado prevê pressões unilaterais por aumentos de preços extremamente baixas e, no caso irrealistas. **A utilização de elasticidades viciadas contamina todo o teste de simulação elaborado pelas Requerentes, enviesando o seu resultado e tornando irrealistas as suas conclusões.**

Tendo em vista a impossibilidade de se considerar as conclusões das Requerentes sobre os testes de simulação por elas efetuados em seus pareceres, o presente ANEXO houve por bem realizar exercício de simulação próprio. Frisa-se que o método empregado, em essência, é o mesmo que o dos pareceres das partes. Contudo, ao contrário das Requerentes, o teste não utilizará como insumo as elasticidades e custos marginais viciadas empregados nos pareceres mencionados, sim as matrizes de elasticidade calculadas no âmbito deste voto, essas sim realistas (ANEXO 5). Trata-se de uma diferença crucial, que faz com que os resultados aqui encontrados sejam mais robustos, realistas e, ao final, corretos. O teste em apreço será realizado a seguir.

---

[979] O teste de UPP é analisado no ANEXO 4 deste voto.

[980] WERDEN, Gregory J.; e FROEB, Luke M.. The Effects of Mergers in Differentiated Products Industries: Logit Demand and Merger Policy. **Journal of Law, Economics and Organization**, Oxford University Press, vol. 10(2), pages 407-26, October, 1994; CROOKE, FROEB, TSCHANTZ e WERDEN. Effects of Assumed Demand Form on Simulated Postmerger Equilibria. **Review of Industrial Organization**, 15(3), p. 205-217, November, 1999; NEVO, Aviv. Mergers with differentiated products: the case of the ready-to-eat cereal industry. **RAND Journal of Economics**, 31 (3), 2000, p. 395-421; PIONER, Heleno; e PINHEIRO, Mauricio C. Margens de Erro e Eficiências em Fusões. In: FIUZA, Eduardo; e MOTTA, Ronaldo S. da (orgs). **Métodos Quantitativos em Defesa da Concorrência e Regulação Econômica**. Rio de Janeiro, IPEA, 2006.

331

Teste de simulação

Metodologia

Nesta seção apresentamos a base teórica do modelo de simulação de fusão. A escolha de um modelo de simulação deve ser adequado ao padrão competitivo da indústria. Como esta indústria é caracterizada por produtos em que marcas e características são cruciais para a escolha do consumidor, o modelo teórico adequado é o que firmas escolhem preços de produtos diferenciados. Esse modelo é denominado modelo de Bertand com produtos diferenciados e é largamente utilizado para se avaliar fusões.[981] Nosso modelo é similar ao aplicado por Nevo (2000), Crooke, Froeb, Tschantz e Werden (1999) e Pioner e Pinheiro (2006).[982]

Suponha-se que existem F firmas que produzem um subconjunto F_f de $j = 1, ..., J$ marcas diferentes. Os lucros da firma f são

$$\pi_f = \sum_{j \in F_f}(p_j - mc_j)s_j(p) - C_f, \qquad (1)$$

tal que $s_j(p)$ é o *market share* da marca j, que é função dos preços de todas as marcas, mc_j é o custo marginal (constante) e C_f é o custo fixo de produção.

Assumindo a existência de equilíbrio Bertrand-Nash (estratégias-puras) em preços e que estes preços são estritamente positivos, o preço p_j de qualquer produto $j = 1,..., J$ produzido pela firma f deve satisfazer a condição de primeira ordem do problema de Bertrand,

$$0 = \sum_{r \in F_f}(p_r - mc_r)\frac{\partial s_r(p)}{\partial p_j} + s_j(p). \qquad (2)$$

Essas J equações implicam em margens preço-custo para cada produto. Por simplicidade, podemos escrever esse problema em forma matricial, assumindo primeiro uma matriz de derivada parcial dos *shares* como função dos preços entre produtos da firma f. Isto é:

$$\omega_{jr}^{pre}(p) = \begin{cases} -\frac{\partial s_j(p)}{\partial p_r}, & \text{se } \exists\, f: \{r, j\} \subset F_f \\ 0, & \text{caso contrário} \end{cases} \qquad (3)$$

