



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

Parecer n.º 152/COGPA/SEAE/MF

Brasília, 09 de maio de 2002.

**Referência:** Ofício n.º 2619/2001/SDE/GAB, de 11 de junho de 2001.

**Assunto:** ATO DE CONCENTRAÇÃO n.º  
08012.003632/2001-97

**Requerentes:** Sadia S.A., Danone S.A. e Cargill Agrícola  
S.A.

**Operação:** Constituição de *joint venture* entre Sadia  
S.A., Danone S.A. e Cargill Agrícola S.A. para operar um  
consórcio de compras

**Recomendação :** Aprovação com restrições

**Versão :** Pública

---

---

O presente parecer técnico destina-se à instrução de processo constituído na forma da 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.

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça solicita à SEAE, nos termos do Art. 54 da Lei n.º 8884/94, parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas Sadia S.A., Danone S.A. e Cargill Agrícola S.A.

## I. DAS REQUERENTES

### I.1 Cargill, Inc.

2. Trata-se de empresa de nacionalidade norte-americana, com atuação em 66 países. Sua subsidiária brasileira – Cargill Agrícola S/A (Cargill) - está localizada na cidade de São Paulo. O faturamento do grupo, em 1999, foi de R\$ 5,1 bilhões no Brasil, R\$ 3,6 bilhões no Mercosul e R\$ 101,4 bilhões no mundo<sup>1</sup>.

3. A Tabela 1 contém a relação das empresas que fazem parte do grupo Cargill, no Brasil e Mercosul.

Tabela 1 - Empresas do grupo Cargill, no Brasil e Mercosul, e suas respectivas áreas de atuação	
Empresa	Área de Atuação
Cargill Participações Ltda.....	Participação no Banco Cargill
Agrocitrus Ltda., Agrocitrus São Vicente Ltda. e Cargill Citrus Ltda.....	Sucos e derivados de laranja
Cargill Cacau Ltda.....	Cacau
São Valentim Agroindustrial Ltda.....	Farinha de trigo
Cargill Prolease Locação de Bens Ltda.....	Leasing de equipamentos
Sociedade Americana de Armazéns Gerais Ltda.....	Armazenamento de grãos
Casa & BSL Ltda.....	Exploração agropecuária
Advantagem Serv. Sç Ltda.....	Agência interna de publicidade
Solorrico S.A.....	Fertilizantes
Fertiza – Companhia Nacional de Fertilizantes.....	Fertilizantes

Fonte: Cargill Incorporated.

### I.2 Danone S.A.

4. Empresa brasileira com sede na cidade na São Paulo e atuação na indústria alimentícia, nos segmentos de doces, biscoitos, águas, sucos e produtos lácteos. Faz parte do grupo Danone, de

<sup>1</sup> Os valores foram convertidos para o Real utilizando a taxa média de câmbio de 1999 de R\$/US\$ 1,80986.

nacionalidade francesa, cujo faturamento, no Brasil e no mundo, foram, respectivamente, de R\$ 454 milhões e R\$ 24,9 bilhões, em 2000.

5. No âmbito do Mercosul, o grupo detém empresas na Argentina e Uruguai, a saber: Danone S.A., Logística Sereníssima S.A., Bagley S.A., Águas Minerales e Vila Alpina, localizadas na Argentina, e a empresa Salus (águas minerais), no Uruguai. Vale lembrar que, no Brasil, o grupo possui quotas na Prospect Participações S.A.<sup>2</sup>

### I.3 Sadia S.A.

6. Empresa brasileira com sede na cidade de Concórdia, Estado de Santa Catarina, que atua no setor de indústria alimentícia (carnes *in natura* e preparados/congelados industrializados de carne), além de ofertar grãos, ração e ovos. O faturamento da empresa, no Brasil, no ano 2000, foi de R\$ 2,4 bilhões.

7. O grupo possui extensões na Argentina e Uruguai. As seguintes empresas são subsidiárias do grupo Sadia no Brasil: Granja Rezende S.A. e Concórdia S.A. Corretora de Valores Mobiliários, Câmbio e Commodities. Na Tabela 2 estão relacionadas as empresas pertencentes ao grupo Sadia, com atuação no Brasil e Mercosul.

