



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Secretaria de Acompanhamento Econômico

Parecer n.º 402/COGPA/SEAE/MF

Brasília, 10 de outubro de 2001.

Referência: Ofício nº 2669/2001/SDE/GAB, de 13 de junho de 2001.

Assunto: ATO DE CONCENTRAÇÃO nº 08012.003700/2001-18

Requerentes: Accor Brasil S.A., Almart Administração e Participações S.A. e Sadia S.A.

Operação: Constituição de *joint venture* entre Accor Brasil S.A., Almart Administração e Participações S.A. e Sadia S.A.

Recomendação : Aprovação com restrições

Versão : Pública

O presente parecer técnico destina-se à instrução de processo constituído na forma da Lei nº 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.

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça solicita à SEAE, nos termos do Art. 54 da Lei nº 8884/94, parecer técnico referente à operação entre as empresas Accor Brasil S.A., Almart Administração e Participações S.A. e Sadia S.A.

I. Das Requerentes

I.1 Accor Brasil S.A.

2. Sociedade com sede na cidade de São Paulo – SP, cujo capital está distribuído da seguinte forma: França (50% do capital), Canadá (40%) e Portugal (10%). Atua há 25 anos por meio das

sociedades controladas, nos seguintes ramos de atividade: a) alimentação e restaurantes; b) hotelaria e viagens; c) produtividade e *marketing*.

I.2 Almart Administração e Participações S/A

3. Sociedade brasileira, com sede na cidade de Uberlândia – MG, controladora da sociedade Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A (Martins). Esta última possui importante atuação no mercado atacadista-distribuidor da América Latina e conta com uma frota de 2500 veículos, 41 centros de distribuição avançados e 3 centrais de armazenagem e distribuição.

I.3 Sadia S/A

4. Sociedade brasileira, com sede na cidade de Concórdia – SC e atuação há mais de 50 anos na fabricação e comercialização de produtos alimentícios. Atua nos setores de congelados, resfriados, margarinas, frango, peru e suíno e dispõe de cerca de 600 tipos de produtos.

II. Da Operação

5. Trata-se da constituição de uma *joint venture* entre Accor, Almart e Sadia, que visa atender às necessidades primárias de abastecimento do mercado de *food service*¹ (hotéis, restaurantes e similares), bem como oferecer serviços complementares de forma a capacitar os estabelecimentos para atuar no mercado de maneira mais profissional e competente.

6. A presente associação foi realizada com a assinatura, em 18.05.01, do Instrumento Particular de Compromisso de Associação, que estabelece os termos e condições da *joint venture*. A operação foi apresentada ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência em 08.06.01, dentro do prazo legal, em função do faturamento de cada um dos grupos participantes ter sido, no último exercício, superior ao previsto no §3º do Art. 54 da Lei nº 8.884/94. A transferência das ações ocorreu da seguinte forma:

a) em 18.05.01, foram vendidas, pela Accor, à Almart e à Sadia, 10.000 ações ordinárias de emissão da Ezfood Serviços S.A. (Ezfood), empresa constituída, pela Accor, em 26.10.00, e cedido o direito de integralizar 90.000 ações da Ezfood;

¹ O *food service* compreende as atividades de bares, restaurantes, lanchonetes, cadeias de *fast food*, cafés, padarias, *caterings*, empresas de refeições coletivas e hotéis.

b) na mesma data, Accor, Almart e Sadia decidiram alterar o Estatuto Social da Ezfood da seguinte forma: “a) aumentar o capital social de R\$ 150.000,00 para R\$ 9.000.000,00, sendo o aumento subscrito em idênticas proporções pelas partes, ficando cada uma delas com 1/3 das ações representativas do capital subscrito; b) alterar o limite de capital autorizado de R\$ 1.500.000,00 para R\$ 32.000.000,00.”