Que representa a matriz de sensibilidade do *market share* do produto j com respeito ao preço do produto r de todas as firmas que compõem o mercado. Portanto, representando a equação (2) em notação matricial, temos

$$s(p) - \omega^{pre}(p)(p - mc) = 0. \qquad (4)$$

---

[981] Veja, por exemplo, Louis Kaplow e Carl Shapiro, "Antitrust." In: **Handbook of Law and Economics**, Volume 2. Organizado por A. Mitchell Polinsky e Steven Shavell. Elsevier: Amsterdam, 2007, p. 1143.

[982] CROOKE, FROEB, TSCHANTZ e WERDEN. Effects of Assumed Demand Form on Simulated Postmerger Equilibria. **Review of Industrial Organization**, 15(3), p. 205-217, November, 1999; NEVO, Aviv. Mergers with differentiated products: the case of the ready-to-eat cereal industry. **RAND Journal of Economics**, 31 (3), 2000, p. 395-421; PIONER, Heleno; e PINHEIRO, Mauricio C. Margens de Erro e Eficiências em Fusões. In: FIUZA, Eduardo; e MOTTA, Ronaldo S. da (orgs). **Métodos Quantitativos em Defesa da Concorrência e Regulação Econômica**. Rio de Janeiro, IPEA, 2006.

A partir desta equação podemos solucionar para o markup e custos marginais do modelo, respectivamente:

$$p - mc = \omega^{pre}(p)^{-1}\, s(p) \qquad (5)$$

$$mc = p - \omega^{pre}(p)^{-1}\, s(p) \qquad (6)$$

Esses custos marginais são implícitos ao modelo de demanda e a definição de equilíbrio Bertrand-Nash. Portanto, o modelo de identificação do custo marginal é o mesmo utilizado para a simulação das fusões.

Para simular a fusão precisamos redefinir a matriz da equação (3), refletindo a nova configuração da indústria após a fusão. Essa nova matriz reorganizada é representada por ω^{pos}. Com a informação do custo marginal predito a partir da equação (6), *market shares* e a estrutura da indústria, podemos encontrar o preço de equilíbrio pós-fusão, p^*. Então o preço resultante da simulação da fusão é dada pela equação abaixo:

$$p^* = \widehat{mc} + \omega^{pos}(p^*)^{-1}\, s(p^*) \qquad (7)$$

Tal que $\widehat{mc}$ representa o custo marginal previsto (e a estrutura de propriedade industrial pré-fusão).

Algumas hipóteses são assumidas para satisfazer o modelo de simulação representado por (7). A primeira é a de que se assume um modelo de conduta pré-fusão, especificamente de equilíbrio simultâneo de competição por preços com produtos diferenciados.

Em segundo lugar, se assume que a estrutura de custo permanece a mesma antes e depois da fusão (este é um procedimento padrão em simulação de fusão, veja Nevo, 2000).

Por último, as matrizes ω^{pos} e ω^{pre} usam as mesmas estimativas ou estrutura de demanda. Elas são diferentes apenas na estrutura proprietária da indústria. Ou seja, assume-se que os consumidores mantêm suas preferências por marcas após a fusão. Também assume-se que as firmas não mudam estratégias de mercado das marcas após a fusão.

Resultados

Os dados são apresentados neste ANEXO nas seguintes unidades:

Preços e custos por kg.

Markup e variação de preços em percentual (%).

