



**MINISTÉRIO DA FAZENDA**  
**Secretaria de Acompanhamento Econômico**

Parecer nº 324 COGPI/SEAE/MF

Rio de Janeiro, 03 de dezembro de 2001.

Referência: Ofício nº 012/01 SDE/GAB, de 03 de janeiro de 2001.

**Assunto:** ATO DE CONCENTRAÇÃO N.º 08012.000001/01-16.

**Requerentes:** DaimlerChrysler AG, General Motors Corporation, Ford Motor Company, Renault S.A., Nissan Motor Co. Ltd., Peugeot S.A., Oracle do Brasil Sistemas Ltda. e Commerce One Inc.

**Operação:** constituição da Covisint LLC, empresa criada para operar no mercado *on line* para compra de peças, componentes e serviços pela indústria automobilística, gerenciamento de cadeias de fornecimento e desenvolvimento de produtos automotivos.

**Recomendação:** Tendo em vista os elementos disponibilizados para análise, recomenda-se a aprovação da operação, mediante a assunção de alguns compromissos por parte das requerentes.

**Versão:** Pública.

---

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, solicita à SEAE, nos termos do Art. 54 da Lei nº 8.884/94, parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas DaimlerChrysler AG, General Motors Corporation, Ford Motor Company, Renault S.A., Nissan Motor Co. Ltd., Peugeot S.A., Oracle do Brasil Sistemas Ltda. e Commerce One Inc.

**O presente parecer técnico destina-se à instrução de processo constituído na forma a Lei n.º 8.884, de 11 de junho de 1994, em curso perante o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC.**

**Não encerra, por isto, conteúdo decisório ou vinculante, mas apenas auxiliar ao julgamento, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, dos atos e condutas de que trata a Lei.**

**A divulgação de seu teor atende ao propósito de conferir publicidade aos conceitos e critérios observados em procedimentos da espécie pela Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE, em benefício da transparência e uniformidade de condutas.**

## **I. Das Requerentes**

### **I.1 – DaimlerChrysler AG**

Empresa matriz do Grupo alemão DaimlerChrysler, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: produção e comercialização de veículos de passageiros, veículos comerciais, caminhões, aviões comerciais e militares, sistemas espaciais, satélites, motores aéreos, sistemas de defesa militares e civis, serviços financeiros e serviços relacionados ao setor de informação tecnológica.

Segundo as requerentes, os únicos acionistas com participação acionária superior a 5% no capital social da DaimlerChrysler são: KARU Beteiligungsverwaltung GmbH & Co., KG (com 11,9% do capital social) e Kuwait Investment Authority (7,3%).

No Brasil, o Grupo DaimlerChrysler tem participação superior a 5% no capital social das seguintes empresas: Gemini Tur Excursões, Passagens e Turismo Ltda., DaimlerChrysler Administradora da Consórcios S/C Ltda., Airbus Indústria do Brasil Ltda., Mercedes-Benz do Brasil S.A., Chrysler do Brasil Ltda., Starexport Trading S.A., Banco Daimler-Benz S.A., Armazena – Armazéns Gerais Ltda., Magal Indústria e Comércio Ltda., MTU do Brasil Ltda., Debis Humaitá IT Services Latin America Ltda., Nahuelsat do Brasil Satélites e Comunicações S/C Ltda., Helicópteros do Brasil S.A – Helibras, Benteler Estamparia Automotiva Ltda., Cinpal – Companhia Industrial de Peças para Automóveis, DaimlerChrysler Leasing e Arrendamento Mercantil S.A., MDI – Motores Diesel Invena Ltda., Serv-Jet Serviços e Peças para Aviões Ltda., Coras – Soc. Civil de Corret. e Administração de Seguros Ltda., Itacaré Agrícola e Comercial Ltda., CPE – Companhia de Participações e Empreendimentos, Starauto – Comércio de Veículos Ltda., CIM – Comercial e Importadora Ltda., Coseg – Assessoria Administração Sociedade Civil Ltda., Tritec Motors Ltda., Incoem – Incorporações e Empreendimentos S/C Ltda., MG NE do Brasil Ltda.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo DaimlerChrysler participou das seguintes operações: *joint venture* entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Amacan Castings Limited, constituindo a empresa Magal Indústria e Comércio Ltda.; aquisição da empresa Dinâmica Administradora de Consórcio S/C Ltda.; combinação das atividades de Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Chrysler do Brasil Ltda.; e alienação, pelo Grupo DaimlerChrysler ao Grupo Bombardier, das ações representativas da totalidade do capital social da DaimlerChrysler Rail Systems GmbH.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, não há membros da direção do Grupo que, igualmente, sejam membros da direção de quaisquer outras empresas com atuação nos mesmos setores de atividades da DaimlerChrysler.

## **I.2 – General Motors Corporation**

Empresa matriz do Grupo norte-americano General Motors, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: projeto, produção e comercialização de veículos de passageiros, veículos comerciais, locomotivas e transmissões automáticas para trabalhos pesados, serviços de informática e comunicações, redes comerciais particulares baseadas em satélite, entretenimento digital, operações financeiras e seguros.

Segundo as requerentes, o único acionista com participação acionária superior a 5% no capital social da General Motors é State Street Bank and Trust Company (com 10,3% do capital social).

No Brasil, o Grupo possui participação superior a 5% do capital social das seguintes empresas: Banco General Motors S.A., Car Care Plan do Brasil Ltda., Compass Investimentos e Participações Ltda., Consórcio Nacional GM Ltda., Galaxy Brasil Ltda., General Motors do Brasil Ltda., GM Factoring Sociedade de Fomento Comercial Ltda., GM Leasing S.A. Arrendamento Mercantil, Hughes do Brasil Eletrônica e Comunicações S.A. , Funcap – Comércio e Administração de Bens Móveis e Valores Ltda., General Motors Prestadora de Serviços Ltda., GM Powertrain Ltda., GM-Fiat Worldwide Purchasing do Brasil São Caetano do Sul Ltda., PTC Holdings do Brasil Ltda., F.A. Powertrain Ltda., GM-Fiat Worldwide Purchasing do Brasil Betim Ltda.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo General Motors participou das seguintes operações no Brasil: venda de sua divisão Delphi e aquisição de participação minoritária na Fiat S.p.A., o que inclui o direito de cada uma das partes de indicar um membro para atuar no Conselho de Administração da outra.