7. As requerentes apresentaram como principal justificativa para a constituição da *joint venture*, a identificação da demanda por um melhor atendimento às necessidades primárias de abastecimento do *food service*², assim como por serviços de suporte às atividades dos estabelecimentos. Foram apresentados como pontos fortes da associação os seguintes: a) “forte proposição de valor”; b) “oportunidade diferenciada frente aos atuais competidores”; c) “escala para compra de produtos”; d) “conhecimento do negócio”; e) “relação mercantil com os clientes-alvo”; f) “relacionamento com indústrias do *food service*”; g) “alavancagem de implementação e operação através das competências atuais das empresas sócias”.

8. O Plano de Negócios da *joint venture* prevê uma fase experimental de operação denominada de Piloto, com duração prevista de 18 meses contados a partir da data da transferência, no livro de registro de ações da *joint venture*, das novas ações da Ezfood à Almart e à Sadia. Os primeiros 6 meses serão destinados ao desenvolvimento do empreendimento e os 12 meses seguintes, à operação da Ezfood. O objetivo dessa fase, conforme as requerentes, “é validar as premissas de mercado adotadas no Plano de Negócios antes do aporte do capital necessário ao total desenvolvimento” deste. Durante o Piloto, será dada ênfase ao abastecimento de produtos aos clientes alvo.

9. Em resposta ao ofício nº 2573/COGPA/SEAE/MF, as requerentes informam que o prazo de duração da Ezfood é indeterminado.

10. A *joint venture* será administrada por um conselho de administração e uma diretoria. Inicialmente, o conselho contará com 9 membros, 3 para cada uma das partes, com mandato de 2 anos, com possibilidade de reeleição. A presidência do conselho será exercida, de forma alternada por cada uma das partes, com mandato de 1 ano. A diretoria, que será composta de 2 a 5 membros eleitos pelo

² O foco de atendimento da *joint venture* é constituído por restaurantes independentes, lanchonetes, bares, padarias, hotéis e motéis.

Conselho de Administração, com mandato de 1 ano, responderá pela representação e gestão dos negócios da *joint venture*, conforme o Plano de Negócios.

11. Caberá ao Conselho de Administração da *joint venture* avaliar os resultados obtidos durante o Piloto com base nos seguintes parâmetros:³ a) participação de mercado obtida e potencial de crescimento; b) capacidade de retenção de clientes pela *joint venture*; c) evolução dos principais indicadores financeiros (margem bruta, custos, fluxo de caixa, etc.); d) avaliação da clientela da *joint venture*; e) comparação entre o *break even* previsto e realizado.

12. O item XVI do Instrumento Particular de Compromisso de Associação prevê que “a admissibilidade de novos acionistas na Companhia, durante a fase de implantação de seus negócios, será permitida desde que estes novos acionistas tenham marcas consideradas fortes, agreguem competência ao desenvolvimento da companhia, não alterem o Plano de Negócios, aceitem e comprometam-se a observar os princípios aqui estabelecidos e contribuam com oportunidades que tragam benefícios à Companhia.”

III. Definição do Mercado Relevante

III.1 Dimensão Produto

13. As requerentes forneceram os seguintes produtos/serviços, no Brasil e Mercosul, no ano 2000:

- Sadia: a) carnes de aves *in natura* (frangos e perus); b) carne de suínos; c) produtos industrializados (presuntos, apesuntados, lingüiças, salsichas, salsichões, mortadelas, salames, hambúrguer, quibe, mini-quibe, salgadinhos, almôndegas, empanados, pratos prontos congelados, sobremesas, margarina, patês e batata congelada)⁴;
- Accor: a) restaurantes comerciais e de coletividade; b) serviços gerais; c) hotelaria; d) agências de viagens; e) marketing; f) corretagem de seguros; g) diversos;
- Almart: a) atacado distribuidor de produtos em geral; b) serviços de transporte; c) serviços financeiros; d) produção de grampos e pregos; e) pecuária e f) serviços de radiodifusão.

14. A Ezfood deverá desenvolver as seguintes atividades:

³ Cf. § 7º da Cláusula 4ª do Instrumento Particular de Compromisso de Associação.