Mostra-se a estimação de custo marginal consistente com os parâmetros de demanda e com o modelo de Bertrand com bens diferenciados. Calcula-se os custos marginais como resíduo entre o preço o último termo da equação (7). A partir dos custos marginais pode-se construir estimativas de *Mark-ups* sobre o custo marginal estimado. Esses resultados estão nos seguintes

3833

conjuntos de Tabela A.6.s: *Mark-up* e margens implícitas e estimação de custos marginais. As margens são a diferença em reais entre preço e custo marginal estimado.[983]

Simulação

No procedimento de simulação usa-se como insumos as seguintes informações:

- *market share*;
- o preço médio do período (2008);
- a matriz de derivadas parciais (ou seja, a matriz de elasticidade do ANEXO 5 multiplicada pela razão entre o preço e o *market share*);
- custo marginal individual estimado utilizando valores pré-fusão.

Quando realizado o exercício de simulação da fusão, assumimos que o custo marginal permanece o mesmo antes e após o exercício. Ou seja, o que muda endogenamente no processo de simulação são os preços, os *market shares* (como função do preço) e a matriz de derivadas parciais (dependente do preço e *market share* escolhidos). Portanto, diz-se que na simulação o custo marginal permanece constante em valores pré-fusão.[984]

Para o exercício de simulação da fusão escolheu-se a matriz de elasticidade baseado no modelo com ninhos apresentado no ANEXO 4. Esta escolha é devido ao padrão de substituição realista apresentado pelo modelo, ou seja, onde os consumidores têm preferências por grupos de bens.[985] Um preocupação no procedimento de simulação foi não incluir a categoria *outros* no exercício. Essa categoria de produtos é a soma da oferta de empresas com *market share* inferior a 2% e em geral compostas por firmas que não tem capacidade para influir as escolhas estratégicas do mercado. Por exemplo, se existirem diversas empresas pequenas numa franja de mercado, a soma desta categoria outros pode ser de 10%. Se incluir-se uma empresa *outros* no exercício de simulação, estar-se-á assumindo que esta empresa *outros* possui um market share significativo e que decide como uma empresa maior do que realmente é. Ou seja, na simulação a empresa outros teria um papel muito maior do que na verdade elas possuem, que na verdade é irrelevante para alterar o padrão de competição e as estratégias empresariais das grandes empresas. Portanto,

---

[983] Os custos marginais estimados podem ser comparados com os custos variáveis médios que constam nos autos do processo. Sabemos que os custos marginais são diferentes dos custos variáveis médios, mas a proximidade entre ambos é um sinal de precisão do modelo teórico de simulação e estimação dos custos marginais.

[984] O programa utilizado para a simulação é similar ao utilizado no parecer das Requerentes nos seus dois pareceres sobre simulação. No procedimento de simulação assumimos um viés pró-Requerentes, pois utiliza-se como condição de primeira ordem para determinar o *market share,* no sistema de equações não-lineares, uma função logística. Esta forma funcional é mais conservadora do que uma equação do tipo Almost Ideal Demand System (AIDS). Ou seja, os resultados da simulação já trazem viés favorável às Requerentes ao assumir que as firmas reagem por meio de uma função logística à escolha de preços (dentro do algoritmo de simulação numérica). A eventual utilização de uma função do tipo AIDS geraria resultados ainda mais desfavoráveis ao pleito das Requerentes. Essa conclusão é fortemente apoiada nas evidências do artigo de Crooke, Froeb, Tschantz e Werden. Effects of Assumed Demand Form on Simulated Postmerger Equilibria. **Review of Industrial Organization**, 15(3), p. 205-217, November, 1999.

[985] Além disto também reduziu-se o peso da irrelevância das escolhas contido no modelo PCAIDS.

as firmas aglomeradas na categoria *outros* não devem ser incluídas no exercício de simulação aglomeradas conjuntamente.[986]

