



## MINISTÉRIO DA FAZENDA

### Secretaria de Acompanhamento Econômico

Parecer Técnico n.º 196 CONDU/COGPI/SEAE/MF

Rio de Janeiro, 07 de outubro de 2002

Referência: Ofício SDE/GAB n.º 050/2002, de 18 de março de 2002

**Assunto:** ATO DE CONCENTRAÇÃO n.º 08012.001697/2002-89

**Requerentes:** NESTLÉ BRASIL LTDA. e CHOCOLATES GAROTO S.A.

**Operação:** Aquisição, pela Nestlé Brasil Ltda, da empresa Chocolates Garoto S.A.

**Versão:** Pública

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça solicita à SEAE, nos termos do Art. 54 da Lei n.º 8.884/94, parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas **NESTLÉ BRASIL LTDA.** e **CHOCOLATES GAROTO S.A.**

## I – Das Requerentes

### I.1 – NESTLÉ BRASIL LTDA.

A Nestlé Brasil Ltda ("Nestlé Brasil") é uma empresa de nacionalidade brasileira, cujos principais acionistas são a Nestlé S.A. ("Grupo Nestlé"), grupo de origem suíça, que detém 99,9% do capital social da Nestlé Brasil. Os restantes 0,01% de participação pertencem à Sociedade Comercial de Corretagem de Seguros e Participações Ltda. (SOCOPAL). O Grupo Nestlé tem quatro áreas de atividade, que são:

- Indústria Alimentícia: fabrica e desenvolve laticínios, cereais, doces e biscoitos, sorvetes, congelados e preparados, condimentos, café solúvel, comidas infantis, produtos dietéticos e serviços alimentícios;
- Indústria de Bebidas: produz águas minerais e mineralizadas, entre outros;
- Indústria de Pecuária e Produção Animal: fabrica e desenvolve rações para animais de estimação;
- Indústria Farmacêutica e de Produtos de Higiene: fabrica e desenvolve produtos dermatológicos e oftalmológicos, bem como cosméticos.

No Brasil, a Nestlé Brasil atua nos mesmos setores de atividade que sua matriz suíça (com exceção da Indústria Farmacêutica e de Produtos de Higiene), através das seguintes empresas: Nestlé Brasil Ltda.; Indústrias Alimentícias Itacolomy S.A.; Perrier Vittel do Brasil Ltda.; Empresa de Águas São Lourenço Ltda.; Alcon Laboratórios do Brasil Ltda.; Galderma Brasil Ltda.; CPW Brasil Ltda.; FIS Brasil Ltda.; Sociedade Comercial de Corretagem de Seguros e Participações Ltda. (SOCOPAL); Cia. Produtora de Alimentos Ltda.; Nestec Biscuit Development Group Ltda.

O faturamento do Grupo Nestlé, no ano de 2001, foi de R\$ 119,37 bilhões (US\$ 50,75 bilhões), no mundo. Desse montante, R\$ 4,8 bilhões corresponderam ao faturamento em território nacional (faturamento da Nestlé Brasil em 2001). A requerente afirma que, nos últimos três anos, participou dos seguintes atos de concentração com reflexo nacional:

- Em 2000 a Nestlé Brasil realizou uma compra e venda de ativos com a Emege Produtos Alimentícios S.A. Submetida ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, a operação foi aprovada em 21 de fevereiro de 2001;
- Em 2000 a Alcon Acquisition Corporation adquiriu a Summit Autonomous Inc. Submetida ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, a operação foi aprovada em 2000;
- Em 2001 o Grupo Nestlé adquiriu a totalidade do capital social da Ralston Purina Company. Submetida ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, a operação foi aprovada em 03 de outubro de 2001;

- Em 2001 a Nestlé Brasil alienou as marcas e ativos referentes ao negócio Kids para a Arcor do Brasil Ltda. Notificada em 19 de setembro de 2001, o ato permanece sob análise no âmbito do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência;
- Em 2002 o Grupo Nestlé alienou os ativos relacionados ao negócio de aromas salgados e doces da Nestlé (suíça) para a Givaudan (suíça). Notificada em 14 de fevereiro de 2002, o ato permanece sob análise no âmbito do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência;

## **I.2 – CHOCOLATES GAROTO S.A.**

A Chocolates Garoto S.A. ("Garoto") é uma empresa de nacionalidade brasileira, com sede em Vila Velha, Estado do Espírito Santo. A Garoto atua basicamente na indústria alimentícia, fabricando doces (chocolates e confeitos).

A estrutura acionária da Garoto é familiar, sendo que os principais acionistas da empresa são: Helmut Meyerfreund (40,15% de participação); Ferdinnand Meyerfreund (32,49%); Edith Meyerfreund (10,45%); Klaus Guenther Zennig (7%). As demais participações são todas inferiores a cinco por cento. A requerente ainda afirma que possui subsidiárias integrais não operacionais no Uruguai (Ciwald Corporation S.A.), nos Estados Unidos (Garoto America Inc.) e um escritório de representação e distribuição na Argentina (Garoto Argentina S.A.). O faturamento da Garoto no ano de 2001 foi de R\$ 34,59 milhões no mundo (exceto Brasil). No Brasil, a requerente faturou R\$ 547,15 milhões em 2001.

A requerente afirma que não participou de nenhum processo de fusão, aquisição ou associação de novas empresas com reflexo nacional nos últimos três anos.

## **II – Da Operação**

A operação em questão constitui uma aquisição. Em 28 de fevereiro de 2002 foi assinado um acordo entre as empresas Nestlé Brasil e a Garoto onde, após a subscrição, pela Nestlé Brasil, de novas ações emitidas pela Garoto, decorrentes do aumento de capital desta, a Nestlé Brasil resgataria as ações que ainda estivessem detidas pelos acionistas controladores da Garoto. O valor estabelecido para a operação é de US\$ 230 milhões, sendo que a taxa de câmbio a ser utilizada foi a PTAX-800 da data do fechamento, não podendo esta ser inferior a R\$ 2,46 ou superior a R\$ 2,50.

As Requerentes informaram que o presente ato foi submetido à apreciação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, em razão do critério do faturamento e da participação de mercado, previsto no § 3º do art. 54 da Lei 8.884/94.

### III – Definição do Mercado Relevante

#### III.1 – Dimensão Produto

A tabela a seguir mostra os diferentes produtos fabricados pelas Requerentes:

*Tabela 1 – Produtos ofertados pelas Requerentes, no Mundo*

Produto	GrupoNestlé	Grupo Garoto
Ração Animal	X	
Produtos Culinários	X	
Cereais	X	
Cafés	X	
Sucos	X	
Sorvetes	X	
Biscoitos	X	
Produtos Lácteos	X	
Bebidas Achocolatadas	X	
Leite em Pó	X	
Licor de Cacau*	X	
Manteiga de Cacau *	X	
Torta de Cacau*	X	
Cobertura de Chocolate	X	X
Chocolates sob Todas as Formas (Tabletes, Candy Bars, Snacks, Bombons, Caixa de Bombons, Ovos de Páscoa e Formatos Variados)	X	X
Cacau em Pó	X	X
Chocolate em Pó	X	X

Balas e Confeitos	X	X
-------------------	---	---

Fonte – Requerentes

### III.1.1 – Substituição pelo Lado da Oferta

#### III.1.1.1 – Chocolates

A fabricação de chocolates tem origem no cacaueteiro, uma árvore que dá flores e frutos dourados e é conhecida no Nordeste, principalmente no sul da Bahia. O seu desenvolvimento ocorre à sombra das árvores mais altas e frondosas. Cada cacau pesa entre 300 e 600 gramas e contém uma polpa branca e viscosa.

Da colheita das favas à embalagem do produto final nas fábricas, o cacau sofre um processo de transformação rigorosa e preciso para alcançar o refinamento indispensável a um chocolate de alto padrão. Aqui é importante destacar que temos dois tipos de firmas operando nesta indústria: os chamados fabricantes industriais (firmas de médio a grande porte, que elaboram sua própria massa de chocolate e têm um raio de distribuição nacional para varejo e supermercados) e os fabricantes artesanais (firmas que não possuem o processo de elaboração da massa de chocolate e têm um raio de distribuição regional).

A seguir, serão apresentadas cada uma das etapas de fabricação do chocolate:

##### III.1.1.1.1 – Elaboração da Massa de Cacau:

- *Seleção e limpeza das favas* – depois da colheita manual nas fazendas, as frutas são quebradas e do seu interior são retiradas as favas do cacau. Cada fruto tem de 25 a 30 sementes (favas de cacau). Elas ficam de seis a nove dias em grandes caixas de madeira, ou cochos de fermentação natural, até que todo o líquido escorra e sobre apenas a fava. Depois, ficam expostas ao sol em amplos terreiros para secagem, sendo posteriormente ensacadas e enviadas aos armazéns.

Vem então um novo processo de seleção e limpeza: uma peneira oscilante entra em ação com um sistema de sucção e as favas são levadas por esteiras até o sistema de trituração.

- *Trituração* – no triturador, cilindros especiais separam as favas das cascas e as reduzem a pedaços cada vez menores. O aroma fica ainda mais pronunciado. A casca e a fava são separadas por peneiras sucessivas, comandadas electronicamente, com a ajuda de um sistema de ventilação e sucção. Dessa fase em

diante, só a fava será aproveitada.

- *Torrefação* – as favas passam para a torrefação, processo que eliminará a umidade e desenvolverá o aroma peculiar do cacau. Essa operação é importantíssima e é feita lentamente em torradores contínuos. No ponto exato de torrefação do cacau está o segredo do aroma do chocolate.
- *Moagem* – as favas trituradas e torradas passam por um moinho que as desintegra. Sendo possuidoras de alto teor de gordura (mais de 50%), dão origem a uma massa pastosa e perfumada, a *massa de cacau*, também chamada de *líquor de cacau*.
- *Solubilização e Prensa* – a *massa de cacau* é prensada novamente até que a maior parte da gordura seja separada. A gordura que é extraída neste processo leva o nome de *manteiga de cacau*. O restante da massa de cacau, desprovido de gordura (na verdade, ao fim do processo, a massa de cacau continua com um teor de 10% de gordura) é cortada, no formato de um queijo e leva o nome de *torta de cacau*.

Os três produtos acima (líquor de cacau, manteiga de cacau e torta de cacau) são o resultado do processamento das sementes de cacau. O *líquor de cacau* e a *manteiga de cacau* são as matérias primas da massa de chocolate e são vendidos às grandes firmas fabricantes de chocolates. A *torta de cacau* também é vendida às firmas chocolateiras mas para um propósito distinto: ela serve de matéria prima para a fabricação de cacau em pó e chocolate em pó.

Depois de resfriada e acrescida de açúcar, a *torta de cacau* é passada por um moinho, resultando num produto de textura fina, chamado *cacau em pó*. Se acrescido de açúcar obtém-se o *chocolate em pó*. Graças à sua solubilidade, esse chocolate pode ser empregado no preparo de variadas bebidas quentes ou frias. Adicionado a outros ingredientes secos, como farinha e açúcar, é empregado em doces, como bolos e tortas.

### III.1.1.1.2 – Elaboração da Massa de Chocolate:

Já o *líquor de cacau*, após o processo de temperagem, é moldado em tiras e passa por um túnel de resfriamento. Quebrada em pedaços irregulares, transforma-se no *kibbled*. O *kibbled*, juntamente com a *manteiga de cacau*, leite e açúcar produzem a *massa de chocolate*. Esta, por sua vez, é levada para a refinagem, onde um conjunto de cilindros metálicos reduzem os cristais da mistura em partículas microscópicas. Então, esta massa é transportada até conchas, onde recebe uma nova dose de manteiga de cacau e é agitada constantemente de forma a garantir textura e sabor característicos. Por fim, entra a

etapa da temperagem, onde trocas de temperatura são feitas na medida certa para garantir o brilho do produto. Agora esta massa de chocolate, que pode ser usada para a confeção dos mais variados tipos de chocolate, leva um nome específico: *cobertura de chocolate*. A cobertura de chocolate possui duas formas de apresentação: sólida e líquida. Quando tratando do produto cobertura de chocolate, há uma diferença significativa pelo lado da oferta entre os dois produtos. A cobertura de chocolate é estocada em tanques, mantidos a temperaturas pouco superiores a 45° C, que é o ponto de fusão do chocolate. Destes tanques ela pode seguir dois caminhos: ser bombeada até um caminhão, o qual levará a mesma em estado líquido até o comprador (cobertura líquida); ou ser levada para a linha de moldagem de tabletes (vide explicação no próximo item) e ser ofertada como cobertura sólida.

### III.1.1.1.3 – Elaboração de Chocolates em Formatos Variados:

O processo de fabricação de cada tipo de chocolate, em escala industrial, termina com a moldagem e embalagem. Segundo resposta aos ofícios n.º 1062 a 1067 e pelo que foi observado por esta Secretaria em visita às fábricas da Kraft Foods em Curitiba (PR), e Nestlé em Caçapava (SP) a moldagem das diferentes classes de chocolates pode apresentar diferentes níveis de especialização. Isso quer dizer que, dependendo da estratégia da empresa pode-se montar um planta com máquinas extremamente específicas para cada classe de chocolate, ou uma planta tal que as linhas de produção sejam multiproduto. Entretanto, mesmo neste último caso, a opção pela fabricação de algumas classes de chocolates envolve a aquisição de alguns equipamentos específicos para tal.

De uma forma geral, podemos dizer que a moldagem de chocolates envolve as seguintes etapas:

- *Snacks* e alguns tipos de bombons precisam inicialmente de fornos para a produção de *wafers* (bombons como sonho de valsa ou serenata de amor precisam ainda de fornos especiais, os quais produzem *wafers* no formato esférico). Essas placas então são levadas por esteiras até as recheadeiras para rechear com chocolate, ou algum outro tipo de mistura. Feito isso, as placas recheadas continuam o seu percurso até as cortadeiras, as quais darão o formato final do chocolate. Agora, cada bombom ou snack é levado até as cobrideiras, onde cada qual é coberto com chocolate. Por fim, os chocolates são levados ao túnel de resfriamento, onde a cobertura de chocolate é cristalizada. O bombom ou snack está pronto para ser embalado, o que é realizado no final da linha de produção.
- *Candy Bars* necessitam de misturadores para misturar os ingredientes do recheio e *extruder*, que extrusa o recheio em tiras. Esse recheio é levado por esteiras até as cortadeiras, as quais darão o formato final do chocolate. Feito isso, o recheio é levado a um túnel de resfriamento. Agora, o recheio mais consistente passa pelas

cobrideiras e, logo após, passa novamente pelo túnel de resfriamento, para cristalizar o chocolate.