## **I.3 – Ford Motor Company**

Empresa matriz do Grupo norte-americano Ford, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: produção e comercialização de veículos de passageiros e veículos comerciais, financiamento automotivo e locação e arrendamento mercantil de automóveis, caminhões e equipamentos.

Segundo as requerentes, a Ford não é controlada por nenhuma empresa ou pessoa física, embora membros da família Ford, fundadora da empresa, sejam acionistas significativos e ocupem cargos de direção na empresa. As ações da Companhia são negociadas em bolsas de valores, estando bastante pulverizadas.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, não há membros da direção do Grupo que, igualmente, sejam membros da direção de quaisquer outras empresas com atuação nos mesmos setores de atividades da Ford.

#### **I.4 – Renault S.A.**

Empresa matriz do Grupo francês Renault, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: produção e comercialização de máquinas agrícolas, veículos de passageiros e veículos comerciais leves, serviços financeiros, produção e distribuição de veículos pesados.

Segundo as requerentes, o único acionista com participação acionária superior a 5% no capital social da Renault é o governo francês (com 44,2% do capital votante).

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo Renault participou das seguintes operações: aquisição da divisão de passageiros do Grupo Nissan e venda, à Volvo, do negócio de caminhões.

#### **I.5 – Nissan Motor Co. Ltd.**

Empresa matriz do Grupo japonês Nissan, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: produção e comercialização de veículos de passageiros e veículos comerciais, peças para veículos, empilhadeiras, tratores, peças para empilhadeiras e tratores, bem como financiamento de seus produtos.

Segundo as requerentes, o único acionista com participação acionária superior a 5% no capital social da Nissan é a empresa Renault (com 36,8% do capital social).

No Brasil, o Grupo possui participação superior a 5% do capital social da empresa Colibri do Paraná Ltda.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo Nissan não realizou qualquer aquisição, fusão, associação ou constituição conjunta de nova empresa no Brasil ou Mercosul.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, alguns diretores da Nissan são também membros do Conselho de Administração das seguintes empresas com atuação nos mesmos setores de atividades das requerentes: Renault S.A. e Renault Samsung Motors Co. Ltd.

#### **I.6 – Peugeot S.A.**

Empresa francesa que atua mundialmente nos seguintes ramos de atividades: projeto, produção e comercialização de veículos comerciais e de passageiros.

Segundo as requerentes, os acionistas que detêm participação superior a 5% do capital votante da empresa são: Foncière, Financière et de Participations (25,60%), La Française de Participations Financières (5,52%) e Groupe Michelin (5,40%).

No Brasil, as empresas nas quais a Peugeot detém participação acionária superior a 5% são: PCI do Brasil, Peugeot do Brasil Automóveis Ltda., Peugeot Citroën do Brasil, Faurecia Bancos para Automóveis Ltda., Faurecia Sistemas de Escapamentos do Brasil, Gefco Participações Ltda., Gefco do Brasil Ltda., Banco PSA Finance Brasil S.A., PSA Finance Arrendamento Mercantil S.A. e Citroën do Brasil.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos a Peugeot não realizou qualquer aquisição, fusão, associação ou constituição conjunta de nova empresa no Brasil ou Mercosul. Ademais, não há membros da diretoria da empresa que sejam também membros da diretoria de quaisquer outras empresas com atividades no Brasil ou Mercosul.

### **I.7 – Oracle do Brasil Sistemas Ltda.**

Empresa matriz do Grupo norte-americano Oracle, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: fornecimento de *softwares* para portais *business-to-business*, gerenciamento de informações, incluindo bancos de dados, ferramentas e aplicativos, juntamente com os serviços de consultoria, instrução e suporte referentes a esses produtos.

Segundo as requerentes, o único acionista com participação acionária superior a 5% no capital social da Oracle é Lawrence J. Ellison (com 25% do capital social).

No Brasil, o Grupo possui participação superior a 5% do capital social da empresa Oracle do Brasil Sistemas Ltda.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo Oracle não realizou qualquer aquisição, fusão, associação ou constituição conjunta de nova empresa no Brasil ou Mercosul.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, não há membros da direção do Grupo que, igualmente, sejam membros da direção de quaisquer outras empresas com atuação nos mesmos setores de atividades da Oracle.

### **I.8 – Commerce One Inc.**

Empresa matriz do Grupo norte-americano Commerce, atuante mundialmente nos seguintes ramos de atividades: fornecimento de *software* para compras em portais *business-to-business* e *software* para *exchanges* virtuais.

Segundo as requerentes, nenhum acionista detém participação acionária superior a 5% no capital social da empresa.

No Brasil, o Grupo possui participação superior a 5% do capital social da empresa Commerce One Brasil Ltda.

Ainda segundo as requerentes, nos últimos três anos o Grupo Commerce não realizou qualquer aquisição, fusão, associação ou constituição conjunta de nova empresa no Brasil ou Mercosul.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, alguns diretores da Commerce One são também membros da direção de outras empresas com atuação nos mesmos setores de atividades.

## **II. Da Operação**

A operação, ocorrida em âmbito mundial em 08/12/2000, refere-se à constituição da Covisint LLC, empresa criada para operar no mercado *on line* para compra de peças, componentes e serviços pela indústria automobilística, gerenciamento de cadeias de fornecimento e, segundo as requerentes, “colaboração mais eficiente no projeto e desenvolvimento de produtos automotivos”. A operação não envolve a aquisição de ativos no Brasil ou a criação de qualquer empresa brasileira (a Covisint foi criada e mantém sede nos Estados Unidos).

Segundo as requerentes, o primeiro acordo entre as partes foi assinado em 08/12/00, sendo que, em 20/10/00, somente a Ford assinou o Contrato Covisint LLC, com o propósito de constituir tal empresa.