Resumo dos resultados de simulação

Nesta seção apresenta-se o resultado do procedimento de fusão aplicado a produtos selecionados das Requerentes. Ressalva-se que como os dados anexados aos autos do processo contêm apenas informações dos dez principais produtos industrializados ofertados por Sadia e Perdigão (com algum grau de agregação). A princípio, optou-se por se analisar esses produtos. São eles: bacon, empanados, hambúrguer, lingüiça defumada[987], margarina, mortadela, pizza, pratos prontos, presuntaria[988] e salsichas. Para os demais mercados, como frios saudáveis, salame, kibes e almôndegas, não foi realizado o teste, pois não foram disponibilizados dados referentes aos produtos.[989] O Bacon foi excluído da análise, já que, na subseção 7 deste voto, verificou-se que o *market share* conjunto das Requerentes era demasiadamente pequeno para dar continuidade à análise. Finalmente, em razão de diferenças relevantes de dados de custos variáveis e estimativas de custos marginais referentes a margarinas (que serão explanadas adiante), este mercado não pôde ser testado.

Os resultados da simulação nos mercados testados revelam um **aumento potencial de preços para cada uma das principais marcas das Requerentes, em decorrência da fusão, da seguinte magnitude**:

---

[986] Se elas fossem incluídas com a participação que elas realmente possuem, não haveria impacto sobre a simulação de fusão que realizamos neste ANEXO.

[987] Os dados e testes das Requerentes, na verdade, consideraram o mercado de lingüiça como um todo, incluindo lingüiças defumada, frescal e paio. Como o presente voto definiu um mercado relevante distinto para lingüiça frescal e lingüiça defumada (e paio), o teste realizado no presente Anexo não considerou a lingüiça frescal (que foi excluída da análise em razão do baixo *market share* conjunto das Requerentes). Como proxy dos custos de produção da lingüiça defumada, foi utilizado o custo das "lingüiças" informado pelas Requerentes, já que, segundo elas próprias, a estrutura de custos da lingüiça frescal e da lingüiça defumada é muito próxima (fl. 1228, autos confidenciais).

[988] Que inclui presunto, apresuntado e afiambrado (ver explanação das Requerentes a esse respeito em manifestação de fls. 1224 e ss).

[989] Vale frisar que os teses de simulação e UPP realizados em pareceres das próprias Requerentes também só testaram os dez principais produtos mencionados. Este gabinete, por meio do Ofício nº 734/2011/CADE, indagou às Requerentes se seria possível apresentar dados de "CPV Variável, CPV Fixo, Despesas Variáveis, Despesas Fixas, Gastos Variáveis, Gastos Fixos e Gasto Total" dos produtos faltantes. Em resposta, as Requerentes informaram que esse detalhamento demandaria um período de 2 a 3 meses, e não disponibilizaram essas informações específicas (fizeram apenas uma estimativa de alegadas eficiências da operação para essas categorias de produtos, utilizando outros produtos como *proxy* – tais dados, contudo, não se confundem com os dados de CPV, Despesas e Gastos solicitados, impedindo, assim, o teste para esses produtos).
Uma vez que os dados não foram obtidos, que, segundo as próprias Requerentes, os dez produtos mencionados totalizam "mais de 90%" do volume de industrializados das duas empresas, que os produtos não testados "representam menos de 2% do volume combinado total das duas empresas" (fl. 1225, autos confidenciais) e que elas próprias, em razão disso, em seus pareceres também não testaram esses produtos, este Relator também não o fará, considerando, tal como as Requerentes o fizeram, que o teste dos demais mercados analisados é suficiente para embasar, de modo razoável, a observação do cenário concorrencial decorrente da operação.

CADE / SDE Fls 3835

Tabela 1 – Variação (%) dos Preços com a Fusão

Produto	Perdigão	Sadia	Batavo	Rezende
Empanados	8.8	8.07	11.15	15.84
Hamburger	25.06	25.7	26.51	26.06
Linguica Def.	9.09	8.16	5.32	5.49
Mortadela (*)	22.71	25.9	25.62	26.41
Pizza	11.88	10.43	12.2	13.26
P. Prontos	25.4	21.03	24.66	25.82
Presunto	40.34	36.21	35.62	38.73
Salsicha(**)	35.54	33.04	39.04	40.65

Obs: (*) Mortadela: Confiança (Perdigão) = 30.76%. (**) Salsicha: Wilson (Sadia) = 42.29.

