



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Secretaria de Acompanhamento Econômico

Parecer nº 06061/2003/DF COGSE/SEAE/MF

Em 28 de maio de 2003.

Referência: Ofício nº 4.633/GAB/SDE/MJ, de 9 de outubro de 2002.

Assunto: Ato de Concentração nº 08012.007273/2002-28.

Requerentes: KPMG Consulting International Holding II Ltd. e Ernst & Young Consulting S.C. Ltda.

Operação: aquisição da totalidade das quotas representativas do capital da Ernst & Young Consulting S.C. Ltda. pela KPMG Consulting International Holding II Ltd.

Recomendação: Aprovação sem restrições

Versão: Pública

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

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

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

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 KPMG Consulting International Holding II Ltd. e Ernst & Young Consulting S.C. Ltda.

1. DAS REQUERENTES

1.1 Adquirente

1. A KPMG Consulting International Holding II Ltd. (“KPMG”), sociedade constituída segundo as leis das Ilhas Bermuda e sediada em Hamilton, é uma empresa com atuação mundial na área de consultoria em TI e automação de processos, sendo 100% detida pela KPMG Consulting International II, Inc (Grupo KPMG).

2. Segundo as requerentes, a KPMG não participou de qualquer ato de concentração no Brasil ou nos demais países-membros do Mercosul nos últimos três anos. Ainda segundo as requerentes, as únicas subsidiárias do Grupo KPMG (além da requerente supramencionada) com atuação no Mercosul são a KPMG Consultores S.A., empresa argentina, e sua homônima KPMG Consultores S.A., uruguaia.

3. O faturamento de todas as empresas do Grupo KPMG em 2001 foi **(sigilo)**.

1.2 Adquirida

4. A Ernst & Young Consulting S.C. Ltda. (“Ernst & Young”), sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada constituída segundo as leis da República Federativa do Brasil e sediada na cidade e no Estado de São Paulo, é uma empresa com atuação mundial na área de consultoria em TI e automação de processos. O capital social da Ernst & Young é composto da seguinte forma:

Quadro 1

Composição societária da Ernst & Young antes da operação

Quotista	Valor das quotas	% de participação
Ernst & Young Americas LLC	R\$ 1.609.260,00	92,12%
Ernst & Young Consultores S/C Ltda.	R\$ 137.678,00	7,88%
Total	R\$ 1.746.938,00	100,0%

Fonte: informações prestadas pelas requerentes.

5. Segundo as requerentes, a Ernst & Young não participou de qualquer ato de concentração no Brasil ou nos demais países-membros do Mercosul nos últimos três anos. Ainda segundo as requerentes, as únicas subsidiárias do Grupo Ernst & Young (além da requerente supramencionada) com atuação no Mercosul são a Ernst & Young Business Operate Services S/C Ltda. e a Ernst & Young Global Client Consulting S/C Ltda., ambas firmas brasileiras.

6. O faturamento de todas as empresas do Grupo Ernst & Young em 2001 foi **(sigilo)**.

2. DA OPERAÇÃO

7. A operação consiste na aquisição da totalidade das quotas da Ernst & Young pela KPMG pelo valor **(sigilo)**, conforme o *Stock Purchase Agreement* firmado pelas partes em **(sigilo)**.

3. DEFINIÇÃO DO MERCADO RELEVANTE

3.1 Mercado Relevante do Produto

8. O principal serviço ofertado pelas requerentes é o serviço de automação de gestão, por meio do qual os processos de negócio de uma empresa são redesenhados com base nos chamados softwares de gestão empresarial.

Exemplos de processos de negócios que podem ser aperfeiçoados pela implementação destes softwares são: (i) gerenciamento de relações com os clientes (CRM – *Customer Relationship Management*); (ii) administração da cadeia de fornecedores (SCM – *Supply Chain Management*); (iii) integração dos diversos aplicativos utilizados pela empresa (EAI – *Enterprise Application Integration*); (iv) gerenciamento das fases de criação de um novo produto (PLM – *Product Lifecycle Management*); e (v) produção de informações com vistas à tomada de decisões estratégicas pela alta gerência (ERP – *Enterprise Resources Planning* – ou BI – *Business Intelligence*). Note-se que esta relação é apenas exemplificativa, havendo no mercado softwares de gestão voltados para praticamente todas as áreas de uma empresa, tais como os softwares de gerenciamento de relações com os parceiros de negócios (PRM – *Partner Relationship Management*), com os empregados (ERM – *Employee Relationship Management*), de supervisão de serviços terceirizados (*Outsourcing Management*), de gestão de mudanças (BTM – *Business Transformation Management*) e assim por diante.