Tabela 2 - Empresas do grupo Sadia com atuação no Brasil e Mercosul
Sadia S.A. Granja Rezende S.A. Concórdia S.A. Corretora de Valores Mobiliários, Câmbio e Commodities Sadia Argentina S.A. (Argentina) Sadia Uruguay S.A. (Uruguai)

Fonte: Requerentes

## II. DA OPERAÇÃO

8. A operação foi realizada em 21.05.2001, com a assinatura do Protocolo de Intenções, por meio do qual as partes firmaram entendimentos para a constituição de uma *joint venture*, que deve atuar como um consórcio de compras. O documento prevê a constituição de uma entidade sem fins lucrativos com o

<sup>2</sup> Operação ora sob análise do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, AC. n.º 08012.007094/2000-29.

objetivo de adquirir produtos e serviços em conjunto. De acordo com as requerentes, não está prevista qualquer transferência de ativos para a nova empresa.

9. O Protocolo de Intenções prevê as seguintes etapas de implantação do consórcio de compras:

- Etapa 1 – Plano Piloto: a Cargill disponibilizará e transmitirá às demais empresas o modelo de compras que utiliza e que poderá ser adotado pelo consórcio de compras;
- Etapa 2 – *Governance*: fase de detalhamento do empreendimento, elaboração do estatuto da nova empresa, definição do portal B2B a ser utilizado e avaliação da viabilidade e conveniência da efetiva constituição da *joint venture*;
- Etapa 3 – Implementação do consórcio de compras.

10. A primeira etapa do projeto já foi concluída e no momento encontra-se em fase de conclusão o Contrato de Constituição de Consórcio de Compras.

11. Conforme a Cláusula 1ª da minuta do referido contrato, o consórcio constituído por meio da presente operação possui sede na cidade de São Paulo – SP, denominação de Consórcio de Compras Cargill, Danone, Sadia e duração por prazo indeterminado.

12. O objeto do referido consórcio, de acordo com a Cláusula 4ª da minuta do contrato, é o de “ampliar a capacidade de negociação junto aos fornecedores em comum nas compras de bens e serviços a serem realizadas, negociando produtos e serviços diretos e indiretos para as consorciadas, excluindo-se os itens que forem considerados matérias primas essenciais para cada uma das consorciadas, e/ou outros itens que estejam fora do foco inicial de cada consorciada.”

13. A administração do consórcio é atribuída ao Comitê Diretor e à Coordenadoria. O primeiro é composto por 3 membros titulares e igual número de suplentes, cada um com mandato de 3 anos. O segundo é composto de um único membro, o Coordenador, com mandato de 3 anos. Cada uma das consorciadas deverá nomear um dos membros do Comitê Diretor e respectivo suplente. Estes poderão ser substituídos a qualquer tempo. O Coordenador deverá ser nomeado por consenso pelo Comitê Diretor e poderá também ser substituído a qualquer tempo.

14. Além da nomeação do Coordenador, compete ao Comitê Diretor “deliberar sobre a destinação dos recursos, rateios de custos e aplicação de penalidades” (Cláusula 6ª do contrato). Todas as decisões deverão contar com a aprovação unânime das consorciadas (§ 2º da Cláusula 8ª).
15. A administração do consórcio de compras, bem como as negociações necessárias ao funcionamento do mesmo ficam a cargo do Coordenador. Conforme a Cláusula 9ª, estas serão realizadas junto aos fornecedores indicados pelas consorciadas, sob condições previamente acordadas com o representante de cada consorciada no Comitê Diretor.
16. O corpo funcional do consórcio de compras será constituído por funcionários cedidos pelas partes, na quantidade necessária à realização das atividades do mesmo.
17. As instalações físicas e equipamentos necessários ao exercício das atividades do consórcio serão fornecidos pela Sadia (Cláusula 11ª).
18. Todas as compras de materiais e serviços definidas no objeto do consórcio deverão ser realizadas por meio deste. Caso contrário, a consorciada estará sujeita ao pagamento de multa equivalente a “50% da sua despesa operacional acumulada no semestre da ocorrência da infração” (§ 1º da Cláusula 12ª).
19. Os contratos negociados pelo consórcio serão firmados por cada consorciada separadamente. Diante disso, o consórcio não deverá produzir qualquer resultado financeiro (Cláusula 14ª).
20. Poderão ser admitidas novas empresas no consórcio de compras, desde que estas sejam aceitas por todas as demais consorciadas (Cláusula 18ª).
21. Deverão ser mantidos sob confidencialidade, tanto pela administração do consórcio quanto pelas consorciadas, “todos os procedimentos, informações técnicas, informações comerciais, segredos comerciais e demais informações reservadas a que porventura tiverem acesso, por qualquer razão, mediante este contrato, ainda que não utilizadas nas atividades do consórcio” (Cláusula 24ª). A confidencialidade deverá ser mantida durante o prazo de 5 anos após a saída da consorciada ou a extinção do consórcio.
22. É importante destacar que, conforme as requerentes, não estão incluídas no objeto do consórcio de compras as aquisições de matérias-primas essenciais para as empresas sócias, tais como carnes, grãos e leite

ou qualquer outra de mesma natureza. Nestes casos, as aquisições serão realizadas pelas sócias de forma independente.