- Tabletes recheados passam primeiro pela cobrideira, a qual vai preencher as formas com excesso de chocolate. Este excesso de chocolate é retirado e o restante que sobra na forma é levado ao túnel de resfriamento para ser cristalizado. Esta "casca" recebe o nome de coquilha. A coquilha é então preenchida com o recheio (o qual já foi preparado em um misturador), que é depositado por cobrideiras. Novamente, a coquilha recheada é levada a um túnel de resfriamento. Por fim, este chocolate passa por outra cobrideira, a qual "cobre" o recheio, e pelo túnel de resfriamento, que cristaliza o chocolate.
- Tabletes necessitam apenas da cobrideira, que preenche a forma com o chocolate, e do túnel de resfriamento, que cristaliza o chocolate.

#### III.1.1.1.4 – Conclusão Chocolates

Como pode ser visto, a fabricação de cada um desses chocolates é feita em uma linha de produção. Isso poderia sugerir que não há substituição pelo lado da oferta entre os diferentes tipos de chocolates. Entretanto, podemos notar que alguns dos tipos acima utilizam linhas de produção muito semelhantes, o que poderia sugerir que uma linha servisse para a fabricação de mais de um tipo de chocolate (por exemplo, tabletes recheados, tabletes sem recheio e até alguns tipos de *snacks*, podem usar a mesma linha de produção). A exceção se dá na fabricação de bombons que utilizam placas esféricas, o que implica em gastos específicos neste tipo de forno, e nos *Candy Bars*, que necessitam de equipamentos específicos no começo da linha (misturadores e extrusores).

Por fim, segue o processo de embalagem, onde, dependendo do formato do chocolate, utiliza-se uma máquina específica para cada um (*flow-pack*, envelope ou dupla-torção). A escolha do tipo de máquina embrulhadora se faz a partir de questões de venda (qual o tipo de embalagem condiciona melhor o produto dada a forma típica de venda do mesmo – avulso, em pacotes, em caixas) e marketing (qual a embalagem que teria o maior apelo ao consumidor). Entretanto, não há limitações quanto a máquina embrulhadora a ser usada dado o tipo de chocolate – *snack*, *candy bar*, bombom ou tablete.

Do que foi exposto, podem ser definidos três tipos de chocolates, pelo lado da oferta: tabletes (sejam recheados ou não), candy bars e snacks. Qualquer outro tipo de bombom ou apresentação pode ser obtido por uma das três linhas de produção acima.

No que diz respeito ao cacau em pó e chocolate em pó, considerando que a diferença básica entre os dois produtos é a adição de açúcar e não é necessário nenhum investimento específico em maquinário, definiu-se, pelo lado da oferta, como um único



produto: chocolate em pó. Por fim, no tocante às coberturas de chocolate, como a implantação de uma linha de tabletes (ou moldados) exige investimento e tempo bastante superiores ao de instalação de apenas bombas e uma tubulação necessárias para a oferta de cobertura líquida, entendeu esta Secretária tratar-se de dois produtos: cobertura de chocolate líquida e cobertura de chocolate sólida.

### **III.1.1.2 – Fabricação de Confeitos**

#### **III.1.1.2.1 – Balas**

O processo de fabricação de balas começa com a preparação da solução aquosa de açúcares. Esta solução é cozida em tachos a vácuo, onde são adicionados corantes, ácidos e aromas, até chegar à umidade residual desejada (geralmente inferior à 1%). A solução final é homogeneizada e resfriada e as balas são moldadas com ajuda de máquinas torqueladoras. Por fim, as balas são embaladas conforme a apresentação final desejada.

#### **III.1.1.2.2 – Pastilhas Prensadas**

Pastilhas prensadas são produzidas a partir da mistura de açúcares em pó como baixo teor de umidade. Esta mistura é aromatizada e prensada no formato desejado. Por fim estas pastilhas são embaladas conforme a apresentação final desejada.

#### **III.1.1.2.3 – Pastilhas Drageificadas**

Pastilhas drageificadas são fabricadas a partir de um núcleo. Este núcleo é fabricado da mesma forma como as balas. A este núcleo são adicionadas capas de açúcar ou chocolate em um processo chamado drageificação. A drageificação é realizada em máquinas chamadas turbinas drageificadoras (máquinas giratórias que recebem ventilação forçada). Feito isso, as pastilhas são envasadas em máquinas específicas, conforme a apresentação desejada.

#### **III.1.1.2.4 – Caramelos**

O processo de fabricação de caramelos é muito semelhante ao de balas. Inicialmente é preparada a solução de leite, açúcar e gordura (chamada de solução lipídica). Esta solução é cozida em tachos (à vacuo ou não), onde são adicionados corantes, aromas e inclusões

(amêndoas, frutas cristalizadas, entre outros). Quando esta solução alcança a umidade residual de 6% ela é homogeneizada e resfriada. Os caramelos são formados com ajuda de máquinas torqueladoras e embalados conforme a apresentação final desejada.

### **III.1.1.2.5 – Conclusão Confeitos**

Como pode ser observado, existe uma forte substituição entre os diferentes tipos de confeitos. Basicamente as balas, o núcleo das pastilhas drageificadas e os caramelos utilizam as mesmas máquinas para a produção. Entretanto, usar uma mesma linha para produzir os vários tipos de confeitos pode não ser economicamente viável. Qualquer linha que produza confeitos com sabor de menta, ou hortelã, não pode ser usada para produzir confeitos com sabores diferentes. Isso é devido ao fato que esses dois aromas ficam impregnados nas máquinas, sendo economicamente inviável limpá-las suficientemente bem para não deixar o gosto de menta, ou hortelã, em outros produtos.

Além disso, na fabricação de pastilhas drageificadas é necessário o investimento em turbinas drageificadoras, o que dificulta ainda mais a imediata substituição entre as linhas de produto. Pastilhas prensadas, como pôde ser inferido acima, tem uma tecnologia distinta das demais e não poderia ser considerada substituta pelo lado da oferta.

Do que foi exposto podem ser definidos quatro tipos de confeitos, pelo lado da oferta: balas, pastilhas prensadas, pastilhas drageificadas e caramelos.

## **III.1.2 – Substituição pelo Lado da Demanda**

### **III.1.2.1 – Cobertura de Chocolate**

A cobertura de chocolate é usada basicamente por padarias, confeitarias e chocolateiros artesanais para a confecção de chocolates, doces, bolos, entre outros, ou pelo próprio consumidor final para consumo próprio. Como dito anteriormente, ela apresenta-se em duas formas: líquida ou sólida. Segundo resposta ao ofício n.º 1170, as requerentes afirmam que a forma de apresentação não implica em restrição ao uso. Entretanto, enquanto a cobertura sólida pode ser adquirida pela totalidade dos consumidores deste tipo de produto (desde donas de casa até fabricantes artesanais de chocolate), a cobertura líquida é vendida para uma parcela muito restrita de consumidores, que seriam os grandes demandantes de chocolate, como indústrias de sorvete ou fabricantes de chocolate de médio porte. Isso acontece porque o chocolate líquido é transportado em caminhões-tanque, com capacidade média de 22 toneladas e consumidores com este perfil de consumo são muito poucos no país (aproximadamente, apenas 10% da demanda nacional deste produto).

Dessa forma, dada a baixa representatividade da demanda por cobertura líquida e a possibilidade dos consumidores de cobertura líquida demandarem cobertura sólida, definiu-se o produto relevante como sendo cobertura sólida de chocolate.

### III.1.2.2 – Chocolates sob todas as Formas

Antes de definir a substitutibilidade pelo lado da demanda entre os diversos tipos de chocolates, cabe fazer uma análise se haveria substituição entre chocolates, confeitos, biscoitos e outros tipos de doces que pudessem sugerir uma categoria chamada guloseimas.

As Requerentes afirmam em sua petição inicial, nos itens de 19 a 28, que haveria fortes indícios da existência de um mercado de guloseimas. Para tal, elas se valem de alguns estudos apresentados, bem como da experiência dos funcionários das áreas de marketing e vendas. Os principais pontos levantados por eles são:

- i. O consumidor adquire e consome estes produtos indistintamente, motivado essencialmente pelo prazer, pelo impulso de comer algo doce e saboroso, de satisfazer desejos, ou mesmo como forma de compensação em momentos de ansiedade;
- ii. O consumo se dá basicamente fora das refeições;
- iii. Chocolates e Confeitos são comercializados em locais muito próximos, tais como nas mesmas gôndolas de supermercado, ou expostos lado a lado em padarias, bares e bancas de jornal;
- iv. As associações de classe representativas destas categorias, chocolates e confeitos, em geral são unificadas. Por exemplo, no Brasil a ABICAB representa o interesse dos produtores de chocolates, confeitos e derivados. O mesmo ocorre nos Estados Unidos e na Europa;
- v. O sabor chocolate é extremamente difundido entre biscoitos e alguns produtores de biscoitos têm começado a ofertá-los em caixas que lembram caixas de bombons;
- vi. Os produtores de chocolates fabricam também pelo menos uma das outras categorias (confeitos ou biscoitos);
- vii. As marcas de chocolates e seus respectivos sabores têm migrado para as demais categorias;
- viii. A Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE agrega todo o segmento em uma única categoria chamada "bala, chiclete, doce, sorvete, chocolate em barra, picolé, etc."

As requerentes citam ainda os seguintes estudos comprovando a substitutibilidade entre chocolates sobre as diversas formas (bombons, tabletes, *candy bars*, *snacks*, ovos de páscoa, entre outros), balas, caramelos, doces, *candies* entre outros, classificando todos como sendo guloseimas:

- ABICAB, "Confectionery e Mercosul: um desafiante e doce futuro", outubro de 1997;
- Clarice Herzog Associados, "Projeto Manager: Estudo de Gerenciamento da Categoria Biscoito", estudo realizado para a Nestlé do Brasil, março de 1999;
- Novaction/IPSOS, " Yopa Ice Cream Impulse Purchase", estudo realizado para a Nestlé do Brasil, abril de 1999;
- Novaction/IPSOS, "Percepto & Explorer – Sorvetes Impulso", estudo realizado para a Nestlé do Brasil, fevereiro de 2000

A respeito dos pontos levantados pelas Requerentes, esta Secretaria tem as seguintes observações a fazer:

- I. Não é claro que o consumidor representativo considere todas as categorias como sendo substitutas. Pelo próprio estudo apresentado pelas Requerentes (n.º 1), ignorando os problemas de seleção da amostra, enquanto 14% dos consumidores lembravam chocolate como sendo um símbolo de prazer e gratificação, apenas 1% dos mesmos citavam balas como Top of Mind em termos de prazer e gratificação. Observando a mesma tabela, poderia-se chegar a conclusão que guloseimas e bebidas (cerveja, refrigerantes, sucos ou isotônicos) também seriam substitutos, dado que ambos aparecem com 22% na lembrança do consumidor quando o assunto é prazer ou gratificação, o que não parece muito sensato.
- II. Existem vários outros tipos de alimentos que são consumidos fora das refeições e nem por isso poderiam ser colocados no mesmo mercado. Um exemplo seria os biscoitos salgados, tais como *Club Social*, que, segundo as Requerentes estaria fora da categoria guloseima mas apresenta o mesmo padrão de consumo
- III. A proximidade dos pontos de venda também é questionável. Por este mesmo argumento seria razoável inferir que lâminas de barbear e desodorantes, ou escovas de dente seriam substitutos pelo lado da demanda, uma vez que possuem preço semelhante e situam-se próximos nas gôndolas de supermercado. O mesmo se aplicaria a preservativos e guloseimas, dado que ambos se situam também próximos em lojas de conveniência e têm preços muitas vezes semelhantes;
- IV. O argumento da associação de classe ser única é tão forte quanto afirmar que as profissões de engenheiros (em todas as suas modalidades), arquitetos e agrônomos são equivalentes, uma vez que todos eles pertencem à mesma associação de classe;
- V. Assim como biscoitos apresentam muitas vezes sabor chocolate, várias bebidas lácteas também o fazem, e não parece muito claro que o consumidor de um tablete de chocolate substituiria sua demanda por leites achocolatados;

Dos estudos acima citados, muito pouco pode ser concluído sobre a substituição pelo lado da demanda. Novamente ignorando todos os possíveis problemas de seleção da amostra, em nenhum momento viu-se o consumidor fazendo escolhas entre produtos dados seus preços e uma restrição orçamentária. Ora, é imprescindível para a caracterização de uma curva de demanda (a partir da qual poder-se-ia inferir elasticidades cruzadas de preço da demanda), que o consumidor pautasse suas escolhas sabendo o quanto possui para gastar. Estudos semelhantes foram apresentados pela Kraft Foods com a mesma metodologia.

Entretanto, devido à dificuldade de obtenção de bons estimadores da elasticidade da

demanda em mercados de produtos diferenciados, alguns órgãos antitruste no mundo enxergam estudos como estes apresentados pelas Requerentes e pela Kraft Foods como uma *proxy* do estimador da elasticidade da demanda. Uma justificativa para a sua validade seria que estes estudos são utilizados pelos departamentos de marketing e vendas destas firmas em suas estratégias de formação de preços, que é a variável mais importante a ser analisada em se tratando de probabilidade de exercício de poder de mercado. De qualquer maneira, estes estudos serão melhor discutidos na seção V.

Além do pouco fundamento apresentado pelas Requerentes para fundamentar seu ponto de vista, as respostas obtidas junto às concorrentes corroboram a não substitutibilidade entre chocolates, confeitos, biscoitos e sorvetes. Em resposta aos ofícios n.º 1003 a 1010 todas foram unânimes em discordar da definição como guloseimas e a própria associação de classe ABICAB, em resposta ao ofício n.º 1199 mostra-se contrária à definição de um mercado único.

Outro fator que poderia ser levantado contrário à definição deste mercado único é a pesquisa do Instituto AC Nielsen. Segundo este instituto, o mercado de chocolates é classificado em várias categorias, tais como: bombons (avulsos e caixas de bombons), tabletes, *candy bars*, *snacks*, confeitos, formatos variados e ovos de páscoa. Além disso, segundo elas, a substituição entre essas categorias depende de fatores como: preferência pela marca, marketing, distribuição, hábitos do consumidor, entre outros. Conforme as participantes deste mercado responderam em ofício, elas observam as pesquisas da AC Nielsen para formar suas estratégias de preço e marketing e a AC Nielsen, por fazer pesquisas customizadas à necessidade do mercado, separa desta forma por exigência das firmas. Assim sendo, há indícios de um processo recursivo entre o instituto de pesquisa e o mercado para entender o mercado não como Guloseimas, mas sim como chocolates, balas e biscoitos.

Entretanto, como as próprias Requerentes afirmam, e algumas das concorrentes também, em resposta aos ofícios n.º 1697 a 1704, no momento da determinação de preços dos produtos, elas levam em consideração os preços praticados nos outros segmentos, principalmente o preço de confeitos. Assim, variações no preço de confeitos teriam impacto no preço de chocolates e vice-versa. Isso pode ser observado em alguns gráficos apresentados inclusive pelas Requerentes e é usado por eles como indicio de substituição pelo lado da demanda.