⁴ Apesar de não fazer parte do seu *core business*, a Sadia também atua no fornecimento de produtos ao *food service*.

- a) abastecimento – corresponde ao fornecimento ao mercado de *food service* (hotéis, restaurantes e similares) de insumos para elaboração das refeições, bem como materiais de limpeza, descartáveis, equipamentos e outros. O Plano de Negócios da *joint venture* exclui do foco de atendimento as cadeias de *fast food*, restaurantes altamente sofisticados, lojas de conveniência e restaurantes muito pequenos;
- b) serviços diversos – engloba a prestação de serviços complementares ao mercado de *food service*, tais como serviços financeiros, dicas de culinária, capacitação de mão-de-obra, banco de empregos, programas sociais, fidelização do consumidor final. Estes serviços deverão ser oferecidos por meio da realização de parcerias com empresas capacitadas ou por meio da utilização das competências prévias das empresas envolvidas no empreendimento;
- c) informações – inclui o provimento de conteúdo e interatividade entre os estabelecimentos em temas como mercados e produtos, saúde, comunidade⁵;
- d) gestão – oferece ferramentas e serviços de consultoria voltados para a melhoria da eficiência do negócio.

15. A Ezfood utilizará fortemente a Internet, tanto no desempenho da atividade básica de suprimento das necessidades primárias da comunidade (pesquisa, pedidos, compra e entrega de produtos), quanto no fornecimento de serviços e informações.

16. Na sua dimensão produto, considera-se como mercado relevante da presente operação, o mercado atacadista distribuidor de produtos ao *food service*, onde ocorre concentração horizontal entre as atividades de duas das sócias e as da *joint venture*.

III.2 Dimensão Geográfica

17. Embora exista possibilidade de expansão, o mercado alvo da *joint venture* será constituído, a médio prazo, pelos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, os quais são considerados como mercados

⁵ Serão fornecidas as seguintes informações: (i) Mercados e Produtos: últimas notícias; calendário de eventos; cotações de produtos agropecuários; tendências de mercado; artigos; relatórios de mercado e estudos (métricas, produtividade do setor); descrição dos produtos, etc; (ii) Saúde: nutricionismo; sugestões de refeições balanceadas para cada perfil de consumidor; normas de higiene e controle sanitário; fórum de discussões; (iii) Comunidade: e-mails de notícias e alerta de vírus; dicas do dia; empresas prestadoras de serviços em geral; pesquisas entre os integrantes sobre assuntos de interesse comum, etc.

relevantes geográficos da presente operação. Conforme as requerentes, a área dos dois estados abrange 10% do território brasileiro e inclui 65,5% do potencial de mercado da nova empresa.

IV. Possibilidade de exercício de poder de mercado

18. Em função das características apontadas anteriormente, a presente associação pode ser tratada como uma concentração horizontal, no mercado atacadista distribuidor de produtos ao *food service*. Vale a pena salientar, que a Ezfood deverá atuar como uma empresa autônoma, com administração, recursos financeiros e pessoal próprios, exercendo todas as funções de outras empresas similares atuantes nesse mercado.⁶ A principal diferença entre os serviços a serem prestados por esta empresa e os serviços prestados atualmente pela Martins e Sadia reside na especialização, no foco ao mercado de *food service*. A integração vertical observada entre as atividades das requerentes e a Ezfood é comentada mais adiante.

19. Observa-se a ocorrência de concentração horizontal entre as atividades das empresas sócias (Sadia e Martins) no mercado relevante. Sadia e Martins obtiveram faturamento de R\$ (...) mil e R\$ (...) mil, respectivamente, no abastecimento ao mercado de *food service*, no mercado relevante, no ano 2000⁷. Estes valores representam (...)% do faturamento bruto total do grupo Sadia, no Brasil, e (...)% do faturamento bruto do segmento atacado do grupo Martins, neste ano. Os dois valores somados correspondem a (...)% do faturamento total estimado, pelas requerentes, para o mercado relevante.