### III. DEFINIÇÃO DO MERCADO RELEVANTE

#### III.1 DIMENSÃO PRODUTO

23. A Tabela 3, a seguir, contém os mercados de atuação das requerentes.

Tabela 3 – Mercados de atuação das requerentes			
PRODUTOS	SADIA	CARGILL	DANONE
Carne de aves <i>in natura</i>	X		
Carne suína <i>in natura</i>	X		
Produtos industrializados de carne	X		
Grãos	X		
Ração	X		
Ovos	X		
Amidos		X	
Xaropes de glucose		X	
Gorduras hidrogenadas		X	
Cacau		X	
Farinha de trigo		X	
Sucos e derivados de laranja (*)		X	
Fertilizantes		X	
Café		X	
Ácido cítrico		X	
Citrato de sódio diidratado		X	
Óleo de soja		X	
Óleo de milho		X	
Óleo de girassol		X	
Óleo de canola		X	
Azeite de oliva		X	
Outros ingredientes (**)		X	

Envase e comercialização de suco de laranja			X
Biscoitos			X
Produtos lácteos frescos			X
Doces			X
Águas			X

(\*) a Cargill atua principalmente na produção de suco de laranja concentrado e na comercialização a granel deste produto.

(\*\*) Ácidos ascórbico, itacônico, gicônico e sórbico, alfa amilase, ascorbato de sódio, astos, benzoato de potássio, benzoato de sódio, produtos para indústria cervejeira e eritorbato de sódio.

Fonte: Requerentes

24. Como pode ser observado na tabela acima, as três empresas atuam em mercados distintos. Quanto ao mercado de suco de laranja, é preciso lembrar que a Cargill atua na produção e comercialização de suco de laranja concentrado e a Danone, no envase e comercialização de suco de laranja para consumo final.

25. As requerentes apontam ainda possíveis relações verticais entre as empresas tais como:

(i) a Cargill produz farinha de trigo, ácido cítrico, gordura para fritura, glúten, maldextrina, amido, suco de laranja concentrado e fosfato bicálcio, os quais são utilizados como insumos pela Sadia;

(ii) a Danone utiliza como insumos cacau, sucos (especialmente de laranja), xarope de glucose e grãos (farinhas e soja), os quais são comercializados pela Cargill.

26. Os potenciais impactos da presente operação serão exercidos sobre os fornecedores dos bens a serem adquiridos conjuntamente pelas três empresas. Diante disso, define-se como produtos relevantes os seguintes:

- MRO (Maintenance, Repair ou Operation) – incluem material de escritório, embalagens, equipamentos de informática, veículos e determinadas máquinas e equipamentos produtivos, serviços de transporte, de manutenção das instalações, de limpeza, de saúde, passagens e estadias dos funcionários;
- Insumos diretos – incluem matérias-primas e componentes que serão utilizados diretamente no processo produtivo e fazem parte do produto final. Conforme visto acima, as carnes, grãos, leite e suco de laranja não estão incluídos nesse grupo.

### III.2 Dimensão Geográfica

27. As requerentes definiram o mercado relevante, na sua dimensão geográfica, como nacional, embora exista a intenção de expandir a área de operação do consórcio para toda América Latina.

28. Seguindo o entendimento desta Secretaria em pareceres anteriores envolvendo *business-to-business*, define-se o mercado relevante na sua dimensão geográfica como nacional.

#### **IV. CONSIDERAÇÕES SOBRE A NATUREZA DA OPERAÇÃO**

29. Em função das características apontadas acima, pode-se caracterizar a presente associação como uma *joint venture* cooperativa, cujo objetivo é a operação de um consórcio de compras.

30. Conforme visto anteriormente, não foram identificadas sobreposições entre as atividades das requerentes. Os principais problemas que poderiam ser gerados ao mercado pela presente associação dizem respeito, em primeiro lugar, a um possível exercício de poder de compra por parte das empresas junto aos fornecedores dos bens a serem adquiridos conjuntamente por estas. O segundo aspecto a ser considerado é a possibilidade de troca de informações entre as empresas envolvidas no consórcio de compras.

31. Define-se poder de compra ou “poder de monopólio como o exercício de poder de mercado pelo lado das compras, no mercado, poder que permite a um comprador ou a um grupo de compradores reduzir o preço de aquisição com a redução das suas compras”<sup>3</sup>. O preço é reduzido a um nível inferior ao preço competitivo, provocando diminuição da oferta.