O que parece mais condizente com a realidade é assumir que trata-se de um mercado de produtos diferenciados, onde cada um dos produtos guarda um certo grau de substituição entre si (que pode ser maior ou menor, dependendo das preferências de cada consumidor). Neste caso, as firmas, ao formarem sua estratégia de preços, olham para os outros segmentos não porque desejam competir no mercado do outro produto (no caso, os confeitos), mas sim porque desejam diferenciar o seu produto dos demais.

Se os argumentos para a não classificação de um produto chamado Guloseimas são

claros, por outro lado a definição de um produto único chamado *chocolate*, ou diversos produtos chamados *bombons*, *caixa de bombons*, *tabletes*, *snacks*, *candy bars*, *ovos de páscoa* ou *formatos variados* não é muito clara. Devido à facilidade de ajuste por parte da oferta, quase todas as firmas deste mercado ofertam em todos os segmentos. Além disso, nenhuma concorrente conseguiu afirmar que enxerga-os como produtos distintos. Na verdade, é uma prorrogação de um mercado de produtos diferenciados, entretanto é possível imaginar um alto grau de substituição entre si.

Devido à impossibilidade da precisão na definição da substitutibilidade entre os diversos tipos e formatos de chocolate, esta Secretaria optou por analisar o presente ato em dois cenários na dimensão produto: chocolates sob todas as formas (agregando todos os chocolates como sendo um produto único), ou chocolates por segmento: bombons, caixa de bombons, tabletes, *snacks*, *candy bars*, ovos de páscoa ou formatos variados.

Uma última observação a respeito deste mercado estaria na inclusão ou não dos fabricantes de chocolates ditos artesanais. Na verdade, pode-se definir da seguinte maneira: fabricantes nacionais de chocolate – todos aqueles com capacidade e estrutura de distribuição e logística (própria ou terceirizada) que conseguem ofertar seu produto em todo o país – e fabricantes regionais de chocolate – todos aqueles que não possuem capacidade e, ou, estrutura de distribuição e logística para ofertar seu produto em todo o país. Os fabricantes regionais de chocolate podem se dividir em dois grupos: artesanais, que seriam aqueles onde a venda é realizada a partir de pontos de venda próprios, em geral localizados em uma única cidade ou região; e pequenos fabricantes, que seriam aqueles que ofertam seus produtos em supermercados e lojas de departamento mas não efetuam esforço em marketing e limitam seu raio de atuação a apenas uma região.

As Requerentes apresentaram um estudo para fundamentar seu ponto sobre a inclusão de fabricantes regionais e artesanais na definição da dimensão produto de chocolates. Neste estudo, o prof. Barrionuevo cita os guidelines brasileiro, norte-americano e europeu para fundamentar esta definição de mercado relevante, além de testar se a média dos preços dos chocolates industriais (aqui chamados de nacionais) e dos chocolates artesanais (aqui chamados de regionais e artesanais) são significativamente diferentes.

Os fabricantes artesanais não deveriam ser considerados no mesmo mercado relevante do produto por uma razão simples: há uma sensível diferença entre os consumidores representativos dos dois tipos de chocolate. Como bem apontado no Guia para Análise de Atos de Concentração, um dos critérios para definir a substituição pelo lado da demanda seria o tempo e o custo envolvido na decisão de consumir produto substituto ou idêntico proveniente de outra área. Mesmo se for considerado que os preços de chocolates em supermercados fossem os mesmos praticados nas lojas dos fabricantes artesanais, um consumidor que decidisse substituir um chocolate vendido em uma padaria ou supermercado por um chocolate artesanal precisaria arcar com o custo de se locomover até a loja mais próxima. Isso, com exceção de algumas raras cidades Brasil, é algo impraticável.

Contudo, o chocolate oferecido pelos pequenos fabricantes pode ser incluído como substituto ao chocolate ofertado pelos fabricantes nacionais de chocolate, uma vez que está disponível em vários dos pontos onde também é oferecido o chocolate dos fabricantes nacionais e, via de regra, não apresenta preços muito díspares aos apresentados por aqueles. Apesar da deficiência na base de dados do estudo (foram observados os preços de apenas um supermercado) os resultados obtidos corroboram este ponto de vista.

Do que foi exposto no começo, fica claro que o ato gera concentração vertical, na medida em que a Garoto não produz os insumos básicos (leite em pó, licor de cacau, manteiga de cacau e torta de cacau) para a produção da massa de chocolate, bem como concentração horizontal, uma vez que ambas produzem chocolates sob todas as formas.

### III.1.2.3 – Confeitos

Da mesma forma que não é claro o grau de substituição entre as diversas categorias de chocolate, não é claro qual seria o grau de substituição entre balas, caramelos, pastilhas prensadas e pastilhas drageificadas. As opiniões de requerentes e concorrentes a respeito desta substituição entre estes produtos, em resposta aos ofícios n.º 1003 a 1010 também não foram claras. Assim optou-se por não definir precisamente o produto como sendo confeitos ou balas, caramelos, pastilhas prensadas e pastilhas drageificadas.

## III.2 – Dimensão Geográfica

### III.2.1 – Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau

Tabela 2 - Evolução das Importações de Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau (ton)

Produto	Demanda	1997	1998	1999	2000	2001
Licor de Cacau	Nacional	16136	18154	18412	15835	13691
	Importado	2086	715	29	186	147
	% Importado	12,93%	3,94%	0,15%	1,17%	1,08%
Manteiga de Cacau	Nacional	27097	29557	32925	32064	32367
	Importado	352	0	0	68	1

	% Importado	1,30%	0,00%	0,00%	0,21%	0,00%
Torta de Cacau	Nacional	35701	39775	48048	45669	45060
	Importado	1179	2441	879	2039	2294
	% Importado	3,30%	6,14%	1,83%	4,46%	5,09%

Fonte – Linhas de Informação do Comércio Exterior (LINCE)

Das informações obtidas junto às firmas chocolateiras e dos produtores dos produtos acima, Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau, apesar de serem produtos homogêneos e ter o preço vinculado diretamente à cotação do cacau no mercado internacional, não é praxe na indústria chocolateira importar os produtos acima. Na verdade, esta importação não ocorre pois qualquer demanda por parte de firmas no Brasil às matrizes das firmas processadoras de cacau no exterior é redirecionada, pelas mesmas, para suas filiais brasileiras. Logo o consumidor nacional deste produto não têm acesso ao produtor estrangeiro. A tabela acima vem a corroborar esta evidência, mostrando que a participação de importados na demanda de cada produto no Brasil é baixa. Assim sendo, definiu-se como sendo nacional o mercado geográfico de Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau.

### III.2.2 – Chocolate em Pó

Como a Garoto não possui participação no mercado mundial de chocolate em pó (toda a sua produção é destinada ao mercado interno), o pior cenário para a análise de possibilidade de exercício de poder de mercado é no mercado nacional. Então seguir-se-á a análise do chocolate em pó no mercado nacional.

### III.2.2 – Cobertura de Chocolate

Foi perguntado às Requerentes, Concorrentes e clientes sob a viabilidade econômica da importação de Cobertura de Chocolate. Em resposta ao ofício n.º 1170 as Requerentes afirmaram que o produto em questão trata-se de uma *commodity*, com plena possibilidade de importação. Entretanto, quando perguntadas sobre o preço internacional do produto no ofício n.º 1903, as mesmas informaram não ser possível apresentar este dado, uma vez que cada fabricante fixa seu preço. Não há um mercado único para o produto cobertura de chocolate assim como é observado com o cacau, o café ou outro tipo de bem homogêneo.

Além disso, quando perguntadas sobre a possibilidade, para o consumidor localizado no Brasil, de importar a preços competitivos o produto cobertura de chocolate, os clientes afirmaram não ser possível. Em resposta aos ofícios n.º 1172 e 1173, dois dos maiores fabricantes artesanais de chocolates informaram que os fatores que impedem este comércio estariam a escala dos produtores artesanais de chocolate em relação à escala mínima de importação, os custos do frete (coberturas sólidas exigem transporte refrigerado enquanto coberturas líquidas exigem tanques aquecidos), taxas e prazo para liberação de



mercadorias.

Assim sendo, devido à inviabilidade econômica na importação deste produto, definiu-se como sendo nacional o mercado geográfico de Cobertura de Chocolate (sólida ou líquida).

### III.2.3 – Chocolates

Em qualquer um dos cenários estabelecidos para o chocolate, a definição do mercado geográfico passa pelos mesmos critérios. Em resposta aos ofícios 1069 a 1072, todas as grandes redes de supermercados e atacadistas afirmam não terem importado chocolates, independente da apresentação, nos últimos anos. Fatores como a perecibilidade do produto, o gosto do consumidor e o alto custo associado ao seu transporte – assim como a cobertura sólida, o chocolate precisa ser transportado em containeres refrigerados – inviabilizam economicamente a importação direta do produto. Basicamente, todo o chocolate importado no Brasil é por intermédio de representantes comerciais ou via as próprias firmas fixadas em território nacional, importando de suas matrizes. É o caso do bombom Baci da Nestlé, do Toblerone da Kraft Foods ou dos produtos da Cadbury.

Como observado no item III.1.2.2, foram identificados dois tipos de fabricantes de chocolates: nacionais e regionais. Como pode ser observado em resposta aos ofícios n.º 1005 e 1012, os fabricantes regionais de chocolates não possuem capacidade produtiva para ofertar em escala nacional, bem como não possuem capacidade financeira para fazer investimentos para aumentar sua oferta ou investir em uma rede de distribuição. Como bem observado pelo Presidente da ABICAB, *"A distribuição nacional é cara, pois, como se trata da venda por impulso, é preciso estar em pequenos pontos de venda"*. Isso ainda pode ser corroborado, como será apresentado na seção V.2.1, com os valores apresentados por concorrentes e requerentes para realizar um aumento de capacidade ou implantação de uma rede de distribuição.

Sobre ainda a possibilidade aventada pelas Requerentes de agregar todos os fabricantes regionais de chocolate como sendo uma única firma nacional que compete com as firmas nacionais é desprovida de fundamento econômico. Para tal seria necessário que em cada cidade brasileira existisse pelo menos uma firma de chocolate regional e que esta firma vendesse seus produtos nos mesmos pontos de venda que os fabricantes nacionais de chocolate. Ora, estas duas hipóteses já foram descartadas, uma vez que há muito mais cidades no Brasil do que fábricas de chocolates e as firmas existentes não conseguem cobrir todo o território nacional. Além disso, como observado antes, dentre as firmas existentes, parte delas é considerada como artesanal e não oferta seus produtos nos supermercados e grandes varejistas. Entretanto, mesmo se estas duas hipóteses estivessem valendo, seria necessário que todos os fabricantes regionais de chocolates tivessem uma mesma política de preços em todo o país, ou seja, apresentassem um alto grau de coordenação. Isso somente seria possível se todos participassem de um cartel, algo que não parece muito próximo da realidade do mercado brasileiro de chocolates.

Assim sendo, definiu-se o mercado de chocolates como sendo nacional.

### III.2.4 – Confeitos

A tabela a seguir apresenta a evolução do mercado de balas e confeitos, segundo informações divulgadas pelo Sindicato da Indústria de Produtos de Cacau, Chocolate, Balas e Derivados de São Paulo – SICAB

*Tabela 3 – Evolução do Mercado Brasileiro de Confeitos (em milhares de toneladas)*

	1997	1998	1999	2000	2001
Importação	20	20	16	12	10
Exportação	48	27	63	76	94
Consumo Aparente	396	414	391	400	382
Produção	424	421	438	464	467

Fonte – Sindicato da Indústria de Produtos de Cacau, Chocolate, Balas e Derivados de São Paulo - SICAB

Observa-se pelos dados acima que a participação de importados no mercado nacional de confeitos é baixa, inferior a 4%. Entretanto, por não haver informações mais específicas sobre a possibilidade de importação de confeitos, optou-se por analisar os mercados nacional e mundial de confeitos.

## IV – Possibilidade de Exercício de Poder de Mercado

### IV.1 – Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau

A tabela a seguir apresenta a capacidade ociosa da fábrica da Nestlé em Itabuna (BA) e a demanda de Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau por parte da Garoto:

*Tabela 4 – Capacidade Ociosa da Nestlé Brasil vis-à-vis Demanda da Garoto em Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau (em toneladas)*

Produto	Empresa	1997	1998	1999	2000	2001
Licor de Cacau	Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
	Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Manteiga de Cacau	Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
	Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Torta de Cacau	Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
	Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes

Como a Nestlé não participa do mercado de Licor de Cacau, Manteiga de Cacau ou Torta de Cacau, o possível prejuízo à concorrência aconteceria se a Nestlé possuísse capacidade ociosa para abastecer a Garoto e que a demanda da Garoto fosse representativa na demanda total dos produtos acima. Pode-se notar, pela tabela acima, que nos produtos Licor de Cacau e Manteiga de Cacau a capacidade ociosa da Nestlé Brasil não é suficiente para abastecer a demanda da Garoto. Entretanto, no tocante ao produto Torta de Cacau, a fábrica de Itabuna da Nestlé pode suprir a totalidade da demanda da Garoto. Contudo, como pode ser observado na tabela 2, a demanda de Torta de Cacau da Garoto corresponde a menos de 3% das vendas do produto no ano de 2001 e percentuais ainda inferiores nos anos anteriores. Dessa forma, o ato não gera danos à concorrência nos mercados destes três produtos.

## IV.2 – Cobertura de Chocolate Sólida

A tabela a seguir mostra a participação de mercado das principais ofertantes no mercado nacional:

Tabela 5 - Participação de Mercado dos Ofertantes de Cobertura de Chocolate em Quantidade

Empresa	1997		1998		1999		2000		2001	
	ton	%	ton	%	ton	%	ton	%	ton	%
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<b>Total</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>

Fonte – Requerentes e Arcor do Brasil

Tabela 6 - Participação de Mercado dos Ofertantes de Cobertura de Chocolate em Faturamento

Empresa	1997		1998		1999		2000		2001	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<b>Total</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,0</b>

Fonte – Requerentes e Arcor do Brasil

Pela tabela acima pode-se observar que, após a realização do ato, a firma resultante passará a deter 82% da oferta de cobertura de chocolate, e, em termos de produção nacional, esta participação chegará em 88% da cobertura de chocolate sólida.

Uma vez dito isso, passaremos a análise quanto à probabilidade de exercício de poder de mercado no mercado de cobertura sólida.

### IV.3 – Chocolate

As tabelas a seguir mostram as participações de mercado das principais ofertantes de chocolates nos dois cenários elencados como mercado relevante: (i) chocolates sob todas as formas; ou (ii) segmentando conforme a definição da AC Nielsen: bombons, caixas de bombons, tabletes, *candy bars*, *snacks*, ovos de páscoa e formatos variados.