Conforme informações prestadas pelas requerentes, a operação beneficiará todos os participantes do setor automotivo e também os consumidores, tendo em vista que reduzirá o ciclo de desenvolvimento de novos produtos, os custos de produção de veículos (pela eliminação de estoques dispendiosos) e o tempo necessário ao processo de compra, além de disponibilizar aos fornecedores meios mais eficientes de acesso a potenciais compradores, aumentando a oportunidade de realização de novos negócios e diminuindo seus custos de transação.

A operação foi submetida ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência em 29/12/00 e também às autoridades antitruste da Alemanha, Áustria, e Estados Unidos.

Com relação aos Estados Unidos, a operação foi submetida na forma de uma notificação prévia, tendo sido determinado o encerramento da investigação, permitindo-se, pois, que as requerentes efetivassem o negócio. A Federal Trade Commission, em comunicado à imprensa, informou que Covisint era o primeiro empreendimento B2B a ser apreciado pela Comissão e que não poderia concluir se a operação resultaria em prejuízos à concorrência, dado que, à época da análise, o portal encontrava-se ainda em estágio inicial de seu desenvolvimento. Assim, a Comissão aprovou a operação e reservou o direito de tomar medidas adicionais caso necessário à preservação do interesse público.

A Comissão Européia também aprovou a operação, concluindo que a mesma não prejudica a concorrência.

### III. Da Definição do Mercado Relevante

#### III. 1 Dimensão Produto

O quadro abaixo apresenta, de maneira bastante resumida, os produtos e serviços ofertados pelas empresas envolvidas na operação.

**Quadro II**  
**Produtos/Serviços Ofertados pelas Empresas Envolvidas**  
**na Operação**

Produtos/Serviços	DChrysler	GM	Ford	Renault	Nissan	Peugeot	Oracle	C. One
Produção e comercialização de veículos	X	X	X	X	X	X		
Produtos para comércio eletrônico							X	X

Fonte: Requerentes.

Embora as requerentes DaimlerChrysler, General Motors, Ford, Renault, Nissan e Peugeot sejam concorrentes na produção e venda de veículos, a operação sob análise não produz efeitos sobre esse mercado, visto que a empresa criada apenas disponibiliza ferramentas para compra de insumos automotivos, gerenciamento de cadeia de fornecimento e projeto de novos automóveis. Trata-se, tão somente, da constituição de empresa para operar no mercado *business-to-business*, relacionado à comercialização de produtos entre empresas. Ademais, não há nenhum outro acordo entre as empresas no que diz respeito, por exemplo, à produção em conjunto, junção de ativos, administração comum fora do portal etc.

As requerentes, na petição inicial, apresentaram a tese de que o setor de atividade afetado pela *joint venture* é o de ferramentas de comunicação para compra, gerenciamento de cadeia de fornecimento e/ou desenvolvimento de produtos. Neste caso, as requerentes Oracle e Commerce One são concorrentes no fornecimento de produtos para comércio eletrônico, inclusive ferramentas para compra. Todavia, o portal não comercializa tais ferramentas de comunicação, mas apenas faz uso delas para propiciar transações que envolvem insumos automotivos.

Os principais produtos relacionados à compra de insumos disponibilizados por Covisint englobam leilões normais e reversos, compras por catálogo e compras terceirizadas. O gerenciamento da cadeia de fornecimento evita a existência de estoques superdimensionados, permitindo que as montadoras e seus fornecedores otimizem o planejamento da produção. Já as ferramentas de projeto colaborativo (para desenvolvimento de novos produtos) permitirão, segundo as requerentes “uma padronização por meio da qual especificações de desenhos e projetos podem ser compartilhadas por cada montadora e seus respectivos fornecedores, permitindo assim que equipes de desenvolvimento de produto colaborem pela Internet. Isso permitirá que os participantes façam alterações de engenharia em tempo real e o compartilhamento imediato de desenhos e especificações por toda a equipe de projeto globalizada.”

Vale, ainda, ressaltar que os participantes do setor automotivo somente utilizariam unicamente os meios eletrônicos (como portais na internet) para oferta de seus produtos se estes representassem uma alternativa competitiva aos meios de comunicação tradicionais, o que não é possível, neste momento, inferir com clareza.

Com relação às atividades das empresas Oracle e Commerce One, deve ser destacado que, segundo as requerentes, existem vários sistemas e produtos disponíveis para a indústria automotiva, capazes de concorrer com os disponibilizados por Covisint, como, por exemplo, sistemas verticais específicos para o sistema automotivo que oferecem soluções ponta-a-ponta equivalentes às de Covisint; sistemas verticais específicos para o setor que se substituem substancialmente os oferecidos por Covisint; sistemas horizontais (não específicos para o setor) que atendem processos e produtos genéricos e *softwares* relacionados a desenvolvimento de produto e gerenciamento de cadeia de fornecimento. Ademais, a Covisint concorre com os demais fornecedores de instrumentos de compra *on line*, de gerenciamento da cadeia de fornecimento e de desenvolvimento de novos produtos.

Assim, na presente operação, para efeito de definição do mercado relevante sob o ponto de vista do produto, não deve ser levada em conta a atuação das requerentes como produtores, mas o segmento onde atuam como demandantes. A criação do portal implica a compra de produtos comuns e não a venda de automóveis. Qualquer possibilidade de exercício de poder de mercado dar-se-ia sobre os fornecedores, não sobre os clientes.

Nessa ordem de idéias, o principal impacto da operação ora em análise é na rede de fornecimento de insumos às montadoras de veículos e é nesse sentido que será analisado por esta SEAE.

### **III. 2 Dimensão Geográfica**

Em tese, os inúmeros itens demandados pela requerentes podem ser demandados de qualquer produtor no mundo. Qualquer produtor no mundo poderá acessar o site e, se conseguir o melhor preço, vender seu produto ou serviço. Vale, contudo, ponderar que, inclusos nesse mercado, encontram-se diversos produtos e serviços de baixo valor agregado, o que poderia contribuir para caracterizar o mercado como nacional. No entanto, a análise em separado de todos os itens passíveis de compra pelas montadoras e das atividades relacionadas ao fornecimento de instrumentos de gerenciamento da cadeia de fornecimento e desenvolvimento de produtos para determinar o mercado geográfico é demasiado custosa.