9. A distinção entre alguns destes softwares é sutil. Há, por exemplo, grande sobreposição entre as funções desempenhadas por um software de ERP (*Enterprise Resources Planning*) e um software de BI (*Business Intelligence*). Ambos têm como função prover os decisores-chave da empresa com informações que subsidiem suas respectivas análises (por exemplo, abastecer os diretores financeiros com informações sobre o orçamento da companhia ou apresentar aos gerentes de *marketing* relatórios sobre o retorno do capital investido em determinada campanha publicitária). A própria descrição dada pelas empresas do setor às diferentes categorias de softwares de gestão é muitas vezes vaga e confusa, pouco esclarecendo sobre as reais funções desempenhadas pelo produto.

10. Entretanto, a despeito de tais sobreposições, seria possível, em princípio, definir os mercados relevantes desta operação de acordo com as categorias de software de gestão acima elencadas - por exemplo, agrupando-se as categorias

muito próximas (como ERP e BI) em um mesmo mercado relevante. Seriam definidos, desta forma, diversos mercados relevantes – ERP/BI, SCM, PLM, EAI e assim por diante. Tal definição seria a mais apropriada do ponto de vista do consumidor, visto que este seguramente não substituiria, por exemplo, um software de SCM por outro de PLM, dado que possuem funcionalidades distintas e atendem a propósitos diferentes. Entretanto, embora do ponto de vista do consumidor não haja substitutibilidade entre as diferentes categorias de softwares de gestão, sob a ótica da oferta pode-se considerar essas diferentes categorias como dentro de um mesmo mercado, pois os insumos necessários à implementação de uma dessas soluções (*know-how*, principalmente) são bastante similares (embora não idênticos) aos insumos necessários à implementação das demais soluções.

11. Outro ponto a ser considerado na definição do mercado relevante é a segmentação dos fornecedores de softwares de gestão entre prestadores especializados em micro, pequenas, médias e grandes empresas. Os softwares de gestão comprados por grandes multinacionais são usualmente vendidos e implementados por empresas igualmente grandes – Ernst & Young, Oracle, IBM, etc. Já os softwares implantados em médias empresas costumam ser providos por empresas de menor porte, cuja atuação geralmente se restringe ao mercado nacional, tais como Datasul e Microsig. Micro e pequenas empresas, por sua vez, freqüentemente recorrem a fornecedores locais (geralmente microempresas, como seus clientes), de atuação restrita a um ou poucos municípios. Considerar pequenos fornecedores locais de software como competidores diretos de empresas do porte da Oracle e da EDS seria, em princípio, temerário, não só pelo foco do produto desenvolvido (as soluções oferecidas pelos pequenos fornecedores costumam ser desenhadas especialmente para as necessidades das micro e pequenas empresas) mas também pelo próprio número de funcionários destes fornecedores, visto que os clientes demandam não apenas o produto em si, mas também sua implementação - o quê, por sua vez, torna necessário uma quantidade de pessoal habilitado compatível com o tamanho da empresa do

cliente. O inverso é igualmente verdadeiro, pois as soluções oferecidas pelos grandes fornecedores de software de gestão são, seguramente, complexas demais para as necessidades de uma empresa com poucos departamentos e poucos funcionários – além, claro, de serem mais caras. Na operação ora sob análise, ambas as requerentes – Ernst & Young e KPMG – têm como foco grandes clientes, o que limitaria os diversos mercados relevantes, que deixariam de ser CRM, SCM, etc., e passariam a ser definidos como “CRM para empresas de grande porte”, “SCM para empresas de grande porte”, etc. Entretanto, é plausível que, diante de um pequeno porém não-transitório aumento de preços por parte dos grandes fornecedores de soluções em TI, os médios e pequenos fornecedores possam expandir sua oferta, adaptando suas soluções às necessidades de clientes de grande porte e contrabalançando, assim, uma eventual tentativa de exercício de poder de mercado por parte daqueles grandes fornecedores. Logo, pode-se considerar que, apesar da especialização geralmente observada entre os fornecedores quanto ao porte dos clientes que atendem, pode-se considerar apenas o mercado de consultoria em TI como um todo, sem tal segmentação.