Como se vê, **trata-se de um resultado que demonstra aumentos de preços extremamente significativos em todos os mercados, o que indica efeitos deletérios muito graves decorrentes do ato de concentração em questão, com sérios prejuízos aos consumidores.**

Mesmo descontandas as eficiências, a simulação da fusão demonstra aumentos de preços extremamente altos em decorrência da operação, como se observa na tabela abaixo.

Tabela 2 – Variação (%) dos Preços com a Fusão

Produto	Perdigão	Sadia	Batavo	Rezende	*Eficiências*
Empanados	8.8	8.07	11.15	15.84	*(CONF.)*
Hamburger	25.06	25.7	26.51	26.06	*(CONF.)*
Linguica Def.	9.09	8.16	5.32	5.49	*(CONF.)*
Mortadela (*)	22.71	25.9	25.62	26.41	*(CONF.)*
Pizza	11.88	10.43	12.2	13.26	*(CONF.)*
P. Prontos	25.4	21.03	24.66	25.82	*(CONF.)*
Presunto	40.34	36.21	35.62	38.73	*(CONF.)*
Salsicha(**)	35.54	33.04	39.04	40.65	*(CONF.)*

Obs: (*) Mortadela: Confiança (Perdigão) = 30.76%. (**) Salsicha: Wilson (Sadia) = 42.29.

Vale ressaltar que, embora não haja dúvidas que a contabilização de eficiências realizada neste voto é a mais correta, na medida em que diversos ganhos alegados pelas Requerentes não podem ser aceitos, é importante notar que, ainda que as pressões brutas de aumentos de preços expostas nos referidos testes de UPP e simulação fossem comparadas com os ganhos de eficiências em montante exato ao alegado pelas Requerentes (média de **(CONFIDENCIAL)** por categoria de produto), permaneceria uma pressão positiva e significativa por aumentos de preços em todos os mercados analisados, à exceção apenas na simulação da fusão para lingüiça defumada (mas para UPP continua a elevada pressão por aumento de preço). Fica à toda prova evidente, portanto, por meio de uma avaliação quantitativa, que mesmo que fossem consideradas todas as eficiências

alegadas pelas partes, ainda assim essas sinergias não seriam suficientes para compensar os gravíssimos efeitos gerados pelo presente ato de concentração

Markups e custos marginais – comparando os custos marginais aqui estimados com a *proxy* de custos marginais que foram apresentados pelas Requerentes (Ofício nº 203/CADE/2011), observa-se que para os mercados de hambúrguer, lingüiça, mortadela, presunto e salsicha, existe proximidade com os valores estimados. Todavia, os custos marginais são super-estimados para os mercados de empanados, pratos prontos e pizza. Isso implica uma **subestimação** do modelo de simulação numérica, o que significa que, **com relação aos mercados de empanados, pratos prontos e pizza, o potencial aumento de preços decorrente da fusão tende a ser ainda maior** do que os percentuais demonstrados acima.[990]

No que se refere ao mercado de margarina, o custo marginal estimado ficou mais de 50% inferior ao apresentado nos autos do processo. Tendo em vista que isso reflete uma diferença muito grande, que ampliaria consideravelmente a pressão unilateral por aumento de preços contra as Requerentes, optou-se por não realizar o teste de simulação para o mercado de margarinas. Trata-se de um cuidado tomado com o fim de não gerar resultados que possivelmente possam ser enviesados em claro benefício das Requerentes, já que, se não empregado, implicaria uma conclusão por aumentos de preços muito altos.

Cenários Alternativos de Fusão

Neste anexo apresenta-se cenários alternativos ao da fusão entre Perdigão e Sadia. A função desses cenários hipotéticos consiste em apresentar os possíveis impactos sobre os preços de diferentes operações sobre os mercados em análise.

Essas diferentes estruturas de propriedades de marcas são hipotéticas, mas podem estar relacionadas à escolha de restrições que podem ser impostas à operação. Também esses cenários servem para testar a sensibilidade da pressão sobre os preços em face de diferentes estruturas de propriedade de marcas.