#### IV.3.1 – Chocolate sob todas as formas

Tabela 7 – Participação de Mercado (em quantidade) das Principais Ofertantes de Chocolate

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<b>Total</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Requerentes e Concorrentes

Tabela 8 – Participação de Mercado (em valor) das Principais Ofertantes de Chocolate

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<b>Total</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>	<b>Conf.</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Requerentes e Concorrentes

#### IV.3.2 – Segmentados

Antes de detalhar as participações de mercado de cada firma para cada segmento, cabe apresentar qual a participação destes segmentos no mercado de chocolates:

Tabela 9 – Participação Relativa de Cada Segmento no Mercado de Chocolates (em %)

Segmentos	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Caixa de Bombons	30,24	24,50	28,76	23,58	35,37	27,86	33,59	26,17
Tabletes	22,29	22,27	22,46	22,43	21,76	21,43	22,03	22,58
Bombons	14,27	12,42	14,61	12,75	12,61	11,58	12,03	11,54
Candy Bars	11,35	10,29	10,16	9,23	9,19	8,44	9,67	8,78
Snacks	10,27	8,29	9,83	8,77	9,34	8,52	9,36	8,07
Ovos de Páscoa	7,70	16,44	9,13	16,14	7,43	16,06	8,93	17,03
Formatos Variados	3,89	5,80	5,04	7,11	4,30	6,11	4,39	5,73

Fonte – Requerentes e Concorrentes

Tabela 10 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Bombons (em %)

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 11 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Caixas de Bombons (em %)**

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 12 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Tabletes (em %)**

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 13 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Candy Bars (em %)**

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 14 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Snacks (em %)**

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 15 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Ovos de Páscoa (em %)**

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

**Tabela 16 - Participação de Mercado das Principais Ofertantes de Formatos Variados (em %)**

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Empresa	1998		1999		2000		2001	
	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat	Qtt	Fat
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Lacta	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Ferrero	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Hershey	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Effem	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes e Concorrentes

### IV.3.3 – Conclusão

Pode-se observar pelas tabelas acima que nos dois cenários o ato gera concentrações excessivas. Se for considerado o cenário agregado, a firma resultante terá mais de 20% de participação (**confidencial**). Além disso, a participação das quatro maiores firmas deste mercado ultrapassa 95%, bem acima dos 75% considerados no Guia para avaliação do C4.

O mesmo cenário acontece em alguns segmentos quando tomados separadamente. Nos produtos Caixa de Bombons, Tabletes e Ovos de Páscoa o ato pode gerar concentrações de (**confidencial**), respectivamente. Em todos os três mercados acima, o C4 apresenta-se superior a 75%. Nos demais segmentos não é observado riscos à concorrência. Entretanto, como pode ser observado na tabela 7, os três segmentos que geram riscos à concorrência representam aproximadamente 64% de todo o mercado de chocolates, sendo portanto, os mais representativos segmentos do mercado em questão.

### IV.4 – Chocolate em Pó

A tabela a seguir apresenta as participações das principais firmas no mercado nacional de chocolate em pó:

Tabela 17 – Participação no Mercado Nacional das Principais de Chocolate em Pó (em ton)

Empresa	Volume (ton)	%	Valor (R\$)	%
<b>Nestlé</b>	<b>53.656</b>	<b>53,4</b>	<b>275.917</b>	<b>58,1</b>
Quaker	15.689	15,6	80.152	16,9
Arisco/Unilever	6.934	6,9	23.956	5,0
Bretzke	3.108	3,1	11.822	2,5
<b>Garoto</b>	<b>2.798</b>	<b>2,8</b>	<b>14.653</b>	<b>3,1</b>



Novartis	1.305	1,3	10.007	2,1
Mococa	789	0,8	2.914	0,6
Outros	16.625	16,2	55.245	11,6
<b>TOTAL</b>	<b>100.544</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte – Requerentes

Como pode ser observado na tabela acima, o ato gera ausência denexo causal pois o acréscimo de participação de mercado que o ato gera à Nestlé é baixo. Assim, as participações relativas no mercado de Chocolate em Pó permaceriam muito semelhantes às atuais, inviabilizando qualquer tipo de exercício de poder de mercado (seja ele unilateral ou coordenado).

## IV.5 – Confeitos

### IV.5.1 – Mercado Nacional

Tabela 18- Participações das Empresas no Mercado Nacional de Confeitos

	Volume (ton)	Valor (R\$ mil)	% Volume	% Valor
<b>Nestlé</b>	<b>4.519</b>	<b>25.015</b>	<b>1,77%</b>	<b>2,53%</b>
<b>Garoto</b>	<b>5.100</b>	<b>19.061</b>	<b>2,00%</b>	<b>1,93%</b>
Ferrero	550	6.280	0,22%	0,63%
Arcor	29.000	72.500	11,37%	7,33%
Mars	70	776	0,03%	0,08%
Outros	215.761	865.629	84,61%	87,50%
<b>Total</b>	<b>255.000</b>	<b>989.261</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte – Requerentes

Pelo que se observa na tabela acima, a concentração da firma resultante no mercado nacional de confeitos não chega a 4%. Pelos valores fornecidos no requerimento, a Garoto não oferta seus confeitos no mercado mundial. Assim sendo, as participações no mercado mundial para a Garoto seriam ainda inferiores às apresentadas acima. Dessa forma, independente do mercado geográfico a ser considerado, o ato não gera danos à concorrência no mercado de confeitos.

Infelizmente, devido à alta participação dos pequenos fabricantes de confeitos (balas, caramelos, pastilhas prensadas e pastilhas drageificadas), não foi possível obter dados mais específicos de participação das firmas em cada um desses possíveis mercados, seja no mercado nacional ou no mundial.

## V – Probabilidade de Exercício de Poder de Mercado

Nesta seção do parecer, de acordo com o Guia para Análise de Atos de Concentração, serão analisadas as condições de entrada nos mercados relevantes dos produtos e a efetiva rivalidade entre as firmas participantes de forma a avaliar a probabilidade de exercício de poder de mercado, seja de forma unilateral ou coordenadamente.

### V.1 – Cobertura de Chocolate

#### V.1.1 – Condições de Entrada

##### V.1.1.1 – Escala Mínima Viável

Em resposta ao ofício n.º 1170 as requerentes afirmaram que a Escala Mínima Viável para a instalação de uma linha de produção de cobertura de chocolate, seria de 300 Kg/hora, ou 2.628 toneladas/ano, para o caso de coberturas líquidas, e 800 Kg/hora, ou 7.008 toneladas/ano, para o caso de coberturas moldadas. A única concorrente nacional, Arcor do Brasil, afirma, em resposta ao ofício n.º 1171, que há vários modelos que uma firma pode seguir nessa indústria, que são:

- Ser um grande produtor de chocolate industrial, vendendo para outros produtores de chocolate para consumo massivo e indústrias consumidoras de chocolate industrial;
- Ser um produtor de chocolate para consumo massivo que vende o excesso de produção para o mercado de chocolate industrial;
- Ser um pequeno produtor de chocolate industrial

A primeira alternativa implicaria numa escala de 40 mil toneladas/ano. A última alternativa implicaria uma escala de 3.600 toneladas.

##### V.1.1.2 – Tempo Mínimo para a Entrada

Em resposta ao ofício n.º 1170 as requerentes afirmaram que o tempo mínimo para a instalação de uma linha de produção de cobertura de chocolate (líquida ou moldada), produzindo na Escala Mínima Viável, seria de 6 a 8 meses, sem considerar tempo necessário para a construção civil da planta. A única concorrente nacional, Arcor do Brasil, afirma, em resposta ao ofício n.º 1171, que o prazo pode variar de 12 a 18 meses, em se tratando de uma planta com capacidade instalada de 40.000 toneladas/ano, a 8 a 12 meses, no caso de uma planta com capacidade de 3.600 toneladas/ano.

##### V.1.1.3 – Investimento Mínimo para a Entrada

As requerentes afirmaram que o investimento mínimo para a instalação de uma linha de produção de cobertura de chocolate líquida, produzindo na Escala Mínima Viável, é da ordem de R\$ 1,5 milhão. No caso da cobertura moldada, produzindo na Escala Mínima Viável, estes gastos variam entre R\$ 2 a 3 milhões, sem considerar investimento necessário para a construção civil da planta. A Arcor do Brasil afirma que o investimento pode variar de R\$ 35 a 50 milhões, em se tratando de uma planta com capacidade instalada de 40.000 toneladas/ano, a R\$ 2 milhões, no caso de uma planta com capacidade de 3.600 toneladas/ano.

#### V.1.1.4 – Possibilidades de Venda

A tabela a seguir indica a capacidade instalada de cobertura de chocolate na indústria de chocolates:

*Tabela 19 – Capacidade Instalada das Firms do Mercado de Cobertura de Chocolate (em ton)*

Empresa	Capacidade Instalada (ton/ano)
Nestlé	Confidencial
Garoto	Confidencial
Arcor	Confidencial
<i>Total</i>	Confidencial

Fonte – Requerentes e Arcor do Brasil

A tabela abaixo apresenta a evolução da produção de cobertura de chocolates nos últimos cinco anos:

*Tabela 20 – Quantidade Vendida e Importação de Cobertura de Chocolate (em toneladas)*

Origem	1997	1998	1999	2000	2001
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Garoto	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
Importado	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<i>Total</i>	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte – Requerentes, Arcor do Brasil e LINCE

Por outro lado, a capacidade ociosa das três firmas é dada na tabela a seguir:

*Tabela 21 – Capacidade Ociosa das Principais Ofertantes de Cobertura de Chocolate (em ton)*

Empresa	1999	2000	2001
Nestlé	Conf.	Conf.	Conf.

Garoto	Conf.	Conf.	Conf.
Arcor	Conf.	Conf.	Conf.

Fonte: Requerentes e Arcor do Brasil

Dado que se trata de um produto homogêneo (como pode ser observado nas respostas aos ofícios n.º 1170 e 1171), a condição necessária e suficiente para a garantia de concorrência neste mercado seria a existência de capacidade ociosa por parte das concorrentes. Comparando os valores das tabelas 5 e 21 pode-se ver que, a valores atuais, a capacidade ociosa da Arcor seria suficiente para abastecer 38% do mercado de cobertura de chocolate. Como se trata de um produto homogêneo, é razoável considerar que uma capacidade ociosa desta magnitude seja suficiente para conter o exercício de poder de mercado por parte das Requerentes. Logo, pelas informações obtidas por esta Secretaria, a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante é baixa.

## V.2 – Chocolates

### V.2.1 – Condições de Entrada

As condições de entrada no mercado de chocolates indicadas pelas Requerentes e Concorrentes são apresentadas na tabela na página a seguir.

Tabela 22 – Opiniões sobre Probabilidade de Exercício de Poder de Mercado

Empresa	EMV	Tempo Mínimo	Investimento Mínimo Físico	Investimento Mínimo em Marketing	Investimento em Venda (Escala Nacional)
Requerentes	Grande Porte: 15 mil ton/ano Médio Porte: 2 mil ton/ano	Não informaram	Grande Porte: R\$ 25 milhões (fábrica) + R\$ 6,5 milhões (centro de distribuição) = R\$ 31,5 milhões (total) Médio Porte: R\$ 3 milhões (fábrica)	Média da Indústria: 22% do Faturamento (IBOPE)	Grande Porte: R\$ ; milhões/ano Médio Porte: R\$ 675 mil
Lacta	30 mil ton por ano	2 a 3 anos – necessário para formação de uma rede em escala nacional e fixação da marca.	US\$ 50 a 60 milhões para montar planta com 2 a 3 linhas de produto	Entrada: R\$ 10 milhões Manutenção: 6 a 10% do faturamento líquido	R\$ milhões
Arcor	Não informou nada interessante				

Cadbury	30 mil ton por ano	3 anos – tempo necessário para formação de uma rede em escala nacional e à fixação da marca.	US\$ 60 milhões, apenas em investimento físico	R\$ 30 milhões, nos três primeiros anos	
Hershey	4 mil ton por ano		R\$ 50 milhões, incluindo investimento físico, marketing e distribuição		
Effem	8 mil ton por ano		R\$ 50 milhões, apenas em investimento físico		
Ferrero	Não informou nada interessante				

Como pode ser visto, a tabela indica não ser fácil a entrada no mercado de chocolates. Apesar dos valores de investimento mínimo necessário serem factíveis para várias indústrias chocolateiras internacionais ainda não presentes no país, e o tempo mínimo para entrada estar dentro do período considerado admissível na análise antitruste, outros fatores eliminam esta facilidade. A escala mínima viável apresentada varia de 4 a 30 mil toneladas de chocolate por ano, ou seja de 2,55% a 19% do mercado nacional de chocolates. Considerando as oportunidades de vendas como sendo representadas pela taxa de crescimento média de 1,5% ao ano, nos últimos três anos, e comparando com a escala mínima viável, observa-se que a entrada no mercado de chocolate não é provável.

Além disso, um fator que parece ser determinante para a suficiência da entrada é a marca. Como pode ser observado na resposta ao ofício n.º 1063 as marcas de chocolate mais representativas, tanto em termos de faturamento como quantidade, surgiram no Brasil por volta da década de 40 e 50. Novas marcas encontram grande dificuldade de fixação devido a problemas de reputação, como pode ser observado pelas respostas dos participantes desta indústria e

pela baixa participação de mercado das marcas mais novas a entrar no mercado.

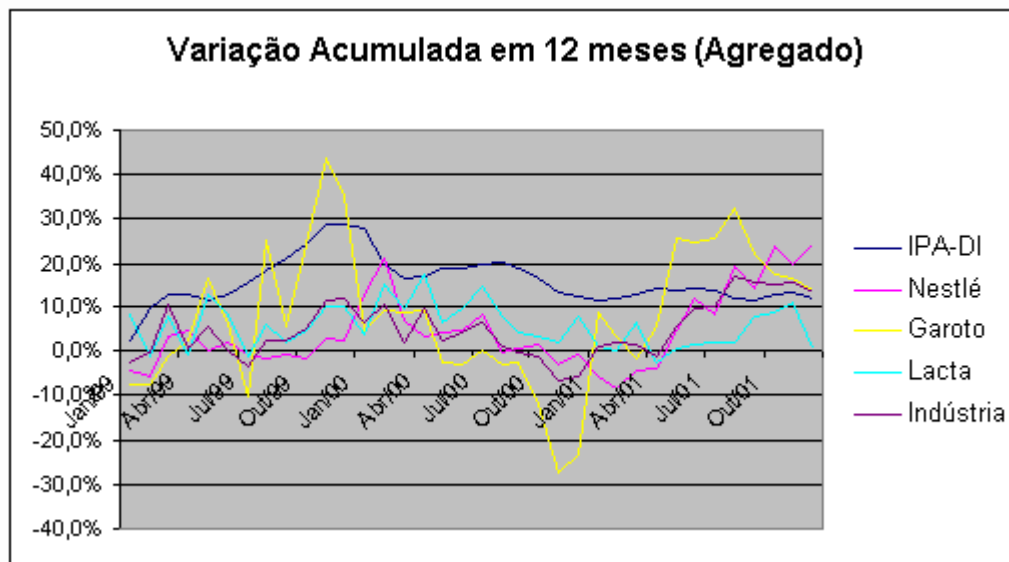
Assim sendo conclui-se que, apesar de ser possível a entrada de novos participantes neste mercado, esta entrada não seria provável nem seria suficiente para impedir um exercício de poder de mercado por parte da nova firma.