Vale acrescentar que, segundo as requerentes, dado que os mercados eletrônicos podem ser acessados por meio de redes mundiais, muitos dos clientes de Covisint com operações globalizadas devem participar do portal de forma centralizada.

Em vista do exposto, esta SEAE preocupa-se com a avaliação dos impactos da presente operação no mercado brasileiro.

### **IV. Considerações sobre a Natureza da Operação**



Os portais *business-to-business* (B2B), como é o caso de Covisint, vêm se tornando cada vez mais comuns e, dadas suas características, têm afetado sobremaneira a forma como as empresas envolvidas realizam seus negócios e tomam decisões estratégicas.

A Internet vem reformatando a indústria automobilística assim como os tradicionais meios de compra e distribuição dos insumos, representando uma evolução na prática da automação comercial (antes, havia a utilização de sistemas como o EDI, o qual não possui a mesma abrangência propiciada pela Internet). No caso da presente operação, por exemplo, o número de produtos envolvidos é enorme, assim como o número e o volume financeiro de transações comerciais. Segundo as requerentes, em resposta ao Ofício nº 2704 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 12/06/01, nos primeiros seis meses do corrente ano, mais de 420 licitações foram realizadas por meio de Covisint, representando mais de US\$36 bilhões em transações. No mesmo período, mais de 20.000 transações foram conduzidas utilizando-se o catálogo de funcionalidade de Covisint. Segundo as requerentes, em resposta ao Ofício nº 4615 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 18/10/01, informações atualizadas sobre a performance do portal no segundo semestre de 2001 ainda não estão disponíveis.

De forma geral, sempre são enaltecidos os efeitos pró-competitivos de operações dessa natureza, já que são capazes de gerar eficiências, como a redução do tempo de busca e dos custos administrativos e de transação, otimizando a administração de estoques, a logística de distribuição etc. CONFIDENCIAL

No requerimento inicial, as requerentes informaram que Covisint gerará benefícios tanto aos participantes do setor automotivo quanto aos consumidores porque “criará eficiências em cada elo da cadeia produtiva, reduzindo o ciclo de desenvolvimento de novos veículos e informatizando processos de compra anteriormente altamente manuais”. As requerentes destacaram que “Covisint irá gerar, comparativamente, mais eficiências que os diversos portais operados por seus membros individualmente, (...) porque reduzirá, principalmente para fornecedores, os custos de transação para os participantes do setor automotivo.” Em suma, foram as seguintes as razões consideradas decisivas pelas requerentes para a realização da presente operação:

- (i) redução do tempo necessário ao processo de compra e, em comparação com os meios atuais de interação fornecedor/comprador, disponibilização de meios mais eficientes de acesso a potenciais compradores, aumentando as oportunidades de realização de novos negócios;
- (ii) redução dos custos de produção de veículos, tendo em vista a possibilidade de eliminação de estoques, permitindo a otimização do planejamento da produção;
- (iii) possibilidade de colaboração no desenvolvimento de novos produtos, permitindo que o fornecedor receba orientações na fase de desenvolvimento dos veículos;
- (iv) redução do ciclo de desenvolvimento dos veículos, “resultando numa maior inovação de produtos e, como conseqüência, uma adoção mais eficiente de novas tecnologias ambientais e de segurança;
- (v) eliminação da necessidade de adaptação, por parte dos fornecedores, aos diferentes sistemas adotados pelas montadoras se operassem individualmente em seus ambientes virtuais. As requerentes destacaram que “em especial, irão beneficiar-se do ambiente criado por Covisint pequenos fornecedores, normalmente incapazes de lidar com diferentes parceiros comerciais que se utilizam de diferentes

sistemas de transmissão de dados, uma vez que entrarão em contato com um amplo número de participantes do setor por meio de uma só plataforma.

Em palestra proferida nesta SEAE em outubro do corrente e intitulada “Perspectivas para o B2B: Uma Discussão a partir da Gestão de Cadeias (Redes) de Produção, o Doutorando Roberto dos Reis Alvarez, do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ, apresentou a definição de Simchi-Levi sobre Gestão de Cadeias Produtivas (em inglês, SCM), segundo a qual “SCM é um conjunto de abordagens utilizado para integrar de modo eficiente fornecedores, fabricantes, entrepostos/depósitos e pontos de venda, de tal forma que os produtos sejam fabricados e distribuídos nas quantidades certas, para as locações adequadas e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema e satisfazer os requerimentos relativos aos níveis dos serviços.”

A este respeito, esta SEAE, por meio do Ofício nº 4615 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 18/10/01, solicitou que as requerentes comparassem as seguintes alternativas de transações utilizando portais na rede mundial de computadores, explicitando as vantagens e desvantagens de cada uma: (a) realização de transações em separado entre cada uma das montadoras e seus fornecedores (portal individual de cada montadora para compra de autopeças); e (b) associação entre montadoras constituindo um portal para a realização das mesmas transações (como é o caso de Covisint). Solicitou, ainda, que as requerentes quantificassem as economias de custos decorrentes da realização da operação, informando o que já foi obtido até o presente momento e as estimativas de economias futuras e encaminhassem informações atualizadas sobre o funcionamento do portal.

Em resposta, as requerentes argumentaram que Covisint diminui custos especialmente para os fornecedores, pois, “com a multiplicidade de transações eletrônicas operadas de forma independente por cada um dos sócios fundadores de Covisint, o custo para os fornecedores das transações com várias montadoras poderia aumentar como resultado da duplicação de mão-de-obra, recursos de desenvolvimento, recursos de implementação, recursos de treinamento e operação, requerendo que os fornecedores que desejassem fazer negócios com várias montadoras tornem-se operacionalmente experientes no que tange a negócios múltiplos. O aumento dos custos poderia limitar o número de montadoras com as quais os fornecedores menores, em particular, poderiam fazer negócios e, como consequência, poderia limitar o número de fornecedores com os quais uma montadora poderia fazer negócios.”