Abaixo descreve-se esses cenários em detalhes. Grosso modo, apresenta-se um cenário com venda de todas as marcas menores, outro cenário com a Sadia independente e um último cenário contemplando o TCD apresentado pelas Requerentes. Isso é, realizou-se os seguintes exercícios:

1. Fusão das marcas Perdigão e Sadia; com Batavo, Rezende e outras compondo outra empresa independente.

2. Fusão das marcas Perdigão e demais (Batavo, Rezende, etc.), e Sadia independente.

3. Fusão das marcas Sadia e demais (Batavo, Rezende, etc.), e Perdigão independente.

[990] Outra explicação poderia ser a diferença grande entre custo marginal e custo variável médio. Entretanto, devido às características da indústria, não acreditamos que a diferença entre ambos seja tão significativa quanto a observada. Isto poderia ser verdade apenas em indústrias intensivas em custo fixo, como as que produzem produtos duráveis.

3832

4. Fusão das marcas Perdigão, Sadia e Batavo; enquanto demais marcas permanecem independentes (Rezende e Wilson, retirando-se a Excelsior, por possuir share inferior a 2% em todos os mercados).

O primeiro conjunto de cenários simula fusão entre Perdigão e Sadia, de um lado, e Batavo, Rezende, Wilson e Confiança, de outro, formando outra firma independente e com capacidade produtiva correspondente a participação de mercado (sem restrição de capacidade). No caso do mercado de empanados, observa-se aumento dos preços das marcas *Premium*, Perdigão e Sadia, superior ao caso a operação original (cerca de 2% maior). Nos demais mercados, observa-se que ainda há aumentos expressivos, embora menores que os estimados com a operação original. Com a exceção do mercado de lingüiça defumada, os níveis de aumento de preços não sugerem que este tipo de alternativa de fusão melhore a situação do consumidor. Por exemplo, em hambúrguer o aumento de preços de Perdigão e Sadia seria de 22%-20% preços, enquanto no mercado de mortadela o aumento seria de 14%-12% para as mesmas marcas.

No segundo conjunto de cenários, com a operação de fusão se restringindo às marcas Perdigão, Batavo, Rezende, Wilson e Confiança, deixando a Sadia (com sua capacidade produtiva) operando independentemente, ainda observa-se aumentos expressivos de preços em todos os mercados, exceto o mercado de lingüiça defumada (como no caso anterior). Todavia, a pressão de aumento de preços se desloca das marcas Premium para as marcas intermediárias. Como eles estão no mesmo nicho de mercado, ocorre oportunidade de lucratividade da empresa no caso de controle destas demais marcas. Para resumir o resultado dessas simulações, em empanados observa-se aumentos expressivos de até 7%, 15% para hamburger, 18% para mortadela, 7% para pizza, 11% para pratos prontos, 18% para presunto e 17% para salsichas.

No terceiro conjunto de cenários, com a operação de fusão se restringindo às marcas Sadia, Batavo, Rezende, Wilson e Confiança, deixando a Perdigão (com sua capacidade produtiva) operando independentemente, observa-se as mesmas conclusões do cenário anterior (segundo cenário): à exceção da lingüiça defumada, há pressão de aumento de preços para as marcas intermediárias, com aumentos expressivos de até 7% para empanados, 13% para hambúrger, 17% para mortadela, 8% para pizza, 19% para pratos prontos, 22% para presunto e 17% para salsichas.

No último cenário alternativo à fusão reproduziu-se os impactos do TCD proposto pelas Requerentes.[991] Como este cenário é o que possui menor intervenção na estrutura de propriedade das marcas, não observa-se mudanças significativas no comportamento de preços quando comparados com os outros cenários e com a operação realizada entre Sadia e Perdigão. Ou seja, o cenário estimado com os parâmetros propostos pelo TCD não dirime a preocupação com os aumentos de preços, que permanecem expressivos[992].