## V.2.2 – Análise de Rivalidade

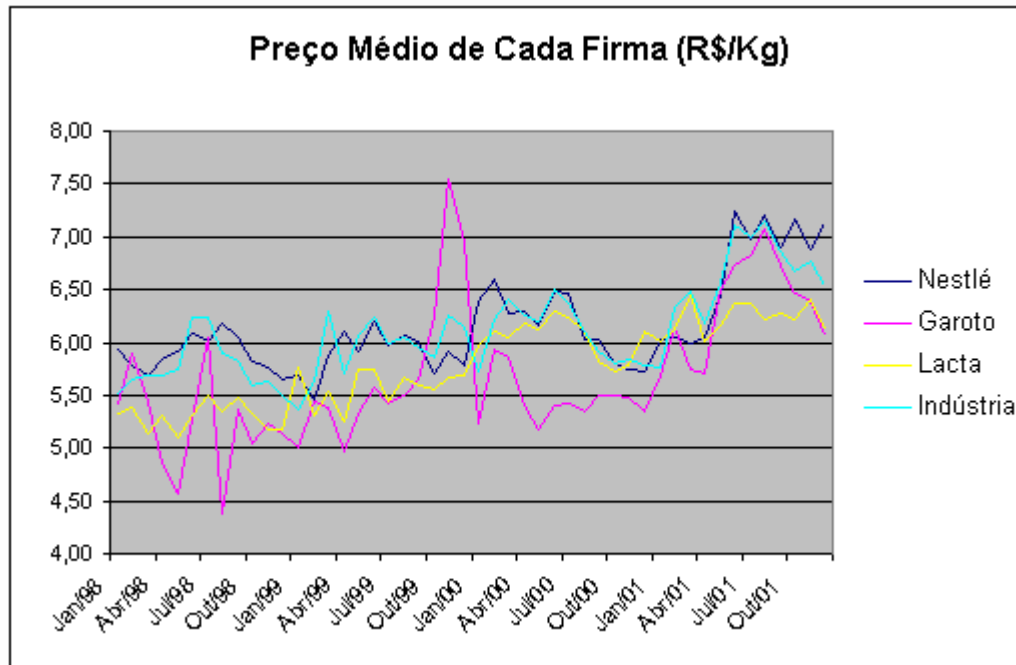
Nesta seção será examinada a efetiva rivalidade entre as principais participantes do

mercado de chocolates e nos segmentos onde há problema: caixa de bombons e tabletes.

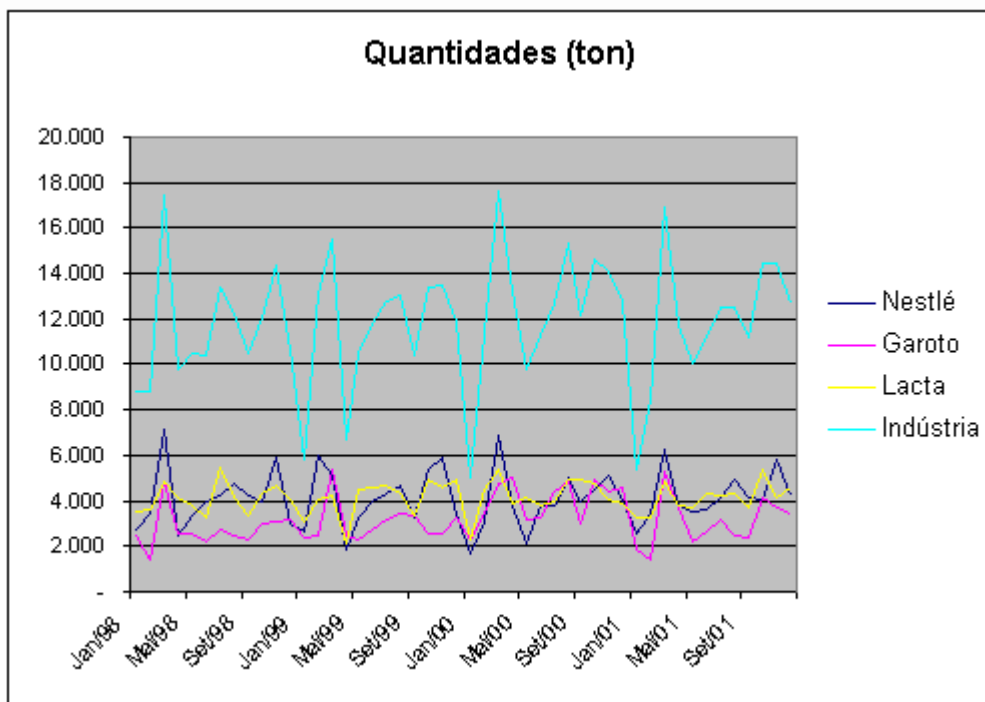
### V.2.2.1 – Agregado



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



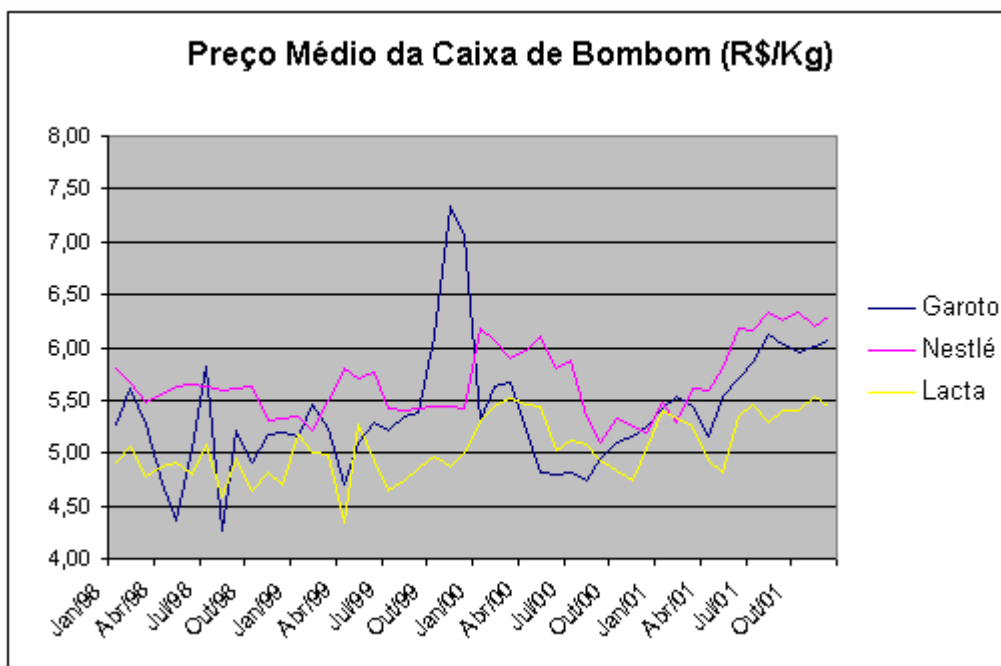
Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



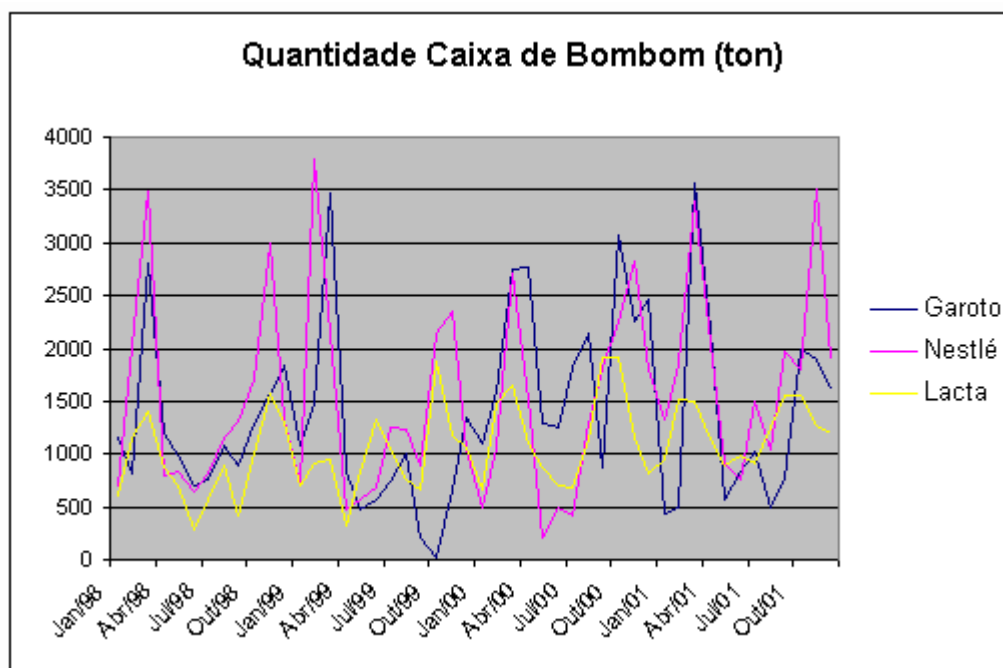
Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ

### V.2.2.1 – Caixa de Bombons

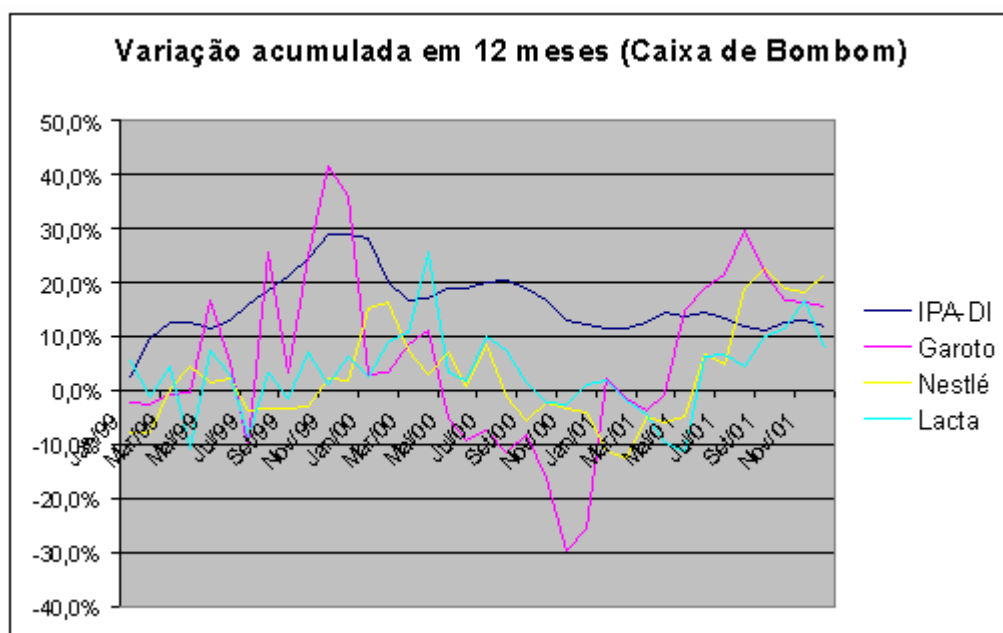
Para a análise de rivalidade foi observado a série de preços e quantidades das três principais participantes do mercado de caixas de bombons: Garoto, Nestlé e Lacta. Os resultados são apresentadas nos gráficos a seguir:



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ

Os produtos tomados para efeito de comparação foram as caixas de bombons sortidos de 400g de cada uma das firmas citadas.

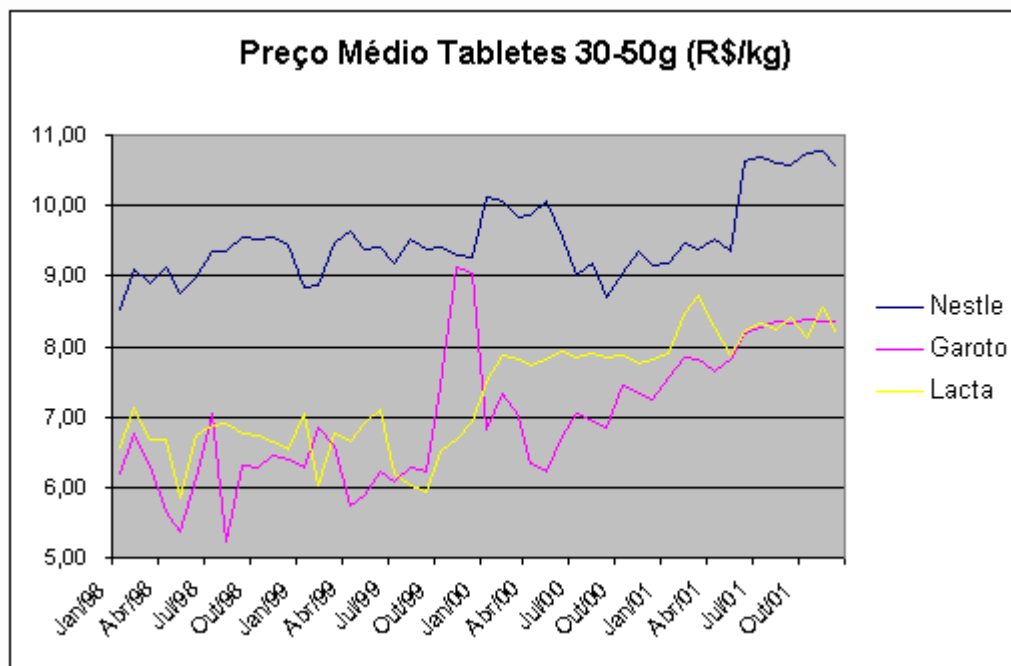
Observa-se pelos gráficos acima que as três firmas apresentam preços muito semelhantes no período tomado. Além disso, pode-se notar que, de uma forma geral, os preços e quantidades das três firmas permaneceram próximos durante os últimos quatro anos. Observando-se também o acumulado em 12 meses da variação de preços das caixas de bombons em comparação com a inflação acumulada em 12 meses pelo atacado (IPA-DI), as três firmas sofreram quedas consideráveis em relação às margens praticadas. Este fato



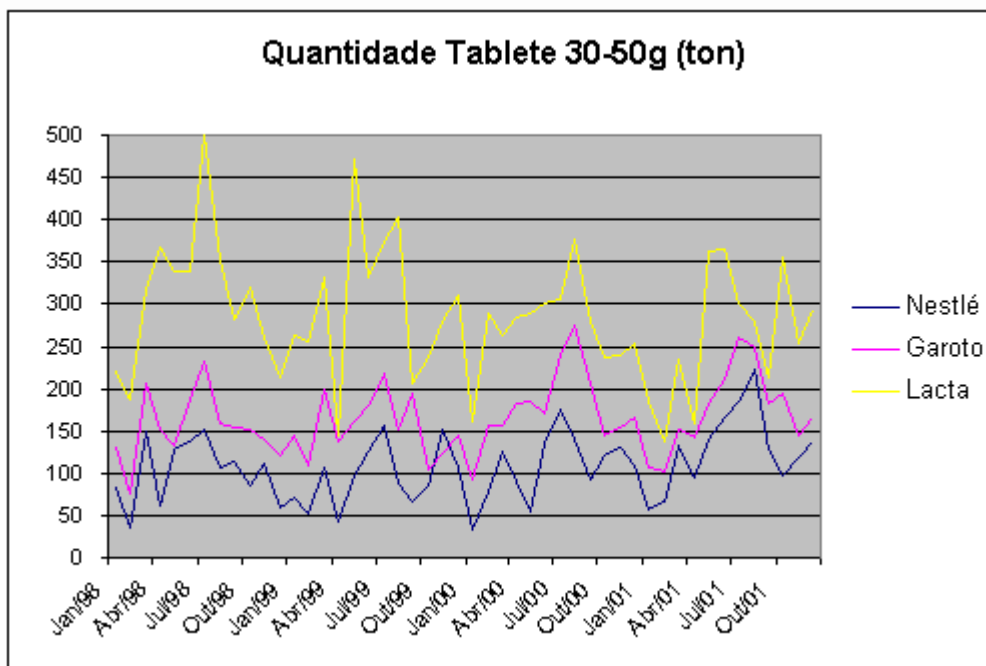
parece estar sendo revertido do ano de 2001 em diante.