As requerentes mencionaram, que, atuando de forma independente por meio de seus próprios portais, as montadoras dificilmente encontrariam um padrão comum de comunicação entre si. As requerentes exemplificam que a criação de um único padrão via EDI (Eletronic Data Interchange) para facilitar a transmissão de dados e desenhos entre empresas foi uma tentativa infrutífera, já que cada montadora acabou criando seu próprio padrão EDI, “o que resultou em incompatibilidade entre os sistemas, impondo custos para fornecedores na medida em que eles implementaram sistemas separados para negociar com cada montadora.”

Ainda em resposta ao ofício acima mencionado as requerentes informaram que o portal evitou custos duplicados para as montadoras. Conforme apontado pelas requerentes, estimativas internas dão conta de que os custos de DaimlerChrysler, Ford e General Motors

durante o primeiro ano de operação de Covisint poderiam ser aproximadamente um terço do que custaria a cada uma para operar independentemente.

Contudo, indagadas quanto às economias de custos decorrentes da realização da operação e estimativas para o futuro, as requerentes alegaram não terem nenhuma informação a respeito, mas indicaram, que em artigo publicado no Financial Times em 01/07/2001, a Ford anunciou que economizou cerca de US\$70 milhões utilizando o portal Covisint, esperando uma economia de US\$350 milhões em 2001 usando o portal. O artigo menciona ainda que a Ford, em um leilão, reduziu em US\$1,5 milhão o custo de um projeto de US\$ 5 milhões.

Um dos objetivos de Covisint é, portanto, a gestão sistêmica das cadeias produtivas, que pode, conforme se depreende das informações prestadas pelas requerentes, levar a resultados maiores em termos de custos e desempenhos (e maiores do que cada eficiência individual).

Todavia, ainda na referida palestra de Roberto Alvarez e, segundo consta no material de apresentação distribuído, “a lógica da Gestão de Cadeias de Suprimentos acentua fortemente as relações de dependência entre as organizações integrantes da cadeia” e, no que diz respeito a Covisint, “uma questão chave no futuro, provavelmente, será a manutenção dos diferenciais competitivos individuais.”

Destarte, portais nos moldes de Covisint também podem acarretar, a depender da forma como são estruturados e administrados, efeitos anticoncorrenciais. O principal problema da constituição de portais de empresas concorrentes no mercado tradicional assenta-se na possibilidade de compartilhamento de informações, o que pode facilitar a colusão e a coordenação das compras para baixar preços. A troca de informações relativas a compras de insumos que são usados direta ou indiretamente na produção pode também, por exemplo, fazer com que se conheça o negócio e as estratégias do rival. Assim, os riscos e implicações estratégicas não restam totalmente claros, eis que poderia, por exemplo, haver o bloqueio do fornecimento de insumos para demais os concorrentes na medida em que um sistema de segurança falho permitisse visualizar o comprometimento do fornecedor.

Os potenciais efeitos anticoncorrenciais de centralização e visualização podem ser minimizados com o estabelecimento de sistemas de segurança realmente eficazes, bem definidas regras de operação e independência no gerenciamento do portal.

Preocupada em estudar a possibilidade de que as montadoras pudessem agir coordenadamente a partir de suas posições em Covisint, esta SEAE, por meio do Ofício nº 2704 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 12/06/01, solicitou que as requerentes apresentassem a estrutura organizacional da Covisint, LLC, informassem quem são seus diretores e as empresas participantes do portal às quais porventura estivessem vinculados e indicassem se os mesmos são membros da direção de outras empresas atuantes no mesmo segmento de mercado da Covisint ou de qualquer uma das requerentes. Solicitou, ainda, que apresentassem a estrutura organizacional da Covisint no Brasil (representação no Brasil), caso exista, informando quem são seus diretores e as empresas participantes do portal às quais porventura estejam vinculados e indicassem se os mesmos são membros da direção de outras empresas atuantes no mesmo segmento de mercado da Covisint ou de qualquer uma das requerentes.

Em resposta, as requerentes informaram que a Covisint tem somente duas subsidiárias, a saber: Covisint Europe B.V, constituída nos Países Baixos e Covisint Japan KK, constituída no Japão, não possuindo subsidiária, representação ou qualquer outra presença física no Brasil. Todos os membros da Covisint no mundo podem operar por meio da empresa, conectando-se ao site na Internet, independente da presença física de representação da empresa em cada país. Vale ressaltar que a página de Covisint com o domínio “.com.br” ainda está em elaboração, conforme consulta ao site realizada em 09/11/2001 por esta SEAE. O acesso de fornecedores brasileiros ainda ocorre, portanto, via endereço Covisint.com. Vale ressaltar, ainda, que, na edição de novembro de 2001 da Revista Autodata (nº 147), consta que Covisint tem uma base no Brasil, cujo efetivo não chega a dez pessoas ocupando duas salas em um bairro de São Paulo.

As requerentes informaram, ainda, que a empresa atua como entidade independente e nenhum participante pode exercer influência decisiva sobre seus negócios e que “o estatuto social da Covisint exige que a DaimlerChrysler, a Ford, a GM e a Renault (individualmente a ‘OEM’ e coletivamente as ‘OEMs’) em conjunto, detenham menos que a maioria das cadeiras no Conselho de Administração da Covisint e que a maioria do Conselho seja composta por membros afiliados não pertencentes à OEM, inclusive conselheiros independentes, membros do Conselho representando fornecedores e o Diretor-Presidente. Esta composição do Conselho é para evitar o controle do Conselho por qualquer facção, inclusive as OEMs.” As requerentes acrescentaram que “nenhum conselheiro da Covisint é também conselheiro de outra empresa ou outro provedor de mercado virtual para comércio eletrônico na indústria automobilística”.

Ainda segundo as requerentes, o Conselho de Administração delega assuntos aos seguintes comitês por ele estabelecidos: Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração, Comitê de Indicação e Comitê de Finanças. O Conselho de Administração é composto por conselheiros indicados pelas seguintes empresas: DaimlerChrysler (três conselheiros), Renault (01 conselheiro), General Motors (cinco conselheiros), Ford (três conselheiros) e Covisint (01 conselheiro). Por sua vez, segundo consta do contrato firmado em 08/12/2000, a diretoria de Covisint será formada por 17 diretores (denominada Diretoria Integral). Desses, a Ford terá direito de designar dois diretores, a GM terá direito de designar dois diretores, a DaimlerChrysler terá direito de designar dois diretores e a Renault terá direito de designar um diretor. As pessoas físicas que atuarão como diretores restantes serão inicialmente nomeados pela Diretoria Integral, sendo posteriormente nomeados pela Comissão de Nomeação, e iniciarão suas funções de diretores mediante eleição pelos sócios do portal.