12. Outro elemento que importa para a definição do mercado relevante é, ainda, até que ponto o serviço de automação de gestão pode ser considerado um único serviço ou se, na realidade, constitui um conjunto de serviços relacionados porém distintos (com a análise de processos, o redesenho destes e a implantação de soluções constituindo mercados diferentes). Em resposta ao ofício 06502/03/COGSE/SEAE/MF, as requerentes forneceram alguns contratos firmados entre elas e seus clientes, nos quais se vê que a automação de gestão é, na realidade, um único serviço (e não um conjunto de serviços), constituído por diferentes etapas (a análise de processos ou consultoria, o redesenho destes e a implantação de soluções constituindo mercados diferentes) que são executadas pela mesma empresa e definidas no mesmo contrato. Tais contratos também não discriminam o preço cobrado por cada uma destas etapas, apresentando-se às

empresas contratantes apenas um valor global, o que confirma o fato de que a consultoria em TI é um único serviço.

13. Por fim, deve-se analisar até que ponto o serviço de automação de gestão prestado por diferentes tipos de empresas pode ser considerado como estando dentro do mesmo mercado. Quando desejam implantar soluções CRM, ERP/BI, SCM, etc., as empresas têm a opção de contratar diretamente os desenvolvedores destas soluções (empresas como a Oracle, a IBM, a EDS, a SAP, a Siebel, etc.) ou contratar empresas que, não desenvolvendo estas soluções, firmam parcerias com aqueles desenvolvedores (como a KPMG, a Ernst & Young, a Accenture, a Deloitte, etc.). A diferença, para o consumidor, reside no fato de que o primeiro grupo de fornecedores tem seu *core business* no desenvolvimento (e por vezes na implementação) dos softwares, enquanto o segundo grupo tem como foco a análise e o redesenho de processos de negócio, recorrendo a suas parcerias com as empresas do primeiro grupo (parcerias que envolvem o treinamento e a certificação de consultores) no momento de implementar soluções em TI nos sistemas de seus clientes. Assim, os clientes que não pretendem redesenhar seus processos de negócio ou que já tenham feito isso *in house* tendem a recorrer aos desenvolvedores de software, enquanto os clientes que desejam uma transformação maior das suas atividades recorrem às empresas cujo *core business* é a análise e o redesenho de processos (consultoria em TI). A delimitação da fronteira entre ambos os serviços, porém, não é precisa, pois nos últimos anos os desenvolvedores de software vêm cada vez mais expandindo suas atividades de análise e redesenho de processos, tornando-se competidores diretos das consultorias em TI “tradicionais”. A criação de empresas como a IBM Business Consulting Services e a SAP Consulting é um exemplo deste processo.

14. Desta forma, diante do exposto acima, esta Secretaria opta por considerar o mercado relevante desta operação como sendo o mercado de automação de gestão, aqui entendido como a análise e o redesenho de processos de negócio com base na implementação de softwares de gestão.

15. Entretanto, tal definição do mercado relevante (mercado de automação de gestão) não é objeto de consenso entre as empresas do setor. Algumas dessas empresas, em resposta aos ofícios supramencionados, alegaram existir, na realidade, quatro mercados distintos envolvendo a presente operação: (i) consultoria em TI; (ii) integração de sistemas; (iii) desenvolvimento de aplicativos; e (iv) gerenciamento de aplicativos. Tal divisão, porém, carece de maior fundamentação mercadológica, visto que: (i) a definição dada a cada um desses quatro mercados pelas diferentes empresas consultadas não é coincidente; (ii) há sobreposição entre as definições, por exemplo, de “consultoria em TI” e de “integração de sistemas”, não ficando claras as fronteiras entre um serviço e outro; e (iii) os contratos firmados entre essas empresas e seus clientes não discriminam esses quatro mercados, havendo apenas a contratação global do serviço de automação de gestão, incluída aí uma consultoria prévia (cuja profundidade e extensão varia caso a caso) e a implementação do respectivo software de gestão, sem discriminação de preço para cada uma destas duas etapas. Logo, vê-se que a definição mais apropriada é a anterior. Entretanto, apenas a título de ilustração, será considerado, adiante, se haveria possibilidade de exercício de poder de mercado pelas requerentes caso esta definição alternativa (a divisão em quatro mercados) fosse adotada.