### V.2.1.2 – Tabletes

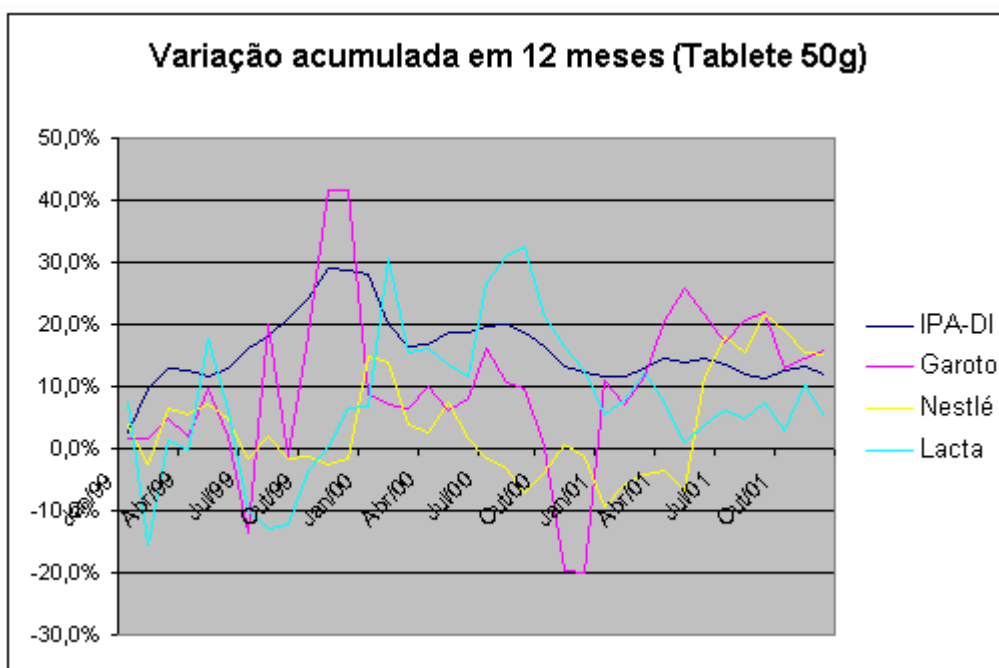
Para a análise de rivalidade no segmento de tabletes, dividiu-se pelas duas formas de apresentação dos mesmos: tabletes de 200g (principalmente vendidos em supermercados) e tabletes de 30g a 50g (vendidos basicamente no varejo). Os gráficos a seguir indicam a série de preços e quantidades para as duas formas de apresentação:



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



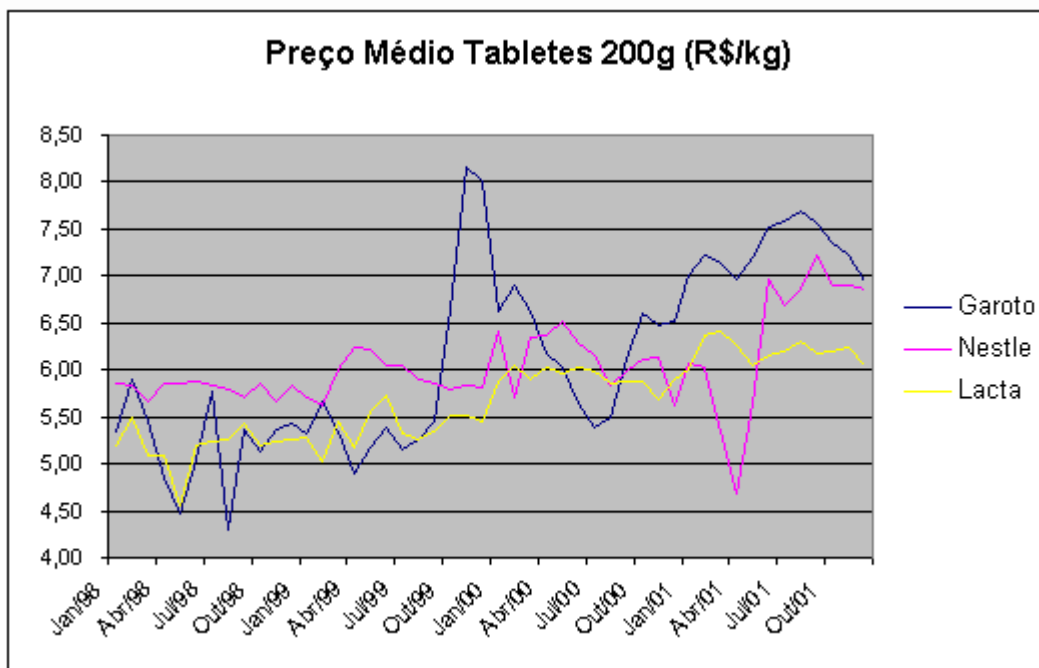
Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



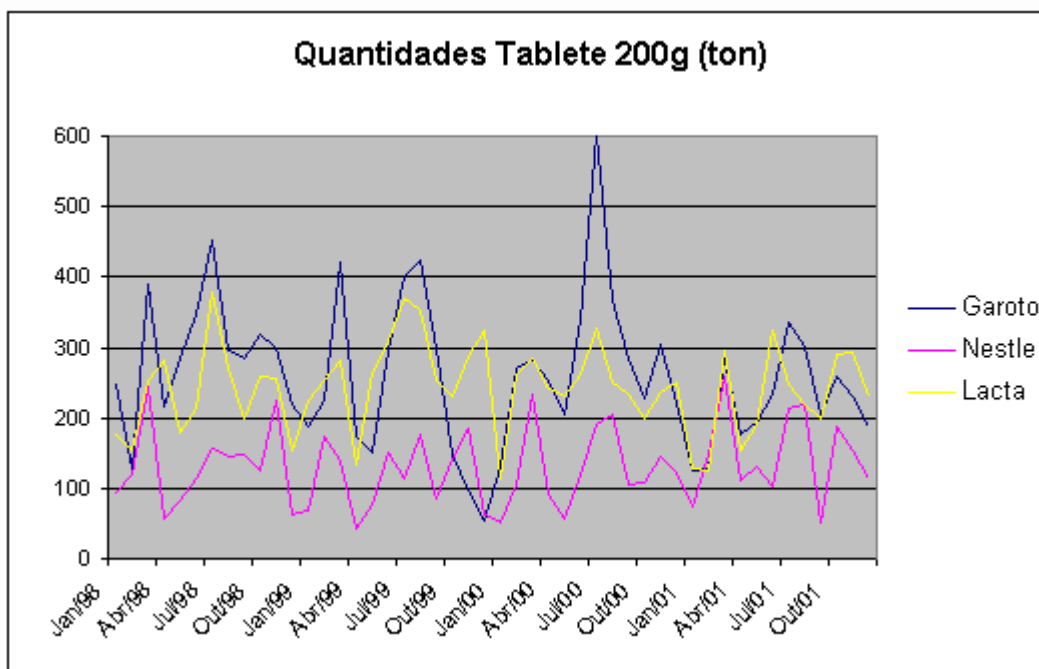
Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ

Os produtos utilizados acima foram Suflair 50g (Nestlé), Talento 25g (Garoto) e Diamante Negro 30g e Laka 30g (Lacta).

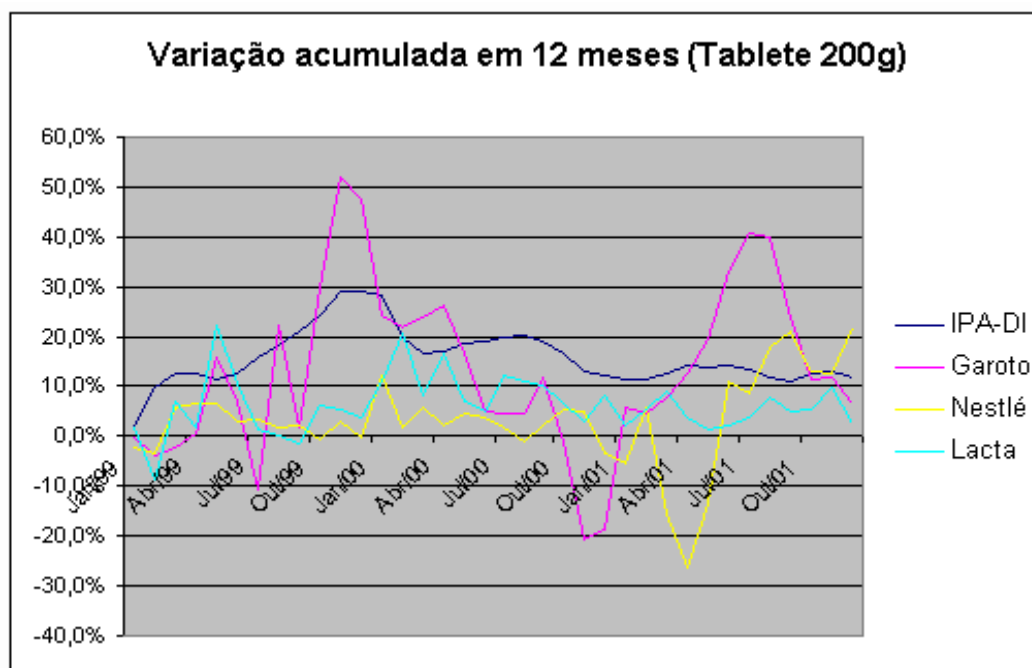
Para a apresentação de 200g temos os seguintes gráficos:



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ



Fonte – Requerentes e Kraft Foods. Elaboração: SEAE/RJ

Os produtos utilizados para esta rivalidade foram os tabletes Nestlé Classic 200g (Nestlé), Garoto 180g (Garoto) e Diamante Negro 200g (Lacta) e Laka 200g (Lacta).

Pode-se notar que, de uma forma geral, os preços e quantidades das três firmas permaneceram próximos durante os últimos quatro anos. Além disso, observando o acumulado em 12 meses da variação de preços dos tabletes em comparação com a inflação acumulada em 12 meses pelo atacado (IPA-DI), as três firmas sofreram quedas consideráveis em relação às margens praticadas. Este fato parece estar sendo revertido do ano de 2001 em diante.

As séries apresentadas acima mostram, mesmo na ausência de uma análise econométrica, que, de uma forma geral, os preços das três firmas são próximos, bem como as quantidades vendidas. A princípio este é um forte indício que as três firmas têm sido rivais efetivas nas atuais condições de mercado.

Aqui vale lembrar a pesquisa apresentada pela Kraft Foods a respeito da substitutibilidade pelo lado da demanda entre os chocolates da Nestlé, Garoto e Lacta. Mesmo se fosse desconsiderada as falhas na metodologia, e utilizássemos os resultados obtidos, a firma resultante não teria incentivo a aumentar os seus preços. Em todos os casos apresentados, a IPSOS simulou aumentos de 5%, 10% e 15% nos preços de produtos das Requerentes e observou as respectivas quedas na demanda pelos mesmos. Apesar de em vários casos a Garoto mostrar-se como o primeiro substituto aos produtos Nestlé, quando comparado a variação em faturamento (e não em quantidade!) da firma resultante, em nenhum cenário apresentado a firma apresentaria crescimento no faturamento superior a

2%. Na realidade, na maior parte dos casos, aconteceria uma queda no faturamento da firma resultante.

Enfim, com os dados apresentados até agora, pode-se afirmar que o mercado de tabletes tem se mantido dentro de um padrão de concorrência e que, para todo o período tomado, a Lacta sempre mostrou-se uma efetiva rival das Requerentes. Resta saber se esta rivalidade tem condições de ser mantida após a realização do ato de concentração.

Na realidade, a questão que aqui se apresenta é: seria danoso à competição no mercado de chocolates a redução de três firmas grandes para apenas duas? Isto seria equivalente a dizer: a Kraft Foods (Lacta) teria condições de se manter como uma rival efetiva da firma resultante? Em resposta ao ofício n.º 1003, a Kraft Foods informa que sua capacidade ociosa atual é **(confidencial)**, o que corresponde a menos de **(confidencial)** do mercado nacional de chocolates, insuficiente para absorver a demanda residual da firma resultante se esta decidisse por um aumento de preços. Pelos valores apresentados de Escala Mínima Viável, bem como investimento necessário e tempo necessário, a Kraft Foods precisaria investir US\$ 50 milhões de dólares em menos de dois anos (pois já possui marca e sistema de distribuição) para aumentar em 30 mil toneladas sua capacidade instalada. Este investimento corresponde a menos de 10% do faturamento do grupo Kraft Foods no Brasil e apenas 0,02% do grupo Phillip Morris no mundo (que é o dono da Kraft Foods). Se considerássemos um desvio de 30 mil toneladas para a Kraft, mantidos os preços atuais, isso corresponderia a R\$ 195 milhões, ou US\$ 67 milhões. Isso representa uma taxa de retorno de 34% nominais em dois anos, muito acima de vários investimentos em mercado.