[991] Vale notar que a marca Excelsior não está incluída nos resultados pois ela sempre possui participação de mercado inferior a 2%, que foi o filtro utilizado para selecionar marcas no processo de simulação de fusão e cenários.

[992] Os valores descritos nessa seção são brutos, ou seja, sem redução das eficiências. Contudo, como já ressaltado, as eficiências calculadas variaram entre **(CONFIDENCIAL)** e **(CONFIDENCIAL)**, valor insuficiente para compensar os aumentos de preços estimados na simulação dos remédios

Tabelas com os resultados descritos no texto, separadas por mercados

EMPANADOS

Tabela 3 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Empanados

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
DOUX	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 4 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Empanados

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	11.1526
DOUX	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.0780
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.8084
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.8455
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 5 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE independentes, Empanados

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.0186
DOUX	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	10.4740
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

3239

PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	9.9969
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	1.6251
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	0

Tabela 6 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Empanados

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	(CONF.)	(CONF.)	0
BATAVO	(CONF.)	(CONF.)	7.8246
DOUX	(CONF.)	(CONF.)	0
SADIA	(CONF.)	(CONF.)	0
MARFRIG	(CONF.)	(CONF.)	0
PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	2.6308
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	7.8970
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	0

Tabela 7 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre SADIA & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Empanados

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	(CONF.)	(CONF.)	0
BATAVO	(CONF.)	(CONF.)	7.4046
DOUX	(CONF.)	(CONF.)	0
SADIA	(CONF.)	(CONF.)	2.5596
MARFRIG	(CONF.)	(CONF.)	0
PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	0
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	7.3740
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	0

Tabela 8 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Empanados

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	(CONF.)	(CONF.)	0
BATAVO	(CONF.)	(CONF.)	13.5353
DOUX	(CONF.)	(CONF.)	0

SADIA	(CONF.)	(CONF.)	11.8619
MARFRIG	(CONF.)	(CONF.)	0
PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	11.5267
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	0
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	0

HAMBÚRGUER

Tabela 9 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Hambúrguer

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
BATAVO	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
MARFRIG	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
SADIA	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
PIF PAF	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
S. MATHEUS	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	(CONF.)

Tabela 10 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Hambúrguer

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	(CONF.)	(CONF.)	26.5133
MARFRIG	(CONF.)	(CONF.)	0
PERDIGAO	(CONF.)	(CONF.)	25.0642
SADIA	(CONF.)	(CONF.)	25.7016
PIF PAF	(CONF.)	(CONF.)	0
REZENDE	(CONF.)	(CONF.)	26.6022
S. MATHEUS	(CONF.)	(CONF.)	0
SEARA	(CONF.)	(CONF.)	0

SEAE/MF Fls. 3841

Tabela 11 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE independentes, Hambúrguer

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.1902
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	20.5272
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	22.0912
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.6098
S. MATHEUS	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 12 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Hambúrguer

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.1046
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.1326
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.3901
S. MATHEUS	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 13 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Hambúrguer

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	13.3905
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	3.8788
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	13.7189
S. MATHEUS	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Fls. 3842

Tabela 14 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Hambúrguer

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	26.5620
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	23.1131
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.1890
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
S. MATHEUS	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

LINGÜIÇA (defumada)

Tabela 15 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Lingüiça

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 16 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Lingüiça

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.3267
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	9.0903
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.1616
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.4976
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

3843

Tabela 17 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, BATAVO & REZENDE independentes, Lingüiça

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.7778
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.2307
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.7158
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.5776
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 18 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Lingüiça

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.7145
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.9544
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.6795
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 19 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Lingüiça

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.7145
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.6169
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.7220
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 20 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Lingüiça

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.1770
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	6.7523
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	6.0693
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

MORTADELA

Tabela 21 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Mortadela

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 22 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Mortadela

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	25.6234
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.0006
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	25.9073
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	30.7622
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0047
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