3.2 Mercado relevante geográfico

16. Dado que quase todas as grandes empresas deste mercado com atuação no Brasil são multinacionais e visto que parte dos contratos firmados entre estas consultorias e seus clientes são firmados em âmbito global, poder-se-ia definir o mercado geográfico desta operação, em princípio, como mundial. Existem, entretanto, algumas barreiras que dificultam a prestação do serviço de automação de gestão a empresas localizadas em outros países: (i) a língua; (ii) a necessidade de conhecimento, pelos consultores, das peculiaridades do mercado nacional (legislação, preferências dos consumidores e parceiros de negócios, traços culturais que influenciam o ambiente corporativo); (iii) a necessidade de os

consultores visitarem as instalações dos clientes para identificar os processos gerenciais que se pretende modificar; e (iv) a necessidade da presença física dos consultores na etapa da implementação da solução (software/sistema de gestão) em TI acordada. A existência destas barreiras é atestada pela própria presença, no Brasil, de subsidiárias das multinacionais de automação de gestão (ou seja, o serviço não é prestado de escritórios localizados no exterior). Infere-se, portanto, que o mercado geográfico desta operação é nacional.

4. POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO

17. O Quadro 2, abaixo, apresenta o *market share* das maiores empresas de automação de gestão no Brasil:

Quadro 2

Mercado de automação de gestão no Brasil - 2001

empresa	faturamento	market share (em %)
DBA	(sigilo)	(sigilo)
Politec	(sigilo)	(sigilo)
IBM	(sigilo)	(sigilo)
Accenture	(sigilo)	(sigilo)
CPM	(sigilo)	(sigilo)
PriceWaterHouseCoopers	(sigilo)	(sigilo)
EDS	(sigilo)	(sigilo)
Stefanini	(sigilo)	(sigilo)
HP	(sigilo)	(sigilo)
Bull	(sigilo)	(sigilo)
Gennari	(sigilo)	(sigilo)
Ernst & Young	(sigilo)	3,56
Deloitte	(sigilo)	(sigilo)
Oracle	(sigilo)	(sigilo)
SAP Brasil	(sigilo)	(sigilo)
Atos Origin	(sigilo)	(sigilo)
KPMG	(sigilo)	1,11
Diebold	(sigilo)	(sigilo)
total	(sigilo)	100,0

Fonte: ofícios 06719/02, 06731/02, 06728/02, 06736/02, 06735/02, 06746/02, 06742/02, 06822/02, 06823/02, 06829/02, 06827/02, 06838/02, 06005/03, 06101/03, 06106/03, 06119/03, 06131/03, 06157/03, 06145/03, 06175/03, 06243/03, 06244/03, 06548/03, 06448/03, 06755/02, 06124/03, 06122/03, 06118/03, 06108/03, 06102/03, 06049/03, 06006/03, 06851/02, 06839/02, 06805/02, 06794/02, 06747/02, 06748/02, 06749/02, 06752/02, 06745/02, 06672/02, 06230/03, 06234/03, 06197/03, 06128/03, 06129/03, 06123/03, 06117/03, 06100/03, 06098/03, 06088/03, 06029/03, 06014/03, 06017/03, 06828/02, 06818/02, 06819/02, 06795/02, 06750/02, 06754/02, 06756/02, 06743/02, 06737/02, 06717/02 e 06540/02.

18. Como se vê, a operação resultará numa concentração horizontal de 4,67% (3,56% da Ernst & Young e 1,11% da KPMG) no mercado de automação de gestão. Cabe, porém, apresentar qual seria o *market share* das requerentes de acordo com a definição de mercado relevante alternativa, descrita acima:

Quadro 3

Mercado de consultoria em TI no Brasil 2001

empresa	faturamento (em R\$)	market share (em %)
Accenture	(sigilo)	(sigilo)
Oracle	(sigilo)	(sigilo)
SAP Brasil	(sigilo)	(sigilo)
IBM	(sigilo)	(sigilo)
Atos Origin	(sigilo)	(sigilo)
Delloite	(sigilo)	(sigilo)
Politec	(sigilo)	(sigilo)
HP	(sigilo)	(sigilo)
DBA	(sigilo)	(sigilo)
Ernst & Young	(sigilo)	2,53
Stefanini	(sigilo)	(sigilo)
EDS	(sigilo)	(sigilo)
KPMG	(sigilo)	1,05
PriceWaterHouse	(sigilo)	(sigilo)
Gennari	(sigilo)	(sigilo)
CPM	(sigilo)	(sigilo)
Bull	(sigilo)	(sigilo)
Diebold	(sigilo)	(sigilo)
total	(sigilo)	100,0

Fonte: ofícios citados no quadro 2.