A única dúvida que resta é: seria mais lucrativo para a Kraft Foods fazer este investimento, manter os níveis de preço e ganhar participação de mercado ou aceitar os aumentos de preço da nova firma formada por Nestlé e Garoto e aumentar também seus preços, mantendo as quantidades vendidas?

Neste ponto é importante ressaltar as implicações teóricas sobre modelos de oligopólios. Há dois modelos básicos usados para a análise de oligopólio: o que a variável de escolha das firmas é quantidade (modelo de Cournot), ou aquele onde a variável de escolha é preço (modelo de Bertrand). Duas hipóteses importantes condicionam os resultados destes modelos:

- Os produtos fabricados pelas firmas apresentam perfeita substitutibilidade entre si (produto homogêneo);
- As firmas possuem capacidade instalada superior à sua própria demanda.

Se estas hipóteses forem obedecidas, a implicação prática da redução de uma firma neste oligopólio seria: há uma redução na quantidade ofertada pelas firmas resultantes

(implicando em um aumento no preço do produto), se o modelo aplicado for o de Cournot; manutenção do nível de preços (implicando em manutenção das quantidades), se o modelo aplicado for o de Bertrand.

Entretanto, a primeira hipótese pode não se aplicar ao problema aqui tratado, uma vez que pode existir uma diferenciação entre os produtos ofertados por cada uma das três firmas, o que invalida a primeira hipótese. Ademais, a única rival, no caso, a Lacta, atualmente não possui capacidade instalada suficiente para absorver um desvio de demanda por parte da firma resultante da operação.

Relaxando a hipótese de produtos homogêneos, há uma coleção de artigos que apresentam o modelo de Cournot para produtos diferenciados. Independente do valor da elasticidade de substituição em preço da demanda, a redução de uma firma da indústria gera como resultado a redução de quantidades ofertadas pelas indústrias. Para entender isso, basta imaginar os( dois casos extremos: caso a elasticidade seja indefinidamente grande, tem-se uma indústria de produtos homogêneos, cujo resultado é anticompetitivo. Caso a elasticidade seja zero, ou seja, não há substituição alguma entre os produtos fabricados por cada firma, cada firma estaria em monopólio no seu próprio mercado. Neste caso, pela própria definição de mercado relevante, não estaria havendo concentração e o ato não traria problemas à concorrência. Assim sendo, admitindo que há uma elasticidade de substituição não nula entre as firmas participantes, o ato geraria problemas à concorrência.

Caso as firmas formem suas estratégias em cima da variável preço, pode-se usar o modelo de Deneckere e Davidson (1985). Neste artigo os autores utilizam o modelo de Bertrand aplicado a um mercado de produtos diferenciados e demonstram que, independente da elasticidade de substituição entre os produtos, a fusão de duas ou mais firmas faz o preço de equilíbrio da indústria ser elevado. Ou seja, tanto a firma resultante da fusão como as rivais aumentam seus preços após a operação. A única ressalva seria para valores extremamente elevados da elasticidade de substituição, onde voltaríamos ao caso de substituição perfeita.

Ao relaxar a hipótese de existência de capacidade ociosa, os dois modelos também possuem implicações claras quanto ao bem estar social. Se for considerada a competição em Cournot, o resultado do jogo seria o aumento do nível de preços, uma vez que a rival não teria condições de absorver o desvio de demanda. Se for considerado o modelo de Bertrand, a existência de restrições quanto à capacidade levaria a um modelo similar ao de Edgeworth (1897). Neste caso, novamente, devido à impossibilidade do desvio da demanda da firma resultante para a rival, o nível de preços da indústria seria elevado para um novo patamar. Estes resultados aconteceriam independente do valor da elasticidade de substituição entre as firmas.

Enfim, pelo assim exposto, conclui-se que, ao relaxar as duas hipóteses acima citadas, uma fusão em uma indústria com restrição de capacidade e com produtos diferenciados

gera como resultado uma elevação dos preços cobrados do consumidor.

Por outro lado, observando os estudos apresentados tanto pelas Requerentes como pela Kraft Foods, observa-se que a *diversion ratio* da firma resultante é bastante elevada. A *diversion ratio* mede o deslocamento de demanda de uma firma para as suas rivais caso ela aumente o preço de seus produtos. Seria uma *proxy* da elasticidade cruzada da demanda. Nos estudos apresentados, ofereceu-se aos consumidores representativos dos dois segmentos com maior problema, tabletes e caixa de bombons, os produtos representativos de cada uma das marcas (Nestlé, Garoto e Lacta) e seus respectivos preços de mercado atuais. Cada um fez sua escolha baseada em suas preferências. Então foram simulados aumentos de 5%, 10% e 15% nos preços dos produtos de cada uma das Requerentes e observou-se a mudança nas escolhas por parte dos consumidores. Algumas das simulações estão nas tabelas a seguir:

Variando Suflair				
Preço	0%	5%	10%	15%
1,50	1,00	1,05	1,10	1,15
Suflair	1,50	1,58	1,65	1,73
Galak 30	0,80	0,80	0,80	0,80
Talento 25	0,80	0,80	0,80	0,80
Laka 30	0,80	0,80	0,80	0,80
Diamante Negro 30	0,80	0,80	0,80	0,80
Share	0%	5%	10%	15%
Suflair	100	91,1	86,2	65,8
Galak 30	100	105	106,9	116,2
Talento 25	100	102,5	104	109,3
Laka 30	100	102,7	104,2	112,2
Diamante Negro 30	100	103	105,5	112,4
Faturamento				
Néstle	230,00	227,48	227,75	206,47
Garoto	80,00	82,00	83,20	87,44
<b>Total</b>	<b>310,00</b>	<b>309,48</b>	<b>310,95</b>	<b>293,91</b>
<b>% Nestlé Garoto</b>	<b>0,00%</b>	<b>-0,17%</b>	<b>0,31%</b>	<b>-5,19%</b>
Lacta	160	164,56	167,76	179,68
<b>% Lacta</b>	<b>0</b>	<b>2,85%</b>	<b>4,85%</b>	<b>12,30%</b>

Variando Classic

<b>Preço</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
2,41	1,00	1,05	1,10	1,15
Alpino	2,38	2,38	2,38	2,38
Nestlé Classic	2,41	2,53	2,65	2,77
Garoto	2,54	2,54	2,54	2,54
Diamante Negro	2,44	2,44	2,44	2,44
Laka	2,44	2,44	2,44	2,44

<b>Share</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
Alpino	100	101,9	105,8	108,5
Nestlé Classic	100	93,4	80,1	61,1
Garoto	100	104,1	112	124
Diamante Negro	100	101,3	103,9	106
Laka	100	101,9	106,3	114,8

<b>Faturamento</b>				
Nestlé	479,00	478,87	464,15	427,57
Garoto	254,00	264,41	284,48	314,96
<b>Total</b>	<b>733,00</b>	<b>743,28</b>	<b>748,63</b>	<b>742,53</b>
<b>% Nestlé_Garoto</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,40%</b>	<b>2,13%</b>	<b>1,30%</b>
Lacta	488,00	495,81	512,89	538,75
<b>% Lacta</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,60%</b>	<b>5,10%</b>	<b>10,40%</b>

<b>Variando Caixa Nestlé</b>				
<b>Preço</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
3,52	1,00	1,05	1,10	1,15
Néstle	3,52	3,70	3,87	4,05
Garoto	3,93	3,93	3,93	3,93
Lacta	3,69	3,69	3,69	3,69

<b>Share</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
Néstle	100	85,1	73,6	53,6
Garoto	100	110,2	122	139,2
Lacta	100	125,1	141,4	172,3

<b>Faturamento</b>				
Néstle	352,00	314,53	284,98	216,97
Garoto	393,00	433,09	479,46	547,06
<b>Total</b>	<b>745,00</b>	<b>747,62</b>	<b>764,44</b>	<b>764,03</b>
<b>% Nestlé_Garoto</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,35%</b>	<b>2,61%</b>	<b>2,55%</b>
Lacta	369	461,619	521,766	635,787
<b>% Lacta</b>	<b>0</b>	<b>25,10%</b>	<b>41,40%</b>	<b>72,30%</b>



<b>Variando Caixa Garoto</b>				
<b>Preço</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
3,93	1,00	1,05	1,10	1,15
Néstle	3,52	3,52	3,52	3,52
Garoto	3,93	4,13	4,32	4,52
Lacta	3,69	3,69	3,69	3,69
<b>Share</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
Néstle	100	107,4	112,7	116,2
Garoto	100	73,7	54,1	40,3
Lacta	100	105,5	110,2	113,8
<b>Faturamento</b>				
Néstle	352,00	378,05	396,70	409,02
Garoto	393,00	304,12	233,87	182,14
<b>Total</b>	<b>745,00</b>	<b>682,17</b>	<b>630,58</b>	<b>591,16</b>
<b>% Nestlé_Garoto</b>	<b>0,00%</b>	<b>-8,43%</b>	<b>-15,36%</b>	<b>20,65%</b>
Lacta	369	389,295	406,638	419,922
<b>% Lacta</b>	<b>0</b>	<b>5,50%</b>	<b>10,20%</b>	<b>13,80%</b>

Em todos os casos, apesar de cada uma das requerentes ser a principal beneficiária de um aumento de preços por parte da outra, o aumento de faturamento proveniente destes aumentos de preços é irrisório (na maior parte das vezes, é negativo). Isto quer dizer que a perda decorrente de um aumento de preços por parte de uma das firmas é igual ou superior ao ganho que a outra firma coligada poderia receber. Em outras palavras, os resultados apresentados nestes estudos indicam que, dentro dos segmentos caixa de bombons e tabletes, o consumidor consideraria os produtos de cada uma das firmas apenas como sendo caixa de bombom ou tablete, com pouca fidelidade à marca. No limite, estaríamos tratando de um mercado de produtos homogêneos (entre as três firmas, dentro de cada segmento) competindo em Bertrand. Assim sendo, como foi explicado anteriormente, o resultado de uma fusão em uma indústria com estas características seria a manutenção do atual nível de preços e da competição entre as firmas remanescentes.

Por fim, vale observar que mesmo considerando a atual capacidade instalada da Kraft Foods, este aumento no faturamento seria suficiente para garantir os incentivos à mesma para realizar este investimento.

Todavia, tais estudos apresentam as mesmas falhas metodológicas mencionadas anteriormente no item III.1.2.2.

#### V.2.2.4 – Conclusão da Rivalidade

Considerando os modelos teóricos onde há produtos heterogêneos e restrição de capacidade, conclui-se que, apesar de ser possível para a Kraft Foods realizar o investimento em capacidade necessário para evitar o exercício de poder de mercado por parte da firma resultante, não é provável que a mesma realize este investimento. Além disso, como a entrada não é provável neste mercado, conclui-se que a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante é alta.

Por outro lado, abstraído-se suas falhas metodológicas e aceitando que os mesmos têm sido utilizados em outras jurisdições (pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos), os estudos de opinião revelam que, se tomarmos apenas as três marcas de chocolate (Nestlé, Garoto e Lacta), a fidelidade à marca não é muito clara dentro de cada segmento (caixa de bombom e tablete), podendo até, de certa maneira, tomá-las como substitutos perfeitos. Neste caso, voltaríamos ao caso de uma indústria de produtos homogêneos competindo em Bertrand e a hipótese de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante não se sustentaria.

Adotando uma postura mais conservadora, optou-se por prosseguir na última etapa de análise, que seria o estudo das eficiências econômicas resultantes do ato.

#### VI - Eficiências Econômicas Resultantes do Ato

Em resposta ao ofício n.º 1627, as requerentes apresentaram um estudo com suas estimativas dos benefícios econômicos resultantes da operação. Basicamente, eles agrupam em quatro áreas onde há possibilidades de economias: Técnica e Produção, Administrativa, Comercial e Logística. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

*Tabela 23 – Eficiências Econômicas da Operação*

Área		Economia (R\$/ano)
	Embalagens	Confidencial
	Fórmulas e Ingredientes	Confidencial

Técnica e Produção	Sobrepeso e Perdas	Confidencial
	Complexidade Programativa	Confidencial
	Estoques	Confidencial
	Outras	Confidencial
	<b>Subtotal</b>	Confidencial
Administrativa	Conselho de Administração	Confidencial
	Frota de Veículos	Confidencial
	Serviços	Confidencial
	Níveis Hierárquicos	Confidencial
	<b>Subtotal</b>	Confidencial
Comercial	Mídia e Pesquisas de Mercado	Confidencial
	SAC	Confidencial
	<b>Subtotal</b>	Confidencial
Logística	Insumos (Embalagens)	Confidencial
	Matéria-Prima	Confidencial
	Distribuição	Confidencial
	<b>Subtotal</b>	Confidencial
<b>Total</b>		Confidencial

Fonte – Requerentes

As justificativas das Requerentes para as eficiências apresentadas acima estão a seguir:

### ***Confidencial***

Das explicações apresentadas para cada um dos itens acima, questionou-se apenas os dados apresentados sobre aproveitamento da fábrica da Nestlé de Itabuna como nova fornecedora de Licor de Cacau, Manteiga de Cacau e Torta de Cacau. Como pode ser observado na seção III.2.1, a supracitada fábrica da Nestlé não possui capacidade ociosa suficiente para abastecer atual demanda da Garoto.

A partir dos dados apresentados, e em conformidade com o apresentado no Guia, esta Secretaria realizou uma simulação de quais seriam as perdas à economia devido ao ato de concentração, caso fosse verificado o resultado teórico de aumento no nível de preços, em

comparação com os resultados de eficiência apresentados pelas Requerentes. A simulação aconteceu da seguinte forma: na primeira coluna supôs-se que as Requerentes aumentam o preço de seus produtos em 5%, 10% ou 15%, mantendo inalterada as quantidades vendidas pelas mesmas. Então calculou-se qual seria o incremento de receita da firma resultante (que seria o simétrico da perda de excedente do consumidor). O preço tomado para esta simulação foi o preço médio de todos os produtos de cada firma. Num segundo momento foi realizado o mesmo exercício mas, desta vez, levando em consideração aumento de preço não só por parte das Requerentes, como por parte da Lacta. Os resultados são apresentados a seguir:

*Tabela 24 – Comparação de Ganhos e Perdas na Indústria de Chocolates, após a Operação.*

Aumento de Preço	Apenas Requerentes (R\$/ano)	Requerentes+Lacta (R\$/ano)
5%	Confidencial	Confidencial
10%	Confidencial	Confidencial
15%	Confidencial	Confidencial

Elaboração – SEAE

Observe que, para todos os cenários, os benefícios econômicos do ato são inferiores às perdas potenciais aos consumidores de chocolate. Na coluna "Apenas Requerentes" considera-se que apenas as Requerentes fizeram os respectivos aumentos de preço indicados. Logo, se considerarmos as implicações teóricas da Lacta não ter incentivos a deter um aumento de preços das concorrentes, as perdas resultantes da operação estariam muito mais próximas aos números apresentados na última coluna.