CADE / MJ
Fls. 3845

PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	22.7110
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	26.4176
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 23 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com CONFIANCA & BATAVO & REZENDE independentes, Mortadela

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.1459
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	14.4382
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.6680
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	12.7016
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	7.7763
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 24 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Mortadela

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.8881
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	16.6421
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	7.9514
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.7880
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

3846

Tabela 25 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Mortadela

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.8126
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	7.7937
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.3211
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.6711
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 26 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Mortadela

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	22.7048
CERATTI	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0003
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	21.0388
CONFIANÇA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.1147
MARBA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0009
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.6449
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

3847

PIZZA

Tabela 27 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Pizza

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 28 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Pizza

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	12.2047
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	11.8836
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	10.4334
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	13.2671

Tabela 29 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE independentes, Pizza

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	1.1765
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	10.2345
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.5016
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.9727

Tabela 30 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Pizza

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.9879
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	2.8542
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	7.1433

Tabela 31 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Pizza

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	7.2363
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	3.1353
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	8.2243

Tabela 32 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Pizza

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	12.2136
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	11.4904
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	9.9848
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

CADE / MJ
Fls. 3849

PRATOS PRONTOS

Tabela 33 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Pratos Prontos

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 34 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Pratos Prontos

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.6692
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	25.4016
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	21.0353
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	25.8238
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 35 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE independentes, Pratos Prontos

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	3.0508
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.8385
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	14.0544
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	3.6899
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 36 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Pratos Prontos

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	10.4287
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.5673
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	11.0425
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 37 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Pratos Prontos

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.1588
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	6.1405
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	19.0252
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

Tabela 38 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Pratos Prontos

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.3919
MARCA PROPRIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.1339
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.8426
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0

CADE / MJ
Fls. 3851

PRESUNTO

Tabela 39 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Presunto

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 40 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Presunto

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.4479
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	35.6237
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	40.3426
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	36.2147
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.1217
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	38.7326
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0021

Tabela 41 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE independentes, Presunto

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.6718
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.6718
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	29.6901
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.3986
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.7300
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.7833
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.1170

Tabela 42 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Presunto

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0336
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	16.6402
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	12.7613
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0349
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0010
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	18.9209
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0075

Tabela 43 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Presunto

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0023
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	19.9518
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0.0014
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.4967
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0010
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	22.0910
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0017

Tabela 44 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE independente, Presunto

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.2531
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	31.2445
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	36.3152
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	31.4900
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.2614
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.2135
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	-0.0052

DE / MJ 3853

SALSICHA

Tabela 45 – Markup (%), margens implícitas (%) e Custo Marginal, Salsicha

Marcas	Margem	Markup	Custo Marginal
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	**(CONF.)**

Tabela 46 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, Salsicha

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	39.0466
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	33.0451
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	35.5459
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	40.6584
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	42.4917

Tabela 47 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & SADIA, com BATAVO & REZENDE & WILSON independentes, Salsicha

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	3.8752
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	23.6808

CADE / MJ Fls. 3854

PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	24.5903
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.6389
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	4.8450

Tabela 48 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com SADIA independente, Salsicha

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	15.9372
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.9442
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	16.8318
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.4845

Tabela 49 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & OUTRAS, com PERDIGÃO independente, Salsicha

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	16.3770
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	5.9471
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.2876
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	17.9693

CADE / MJ
Fl. 3855

Tabela 50 – Simulação entre preços pré e pós-fusão entre PERDIGAO & BATAVO & SADIA, com REZENDE & WILSON independentes, Salsicha

Marcas	Preço Pré	Preço Pós	Variação (%)
AURORA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
BATAVO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	36.5949
MARFRIG	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
SADIA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	27.8199
PERDIGAO	**(CONF.)**	**(CONF.)**	29.1077
PIF PAF	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
REZENDE	**(CONF.)**	**(CONF.)**	1.7378
SEARA	**(CONF.)**	**(CONF.)**	0
WILSON	**(CONF.)**	**(CONF.)**	1.9371