32. No caso do primeiro mercado relevante, o de MRO, o exercício de poder de compra por parte das requerentes é pouco provável. Trata-se de um mercado bastante heterogêneo, envolvendo desde produtos como clipe até certos equipamentos utilizados no processo produtivo e desde serviços de limpeza até manutenção das instalações. Em função disso, esse mercado dispõe de um grande número de compradores e vendedores de itens que são consumidos por empresas que integram diversos setores da economia.

33. Conforme o citado estudo sobre colaboração entre concorrentes, “a compra conjunta de bens indiretos é, geralmente, menos apta a gerar preocupações (antitruste) que a compra conjunta de bens diretos. Associações de compradores são, geralmente, menos propícias a gerar poder de compra no mercado de bens indiretos, demandados por diversas empresas de outros setores, que em mercados de insumos que encontram demanda de poucas empresas.” A razão disso é a reduzida participação das aquisições do grupo comprador no mercado total de bens indiretos ou MRO.

34. De acordo com as requerentes<sup>4</sup>, no momento em que o consórcio de compras estiver totalmente implantado, serão comercializados por meio deste R\$ 855,4 milhões em materiais indiretos, R\$ 353,6 milhões referentes a embalagens e R\$ 452,5 milhões em insumos.

35. Quanto ao mercado de MRO, estimativas realizadas recentemente sobre o consumo total neste mercado indicam um valor aproximado de R\$ 96 bilhões<sup>5</sup>, dos quais estão excluídas as compras governamentais e de pessoas físicas. O montante a ser comercializado pelas requerentes por meio do consórcio representaria, portanto, apenas 1,26% do total comercializado neste mercado.

36. O fato das consorciadas atuarem em mercados distintos minimiza o risco de ocorrência de exercício de poder de compra no mercado relevante de insumos diretos. Entretanto, como todas as compras de materiais e serviços definidas no contrato deverão ser realizadas por meio do consórcio de compras e foram identificadas algumas relações verticais entre as consorciadas, faz-se necessário impedir qualquer acordo de exclusividade de fornecimento entre as empresas integrantes do consórcio.

37. Quanto à troca de informações entre as consorciadas, entre os fornecedores bem como entre fornecedores e compradores, a Internet possibilita o compartilhamento de grande quantidade de informações tais como a identidade dos compradores e vendedores, a quantidade adquirida por cada comprador, data e hora da transação, o número de consultas realizadas por cada comprador, os preços pagos por produtos e serviços, os fornecedores utilizados, os prazos de recebimento e garantias, os descontos atuais sobre listas de preços do fornecedor no mercado, entre outras. O contrato que formaliza a presente operação não prevê a implantação de sistema de segurança das informações veiculadas no *marketplace*. A ausência de sobreposição das atividades das consorciadas não dispensa a adoção deste, em primeiro lugar, devido à possível entrada de empresas concorrentes das requerentes no consórcio de compras. Em segundo lugar, as informações veiculadas por meio do *marketplace* precisam ser protegidas de todas as pessoas que podem ter acesso ao mesmo.

---

<sup>3</sup> FEDERAL TRADE COMMISSION AND THE U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. *Antitrust Guidelines for Collaborations Among Competitors*. EUA, abril 2000.

<sup>4</sup> Resposta ao Ofício nº 3103/COGPA/SEAE/MF.

<sup>5</sup> Cf. estimativa apresentada no AC 08012.006980/00-35, cujas requerentes são Souza Cruz S.A. e Companhia de Bebidas das Américas – AmBev.



## V. RECOMENDAÇÃO

38. Diante do exposto, recomenda-se a aprovação da presente operação com as seguintes restrições:
- (i) Não deve existir qualquer acordo de exclusividade de compra de insumos entre as empresas consorciadas por meio do *marketplace*;
  - (ii) definir o sistema de segurança das informações veiculadas por meio do *marketplace* isto é, as ferramentas tecnológicas e contratuais (*chinese wall clauses e firewalls*) necessárias para evitar o risco de ocorrência de práticas ilegais ligadas à revelação de informações ou de prática coordenada entre as consorciadas e empresas usuárias do *marketplace*;
  - (iii) realizar auditorias periódicas de segurança das informações por meio de empresa de auditoria independente, com a emissão de relatórios que devem ser públicos;
  - (iv) comunicar ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência qualquer alteração ocorrida na minuta do Contrato de Constituição de Consórcio de Compras;
  - (v) comunicar ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência a entrada de qualquer novo integrante no consórcio de compras, bem como qualquer inclusão ou alteração de cláusula contratual que afete a 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