Esta SEAE, por meio do Ofício nº 4615 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 18/10/01, solicitou que as requerentes informassem se algum ofertante de autopeças participa direta ou indiretamente como sócio do portal Covisint e informassem as fontes de receita de Covisint e sua distribuição entre os sócios do portal. Em resposta, as requerentes informaram não haver, até o momento, fornecedores de autopeças acionistas do portal, reiterando que os acionistas de Covisint são as requerentes do presente ato de concentração elencadas no item I do presente ato de concentração. Quanto às fontes de receita do portal, as requerentes informaram que Covisint aufera suas receitas das taxas cobradas pelas transações, que podem ser mensais ou anuais ou ainda taxas sobre transações que podem ser um montante fixo por transação ou uma porcentagem do valor da transação. Outra fonte de receita são as taxas sobre acordos firmados com os fornecedores de tecnologia. Segundo as requerentes,

tais acordos garantem que, “por um período determinado, o fornecedor de tecnologia pague uma taxa pelas transações que conduzir com certos consumidores pertencentes ao setor automotivo.” Ainda segundo as requerentes, as formas de pagamento são idênticas para todos os participantes, independentemente do fato de possuir ou não participação acionária em Covisint.

Conforme informações prestadas pelas requerentes na petição inicial, nenhuma das empresas participantes do portal ou quaisquer terceiros está obrigada a utilizar-se de Covisint como meio exclusivo para suas compras (no caso das montadoras) ou vendas (no caso dos fornecedores). Segundo as requerentes, “todos os participantes do setor automotivo, incluindo montadoras e fornecedores de todos os tamanhos, independentemente de sua participação acionária na empresa constituída pela *joint venture* ou em quaisquer outros portais, terão acesso livre sob condições não-discriminatórias baseadas em critérios objetivos e não irão favorecer as montadoras ou quaisquer grupo de fornecedores de peças.” Acrescentaram que, “qualquer economia de custos e ganho em eficiência que os produtos de Covisint venham a oferecer aos participantes da indústria automotiva estará disponível a todos os fornecedores e compradores concorrentes do mercado” e que “se os participantes da indústria automotiva considerarem que outros sistemas e/ou produtos concorrentes oferecem soluções mais econômicas, eles simplesmente não utilizarão Covisint para suas transações.”

O sistema de segurança dos dados que circulam no portal, a extensão da possibilidade de troca de informações e a prática de exclusões (que podem, por exemplo, aumentar os custos dos rivais) também foram objeto de preocupação por parte desta SEAE, que, por meio do Ofício nº 2704 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 12/06/01, solicitou um maior detalhamento com relação a este item. Em resposta, as requerentes preliminarmente informaram que o modelo de segurança adotado por Covisint foi definido a partir de deliberação e seu Conselho de Administração e que qualquer alteração exigirá a maioria de votos do Conselho. Informaram, ainda, que a gerência de seu sistema de segurança não é terceirizada, sendo feita internamente à empresa sob a coordenação de um advogado especialista em defesa da concorrência.

As requerentes indicaram que a Covisint desenvolveu um modelo de segurança bastante sofisticado para eliminar o risco de troca de informações entre montadoras e entre fornecedores quando acessem o portal, mantendo em sigilo as informações comerciais das partes. Ainda segundo as requerentes, “o princípio fundamental de segurança no âmbito do portal operado por Covisint é que a parte que origina a informação controle o acesso a ela e autorize o acesso de terceiros aos dados. A regra geral é negar acesso de usuário a quaisquer informações. (...) Além disso, será mantido um registro de todas as informações trocadas no ambiente do portal por meio de uma auditoria por rastreamento e, por determinado período de tempo, será disponibilizada para revisão. Nesse sentido, uma troca anticoncorrencial de informações entre concorrentes por meio do portal acarretaria um risco muito mais elevado de detecção.”

O padrão de segurança utilizado por Covisint baseia-se em diversos níveis de proteção: (i) *firewalls*, que limitam o acesso do público comum da Internet ao portal e aos bancos de dados de Covisint; (ii) criptografia, que garante que a comunicação entre um usuário e a Covisint e entre usuários mutuamente permaneça privada e confidencial; (iii) autenticação dos usuários e senhas que asseguram que apenas pessoas autorizadas possam acessar

as áreas reservadas do portal; e (iv) controle de requisição de acesso, que garante que informações confidenciais serão disponibilizadas apenas aos usuários que tiveram acesso autorizado pelo “dono” da informação. As regras para proteger a confidencialidade dos dados, conforme informações prestadas pelas requerentes em resposta ao Ofício nº 2704 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 12/06/01, aplicam-se a todos os membros do portal, independentemente de suas participações acionárias em Covisint.

Assim, segundo as requerentes, como resultado deste modelo de segurança, existem três níveis de acesso às informações no site de Covisint: (i) nível 1, que permite o acesso ao público em geral, fornecendo informações gerais sobre Covisint; (ii) nível 2, que permite o acesso aos usuários registrados, autenticados por uma senha válida, fornecendo informações, por exemplo, sobre próximos seminários e outros eventos na comunidade automotiva; e (iii) nível 3, mais restrito e que compreende os aplicativos que envolvem informações delicadas do ponto de vista concorrencial, sendo que um membro tem acesso aos dados e informações confidenciais somente se for o proprietário dos dados ou se for autorizado pelo proprietário a acessar os dados.

Com relação ao nível de acesso 3 acima descrito, as requerentes informaram que “um registro de todas as trocas de informações individuais é mantido através do estabelecimento de uma trilha de auditoria e estará disponível para revisão” e que “embora o tempo de duração que os registros serão mantidos não tenham sido especificados ainda, espera-se que sejam mantidos por dois anos no mínimo”. Acrescentaram que “auditorias internas e de terceiros garantem a adequação dos processos e procedimentos de segurança, assim como a disposição apropriada da infra-estrutura de segurança. Um relatório de auditoria externa (*hacker*) foi completo no ano passado e um novo relatório de auditoria está marcado para este outono. Mais dois relatórios de auditoria externa estão sendo negociados para um futuro próximo”.