Quadro 4

Mercado de integração de sistemas no Brasil - 2001

empresa	faturamento (em R\$)	market share (em %)
PriceWaterHouse	(sigilo)	(sigilo)
IBM	(sigilo)	(sigilo)
Bull	(sigilo)	(sigilo)
Accenture	(sigilo)	(sigilo)
Ernst & Young	(sigilo)	8,96
CPM	(sigilo)	(sigilo)
HP	(sigilo)	(sigilo)
Delloite	(sigilo)	(sigilo)
KPMG	(sigilo)	3,12
Stefanini	(sigilo)	(sigilo)
DBA	(sigilo)	(sigilo)
Politec	(sigilo)	(sigilo)
Gennari	(sigilo)	(sigilo)
EDS	(sigilo)	(sigilo)
Diebold	(sigilo)	(sigilo)
T Systems	(sigilo)	(sigilo)
total	(sigilo)	100,0

Fonte: ofícios citados no quadro 2.

Quadro 5

Mercado de desenvolvimento de aplicativos no Brasil - 2001

empresa	faturamento (em R\$)	market share (em %)
Politec	(sigilo)	(sigilo)
DBA	(sigilo)	(sigilo)
CPM	(sigilo)	(sigilo)
IBM	(sigilo)	(sigilo)
EDS	(sigilo)	(sigilo)
Stefanini	(sigilo)	(sigilo)
Gennari	(sigilo)	(sigilo)
Accenture	(sigilo)	(sigilo)
PriceWaterHouse	(sigilo)	(sigilo)
Delloite	(sigilo)	(sigilo)
HP	(sigilo)	(sigilo)
Ernst & Young	(sigilo)	0,64
KPMG	(sigilo)	0,08
Diebold	(sigilo)	(sigilo)
total	(sigilo)	100,0

Fonte: ofícios citados no quadro 2.

Quadro 6

Mercado de gerenciamento de aplicativos no Brasil - 2001

empresa	faturamento (em R\$)	market share (em %)
DBA	(sigilo)	(sigilo)
Politec	(sigilo)	(sigilo)
EDS	(sigilo)	(sigilo)
CPM	(sigilo)	(sigilo)
IBM	(sigilo)	(sigilo)
Stefanini	(sigilo)	(sigilo)
Gennari	(sigilo)	(sigilo)
HP	(sigilo)	(sigilo)
Accenture	(sigilo)	(sigilo)
Atos Origin	(sigilo)	(sigilo)
Bull	(sigilo)	(sigilo)
Ernst & Young	(sigilo)	1,53
Delloite	(sigilo)	(sigilo)
T Systems	(sigilo)	(sigilo)
PriceWaterHouse	(sigilo)	(sigilo)
KPMG	(sigilo)	0,0
total	(sigilo)	100,0

Fonte: ofícios citados no quadro 2.

19. Vê-se, de acordo com os quadros acima, que: (i) não há concentração horizontal quanto ao serviço de “gerenciamento de aplicativos” (quadro 6), pois a KPMG não realiza tal atividade; (ii) a concentração relativa ao serviço de “consultoria em TI” é de 0,72%; e (iii) a concentração relativa ao serviço de “consultoria em TI” é de 3,58%. A única concentração que se destaca é a referente ao serviço de “integração de sistemas”, com 12,08%. Ocorre, porém, que os quadros acima não consideram todas as empresas participantes desses mercados (pois são muitas, o que inviabiliza a consulta a todas elas), de modo que os percentuais apresentados estão, certamente, superestimados. Ademais, conforme dito anteriormente, a divisão nesses quatro mercados carece de fundamentação, sendo que as definições de “integração de sistemas” fornecidas pelas diferentes empresas consultadas não foram totalmente coincidentes entre si.

20. Conclui-se, desta forma, que a presente operação não enseja possibilidade de exercício de poder de mercado.

6. RECOMENDAÇÃO

21. Recomenda-se a aprovação da operação sem restrições.

À consideração superior.

THIAGO VEIGA MARZAGÃO
Assistente Técnico

MÁRIO SÉRGIO ROCHA GORDILHO JÚNIOR
Coordenador de Novas Mídias e Convergência Digital

MARCELO DE MATOS RAMOS
Coordenador-Geral de Comércio e Serviços

LUIS FERNANDO RIGATO VASCONCELLOS
Secretário-Adjunto

De acordo.

JOSÉ TAVARES DE ARAUJO JUNIOR
Secretário de Acompanhamento Econômico