20. A Ezfood é uma empresa entrante no mercado atacadista distribuidor de produtos ao *food service*. De acordo com as requerentes, a Ezfood deverá obter, no sexto ano de operação, um faturamento anual de R\$ 0,58 bilhão, no estado de São Paulo e R\$ 0,34 bilhão, no estado do Rio de Janeiro. Estes valores correspondem a uma participação de cerca de 5%, no mercado relevante.

21. A transferência da clientela das duas acionistas para a *joint venture*, conforme as requerentes, dependerá da demonstração efetiva de resultados por parte desta empresa, bem como da existência de interesse das sócias e da Ezfood.

⁶ Cf. Commission Notice on the distinction between concentrative and cooperative joint ventures under Council Regulation (EEC) N° 176; 4064/89 de 21 de dezembro de 1989.

⁷ Esses valores foram obtidos da seguinte forma: 65,5% dos faturamentos informados em resposta ao Ofício nº 2573/COGPA/SEAE/MF. Esse percentual foi informado pelas requerentes e corresponde ao peso dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro no mercado relevante em âmbito nacional.

22. Os principais concorrentes desta empresa são os atacadistas, distribuidores e *cash and carry's*. Boa parte das receitas destes estabelecimentos provém do atendimento ao *food service*. Entre estes merecem destaque o Makro e Atacadão. Esse mercado é atendido também por inúmeros pequenos distribuidores especializados no fornecimento de alguns tipos de alimentos, em regiões limitadas.

23. Merece destaque ainda, a relação comercial que será estabelecida entre as requerentes, principalmente Sadia e Martins, e a *joint venture*. A Ezfood contará com outros fornecedores, além da Sadia e Martins. Em resposta ao ofício nº 2573/COGPA/SEAE/MF, as requerentes informaram que a Ezfood deverá operar com produtos e serviços de terceiros, inclusive de concorrentes das acionistas. Os produtos serão adquiridos, pela Ezfood, diretamente das indústrias e importadoras que atuam no abastecimento ao mercado de *food service*. Da mesma forma, os acionistas (Sadia e Martins) poderão comercializar seus produtos e serviços aos clientes e concorrentes da Ezfood. Esta última empresa será apenas mais um entre os milhares de clientes da Sadia e Martins.

24. O contrato que rege a associação prevê que nenhum produto será adquirido conjuntamente pelas empresas sócias. As operações de compra serão restritas à Ezfood, o que minimiza o risco de exercício de poder de compra por parte desta empresa.

25. Quanto ao relacionamento entre as sócias antes da operação sob análise, de acordo com as requerentes, existia apenas uma relação comercial rotineira entre a Sadia e o Grupo Martins, atuando a Sadia como um dos fornecedores de produtos às Lojas Empório (varejo) e à JM & Martins S.A. O mesmo pode ser dito em relação a Accor e as outras duas empresas.

V. Recomendação

26. O mercado atacadista distribuidor de produtos ao *food service* é composto por indústrias, atacadistas e um grande número de distribuidores. A grande quantidade e diversidade de empresas presentes neste mercado e a pequena parcela deste detida pelas empresas Sadia e Martins inviabilizam qualquer tentativa de exercício unilateral ou coordenado de poder de mercado por parte das requerentes.

27. Diante do porte dos grupos envolvidos, recomenda-se a aprovação da associação entre Accor, Almart e Sadia com a seguinte restrição: a inclusão de qualquer novo acionista, prevista no item XVI do Instrumento Particular de Compromisso de Associação, será considerada como uma nova operação e deverá ser submetida ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.

À apreciação superior

NILMA M. DE ANDRADE
Coordenadora

EDUARDO LEÃO DE SOUSA
Coordenador-Geral de Produtos Agrícolas e Agroindustriais

De acordo.

CLAUDIO MONTEIRO CONSIDERA
Secretário de Acompanhamento Econômico