Todavia, em vista do exposto acima, não há como garantir (apenas com tais afirmações e principalmente no que diz respeito à descrição das condições de acesso e utilização do nível 3) que uma situação de troca de informações entre as requerentes ou entre fornecedores não ocorreria, a não ser por meio de uma profunda investigação nos programas de acesso ao portal e nos *softwares* de segurança do sistema, o que esta SEAE não tem condições técnicas para realizar. Assim, é recomendável, para preservação da concorrência, a existência de empresa independente responsável pela auditoria de segurança do portal e que a mesma inclua em seus relatórios, que devem ser públicos, parecer que ateste a inexistência de troca de informações entre as requerentes e que o portal é permanentemente seguro no que diz respeito à defesa da concorrência. Desse modo, estabelecer-se-ia mecanismo para garantir que a cooperação entre concorrentes não está acontecendo. Vale ressaltar que, a qualquer momento e sem prévio aviso, tão logo haja possibilidade técnica e nos termos legais, o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência pode promover auditoria no sistema de segurança do portal.

Segundo as requerentes, “Covisint não afetará a relação competitiva dos participantes e/ou membros, quer acima ou abaixo na cadeia produtiva de Covisint. No que diz respeito às atividades de compra, Covisint oferecerá acesso aberto e indiscriminado a todos os participantes do setor automotivo e todos serão capazes de usar sistemas e produtos de concorrentes”. “No que diz respeito às atividades a jusante da cadeia produtiva, nenhum dos produtos da Covisint terá qualquer papel na comercialização e distribuição de veículos”.

Assim, “a Covisint não afetará a situação competitiva em relação às montadoras sócias fundadoras da Covisint e/ou qualquer outro fabricante de automóveis. Os fabricantes que forem capazes de integrar com maior eficiência as soluções de comércio eletrônico oferecidas por sistemas eletrônicos de negociação terão maior economia de custos”.

Nesse sentido, vale a pena mencionar o contido no comunicado à imprensa por parte da FTC quando do encerramento da investigação acerca da constituição da Covisint pela autoridade antitruste norte-americana. Segundo o Presidente da FTC, “como verificamos no *workshop* promovido pela FTC em junho, os portais eletrônicos B2B têm um grande potencial na medida em que significativas reduções de custo podem ser alcançadas, negócios podem ser mais eficientemente organizados, e a concorrência pode ser incrementada. Os portais B2B têm um grande potencial para beneficiar empresários e consumidores através do aumento da produtividade e preços mais baixos. Claro que, como ocorre com qualquer *joint venture*, seja na tradicional ou na nova economia, B2B devem ser organizados e implementados de forma que preservem a concorrência.”

A decisão da Comissão Européia pela aprovação da constituição do portal destacou que, “depois de executada uma investigação exaustiva, a Comissão concluiu que os acordos notificados contêm disposições adequadas para eliminar [os] potenciais aspectos negativos à concorrência, e enviou às partes uma ‘carta de conforto’ sobre esses efeitos. Em particular, os acordos mostram que Covisint está aberto para todas as firmas do setor de forma indiscriminada; é baseado num modelo aberto; permite, tanto acionistas como outros usuários, participar em outros negócios B2B; não permite compra combinada entre fabricantes de carro ou para produtos específicos para automóveis; e oferece proteção adequada para dados, incluindo bloqueios e regras de segurança.”

Com relação às regras para entrada de novos sócios no portal, as requerentes informaram, em resposta ao Ofício nº 2704 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 12/06/01, que o acesso ao seu mercado virtual será concedido indiscriminadamente. Acrescentaram que “todos os participantes do setor, inclusive fabricantes e fornecedores automobilísticos de todos os níveis, independentemente de terem participação acionária na Covisint ou qualquer outra sociedade provedora de mercado virtual podem utilizar a Covisint com base em termos e condições abertas, indiscriminadas que sejam razoáveis, utilizem critérios objetivos, e não favoreça as OEMs ou qualquer grupo de fornecedores.”

É importante ressaltar que qualquer mudança no objeto social da Covisint ou em seu modelo de negócio, assim como a entrada de qualquer novo sócio no portal, a qualquer tempo, devem ser comunicadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.

Segundo consta na página da Web ([www.covisint.com](http://www.covisint.com)) consultada em 09/11/2001, há uma série de fornecedores de autopeças já cadastrados do portal, dentre os quais grandes grupos econômicos com atuação mundial, como: AK Steel Corporation, Arvin Meritor, Autoliv Inc., Basf, BorgWarner, Collins & Alkman Corp., Dana Corp., Delphi Automotive Systems Corp., Denso International America, Dura Automotive Systems, Inc., Federal-Mogul Corp., Flex-N-Gate Corp., Freudenberg-NOK, Johnson Controls, Inc., Lear Corp., Magna International Inc., Tower Automotive, Inc., Visteon Corp e Yazaki North America, Inc.

Esta SEAE consultou alguns fornecedores listados pelas requerentes, indagando-os sobre seus posicionamentos no que diz respeito aos aspectos positivos e negativos da operação. Em resposta, CONFIDENCIAL

Para finalizar, no que concerne às condições para constituição de novos portais com as mesmas características do ora analisado, tem-se, segundo as requerentes, que “embora a constituição e operação de um sistema vertical específico que ofereça soluções ponta-a-ponta requeiram investimentos significativos, o anúncio da formação de sistemas verticais concorrentes para o setor automotivo indica que as exigências de capital não constituem uma significativa barreira à entrada.” Vale acrescentar que sistemas utilizados em outros setores de atividades poderiam ser utilizados no setor automotivo, mediante adaptações específicas, além de *softwares* independentes. Nesse sentido, as requerentes informaram que existem vários *softwares* concorrentes em relação a cada grupo de produtos oferecidos por Covisint, inclusive desenvolvimento de produto, gerenciamento de cadeia de fornecimento e compra.