Por outro lado, os números de eficiência apresentados pelas Requerentes constituem o melhor dos cenários como respeito aos benefícios econômicos do ato. Isso porque, por serem eles os envolvidos na operação, eles possuem a melhor estimativa das economias resultantes. Além disso, por serem interessados na aprovação da operação, eles, na situação de agentes econômicos racionais, possuem incentivos a apresentar os melhores números possíveis.

Assim, se considerarmos o melhor cenário possível, ou seja, aumento de 5% apenas pelas Requerentes e as economias apresentadas pelas mesmas, a variação de bem-estar apresentada nesta operação é de R\$ 3,5 milhões por ano. Em todos os demais cenários, muito mais próximos à realidade, o ato em questão gera redução no bem-estar social.

## VII – Considerações Finais

Dos fatos apresentados até agora observa-se que, se a indústria apresentar diferenciação de produtos, os resultados teóricos indicam que existe a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante e, além disso, que não seria ótimo para a única rival contestar este aumento de preços. O mercado de chocolates poderia alcançar um novo equilíbrio a preços mais altos do que os atuais. Além disso, dadas as eficiências econômicas apresentadas pelas Requerentes, os ganhos de eficiência decorrentes da operação não seriam justificáveis para aprová-la.

Por outro lado, pesquisas de opinião junto aos consumidores representativos dos segmentos problemáticos (tabletes e caixa de bombons) indicam que a fidelidade à marca entre as três principais firmas desta indústria não é evidente. Aparentemente, o consumidor destes produtos considera como equivalentes os produtos oferecidos pela Nestlé, Lacta e Garoto.

Ainda que tais trabalhos apresentem métodos que não encontram apoio na teoria econômica como estimadores da curva de demanda do mercado, seus resultados deixam em aberto a seguinte questão: os produtos relevantes ofertados pelas empresas Nestlé, Garoto e Lacta podem ser considerados, de fato, produtos diferenciados entre si? Devido à inviabilidade na precisão da elasticidade da demanda do chocolate, os valores de *diversion ratio* estimados pelos estudos apresentados indicam que os mercados de tabletes e caixa de bombons entre as três firmas supracitadas poderiam ser considerados de produtos homogêneos. Logo, partiríamos para um caso de uma indústria de produtos homogêneos competindo em Bertrand. Conseqüentemente, a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante seria nula, e o ato deveria ser aprovado.

Diante do exposto, caberia ao plenário do CADE fazer seu julgamento em cima dos fatos aqui expostos e os que por ventura sejam juntados ao processo e determinar qual atitude a ser tomada neste Ato.

À apreciação superior.

HELENO MARTINS PIONER

Técnico

THOMPSON DA GAMA MORET SANTOS

Coordenador da CONDU

CLÁUDIA VIDAL MONNERAT DO VALLE

Coordenadora Geral de Produtos Industriais

De acordo.

CLÁUDIO MONTEIRO CONSIDERA

Secretário de Acompanhamento Econômico



## MINISTÉRIO DA FAZENDA

### Secretaria de Acompanhamento Econômico

Nota Técnica n.º 34 CONDU/COGPI/SEAE/MF

Rio de Janeiro, 15 de outubro de 2002.

Da: Coordenadora Geral

Para: Sr. Secretário de Acompanhamento Econômico

**Assunto:** Subsídio ao Parecer No. 196, de 07 de outubro de 2002, através da averiguação da possibilidade dos chocolates das marcas Nestlé, Garoto e Lacta não serem considerados produtos diferenciados entre si.

**Referência:** Ato de Concentração n.º 08012.001697/02-89 entre as empresas Nestlé Brasil Ltda e Chocolates Garoto S/A.

#### 1 – Da Motivação

As pesquisas de opinião apresentadas pelas empresas Nestlé e Lacta, na fase de instrução do Ato supracitado, ainda que sejam baseadas em métodos que não encontram apoio na teoria econômica como estimadores da curva de demanda do mercado, deixaram em aberto a seguinte questão: os produtos relevantes ofertados pelas empresas Nestlé, Garoto e Lacta podem ser considerados, de fato, produtos diferenciados entre si? Se a resposta a esta pergunta for negativa, tem-se um caso de uma indústria de produtos homogêneos competindo em Bertrand. Conseqüentemente, a probabilidade de exercício de poder de mercado por parte da firma resultante seria nula.

## 2 – Da Metodologia

A fim de buscar outros indícios que ajudem a sugerir uma possível resposta ao problema em questão, foram analisados os preços relativos entre as três marcas nos seguimentos tabletes, caixa de bombom e ovos de páscoa. Os respectivos preços relativos foram calculados através do quociente entre os preços médios mensais das três marcas observados no período de janeiro de 1998 a dezembro de 2001.

### 2.1 – Tabletes e Caixa de Bombom

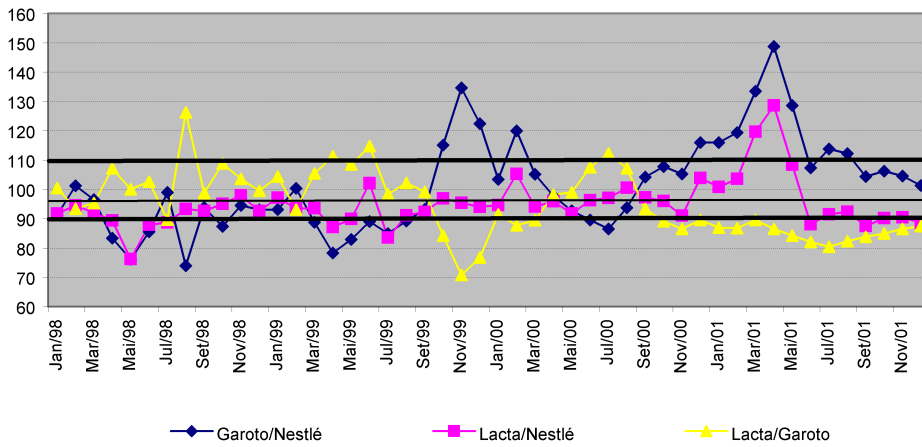
Pode-se verificar que, no caso dos tabletes de chocolates ao leite de 200g, os preços médios do tablete da marca Nestlé são, em média, 5% superiores aos preços do tablete da marca Lacta e 1% inferiores aos preços do tablete da marca Garoto.

No segmento caixa de bombom, os preços médios da caixa da marca Nestlé são, em média, 5% superiores aos preços da caixa da marca Garoto e 11% superiores aos preços da marca Lacta.

Os resultados observados, conforme os gráficos abaixo, sugerem que os preços médios da Nestlé nos dois segmentos analisados não são muito superiores aos preços médios da Garoto e da Lacta.

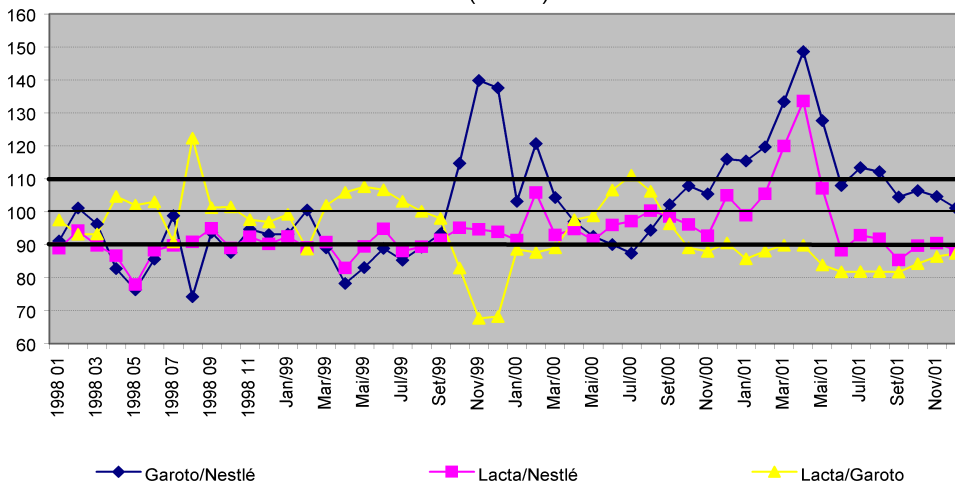


**Preços Relativos Entre Tabletes De Chocolates Ao Leite De 200g  
(Em %)**



**Gráfico I**

**Preços Relativos Entre Tabletes De 200 g  
(Em %)**



**Gráfico II**

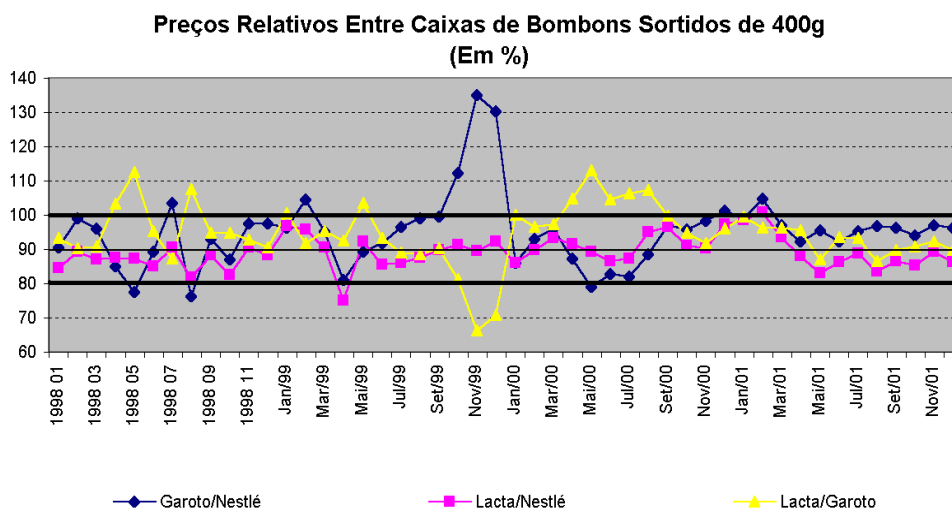
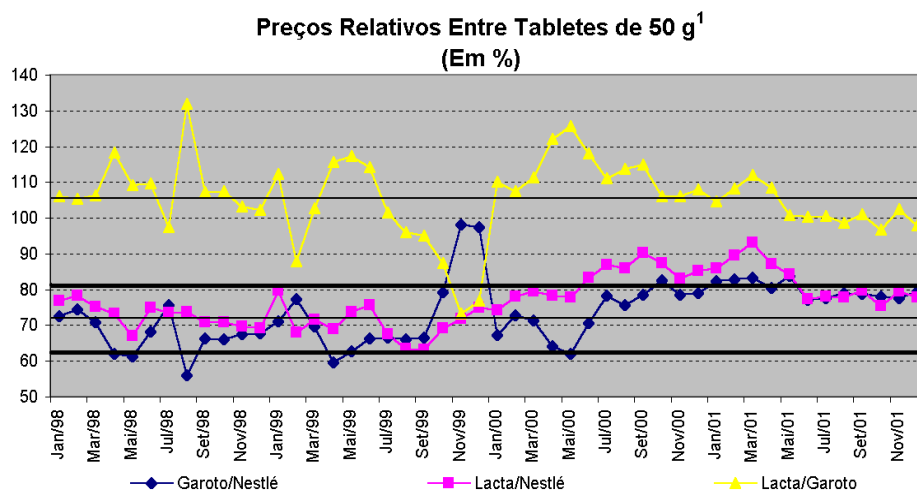


Gráfico III

Todavia, nos tabletes de 50g, pode-se verificar que o produto Sufclair, ofertado pela Nestlé, possui um preço médio sistematicamente superior em, aproximadamente, 27% aos preços dos produtos da Garoto e da Lacta, enquanto que o preço médio da Lacta é 5% superior ao preço médio da Garoto, conforme o gráfico IV abaixo. Tais resultados sugerem que o tablete Sufclair tende a ser considerado pelo consumidor como sendo um produto diferenciado dos demais tabletes de 50g.



1. Nestlé: preços dos tabletes de Sufclair.

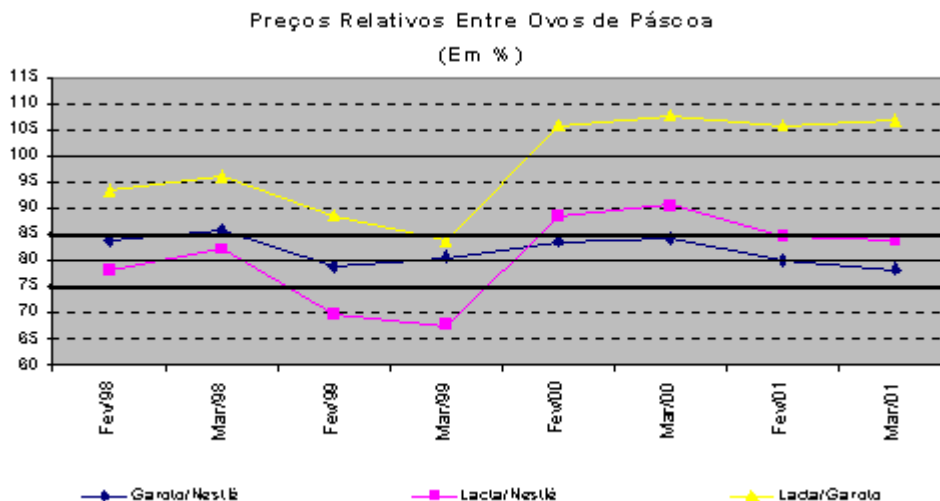
Gráfico IV

## 2.2 – Ovos de Páscoa

O mesmo fato ocorre quando são analisados os preços relativos no segmento de ovos de páscoa. Em média, os preços dos ovos da marca Nestlé são, aproximadamente, 20% superiores aos preços dos ovos das marcas Garoto e Lacta. Por outro lado, os preços dos

ovos da marca Lacta são, em média, 2% inferiores aos preços da marca Garoto, conforme o gráfico V abaixo.

**Gráfico V**



### 3 – Conclusão

Ainda que esta metodologia também não encontre apoio na teoria econômica como estimador dos preços relativos, seus resultados indicam que não existe uma diferença muito significativa entre os preços dos produtos analisados, exceto nos casos do tablete Suflair dos ovos de páscoa da marca Nestlé. Portanto, a condição necessária de que os preços sejam semelhantes em mercados de produtos homogêneos não pode ser totalmente descartada no presente Ato de Concentração. Logo, tais resultados sugerem que os chocolates das três marcas analisadas podem não ser considerados produtos diferenciados.

Atenciosamente,

THOMPSON DA GAMA MORET SANTOS

Coordenador da CONDU

CLAUDIA VIDAL MONNERAT DO VALLE  
Coordenadora Geral de Produtos Industriais

De acordo.

CLAUDIO MONTEIRO CONSIDERA  
Secretário de Acompanhamento Econômico