As requerentes alegaram que “considerando que os sistemas eletrônicos *business-to-business* são um fenômeno bastante recente, e dada a natureza extremamente dinâmica do ambiente *business-to-business* e o contínuo desenvolvimento de produtos concorrentes na forma de sistemas eletrônicos e *softwares* independentes com características funcionais semelhantes, (...) estão incapacitadas de fornecer uma avaliação do cenário competitivo com base nas participações no mercado de Covisint e fornecedores de produtos concorrentes”.

Esta SEAE, por meio do Ofício nº 4292 COBED/COGPI/SEAE/MF, de 24/09/01, solicitou que o Sindipeças – Sindicato Nacional das Indústrias de Autopeças se manifestasse sobre a operação. Em resposta, o Sindicato posicionou-se contrariamente à operação, destacando que “as montadoras já se utilizam, há algum tempo, de sistemas informatizados, via EDI ou Internet para a compra de peças, conseguindo acirrar ainda mais a concorrência. O uso do Portal Covisint, porém, se utilizado para agregar quantidades entre as montadoras é um meio nefasto de concentração de poder de compra e deve ser impedido, a exemplo do que já ocorreu nos Estados Unidos da América do Norte”. Todavia, a última parte da argumentação do Sindipeças não procede, visto que a operação em tela já foi aprovada pela Federal Trade Commission, autoridade antitruste americana.

O Sindipeças entende “ser adequada a utilização do Covisint de forma individual, ou seja, por empresa, como ocorre nos EUA. Desta forma, a Ford, a GM, como exemplos, utilizarão a plataforma para o relacionamento com seus fornecedores e não deverá ser permitido o intercâmbio dos seus bancos de dados.”

Ainda conforme resposta do Sindipeças, “a possibilidade do exercício da mais ampla e livre concorrência, até onde nos é dado entender, ficará de fato definitiva e irremediavelmente comprometida se for permitido que os compradores, reunidos neste pool, possam negociar em base unificada e disponibilizando-se universo imenso de informações que constituirão, indubitavelmente, de imediato ou em futuro próximo, extraordinária concentração de poder que determinará pleno domínio do mercado fornecedor, até pela possibilidade que se abre de que interfiram na cadeia de fornecimento e imponham condições inclusive par ao desenvolvimento de novos produtos do segmento.” E continua: “consideradas essas premissas, nossa posição é radicalmente contrária à atuação conjunta através do ‘portal de



compras' com este desenho, devendo, se inevitável sua constituição, sejam as regras de comercialização por seu intermédio perfeitamente claras para impedir a atuação conjunta, unificada ou que proporcione acesso irrestrito às informações da cadeia fornecedora.”

Com relação à diferenças entre a comercialização efetuada através de portais e os demais meios de interação fornecedor/comprador, o Sindipeças informou que “as vantagens que poderíamos antever, v.g. facilidade de trânsito de informações, rapidez, maior flexibilidade e transparência aos processo de compras, trabalhando-se em tempo real. Os meios atuais permitem, com vantagens o relacionamento pessoal fornecedor/comprador, a concorrência fica restrita a uma montadora e como desvantagem um processo lento” (sic).

Esta SEAE apurou, todavia, em reportagem publicada no jornal Valor Econômico, edição de 12/11/2001, Caderno Empresas & Tecnologia, que o Sindipeças está encarregado do projeto de rede privada denominado BNX (Brazilian Network Exchange Association) para troca de dados entre montadoras e fornecedores, com o objetivo de reduzir custos, nos moldes dos modelos já implementados nos Estados Unidos e Europa. Segundo a reportagem, o Presidente do Sindipeças estima que “a rede pode representar economias entre 10% e 15%.” Consta, ainda, na reportagem que o setor de autopeças lançará, em fevereiro, um portal de compras, por meio do qual os fabricantes de autopeças poderão comprar insumos diretos e indiretos e também um portal de venda de autopeças para o mercado de reposição e também para exportação.

## **VI. Recomendação**

Tendo em vista que o contexto tecnológico onde irá atuar a empresa formada a partir da realização da operação se transforma com grande rapidez, não se pode prever com exatidão a inexistência de efeitos nocivos decorrentes da mesma. Assim, nada impede que, no futuro, o portal criado hoje pelas requerentes passe a atuar de forma diferente.

Dessa forma, visando garantir que o portal objeto do presente ato de concentração seja tão-somente mais um meio de negócio entre montadoras e fornecedores de autopeças sem prejuízo à concorrência, conclui-se, do ponto de vista estritamente econômico e tendo em vista os elementos disponibilizados até o momento para análise, pela aprovação da operação, mediante a assunção dos seguintes compromissos por parte das requerentes: (i) não obrigar o fornecedor a utilizar o portal como exclusivo meio de transações; (ii) não criar ou utilizar mecanismos que obriguem o fornecedor a utilizar o portal por períodos de tempo determinados, impedindo-o de fornecer seus produtos por outros meios; (iii) não estabelecer mecanismos que possam restringir o acesso, uso, participação, organização ou estabelecimento de outro portal por parte dos fornecedores; (iv) utilizar serviços de empresa independente para auditoria de segurança do portal e que a mesma inclua em seus relatórios, que devem ser públicos, parecer que ateste a inexistência de troca de informações entre as requerentes e que o portal é permanentemente seguro (o que não exclui a possibilidade de auditoria realizada pelo próprio Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, a qualquer tempo e sem aviso prévio, nos limites legais); (v) informar ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência qualquer alteração no objeto social da Covisint ou em seu modelo de negócio; (vi) divulgar no portal a lista de sócios do mesmo, bem como de quaisquer outros participantes (compradores); e (vii) comunicar ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência a entrada de qualquer novo sócio no portal.

À apreciação superior.

CECÍLIA VESCOVI DE ARAGÃO BRANDÃO  
Assistente Técnico

CLAUDIA VIDAL MONNERAT DO VALLE  
Coordenadora COBED

CRISTIANE ALKMIN JUNQUEIRA SCHMIDT  
Coordenadora-Geral

De acordo.

CLAUDIO MONTEIRO CONSIDERA  
Secretário de Acompanhamento Econômico