



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

Parecer nº 06029/2004/DF      COGSE/SEAE/MF

Em 01 de março de 2004.

**Referência:** Ofício n.º 4459/2002/SDE/GAB, de 1º de outubro de 2002.

**Assunto:** ATO DE CONCENTRAÇÃO n.º  
**08012.006967/2002-48**

**Requerentes:** Br Participações e  
Empreendimentos S.A. e Supermercados  
Lusitana Ltda.

**Operação:** Aquisição, pela BR PAR, dos estoques de mercadorias, equipamentos e instalações inerentes à atividade operacional de 9 das 15 lojas de supermercado pertencentes à rede Lusitana, além de um depósito, todos localizados na cidade de São Luís (MA).

**Recomendação:** Reprovação.  
Versão Pública

---

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

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

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

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça solicita à SEAE, nos termos do art. 54 da Lei n.º 8.884/94, parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas **Br Participações e Empreendimentos S.A. e Supermercados Lusitana Ltda.**

## **1. DAS REQUERENTES**

2. A **BR Participações e Empreendimentos S/A** (“BR Par”) é uma empresa de participação (*holding*), sem atividades comerciais, sediada em Recife (PE) e pertencente ao grupo holandês Ahold. BR Par é a única acionista de Bompreço S/A Supermercados do

Nordeste, que, por sua vez, controla a empresa Bompreço Bahia S/A (doravante denominadas de empresa Bompreço ou Requerentes). Essas duas últimas atuam no setor supermercadista, somente no Brasil, e obtiveram, no ano de 2001, no Brasil, um faturamento bruto de, respectivamente, (confidencial) e (confidencial).<sup>1</sup>

3. O organograma da empresa BRPAR, referente à época da operação, é o que se segue:

(confidencial)

**Fonte: Requerentes**

4. As Requerentes informaram que, no Brasil, além de atuar no setor supermercadista, o Grupo Ahold realiza atividades que visam fornecer apoio logístico à atividade principal (varejo). Atuam também no setor de transportes rodoviários de cargas; administração de cartão de crédito e fidelização de clientes; busca e fornecimento de cadastro.

5. Os faturamentos do Grupo Ahold, no exercício de 2001, são os que se seguem:

**Quadro 01 – Faturamentos do Grupo Ahold- Base 2001:**

	<b>Faturamento do Grupo Ahold (em reais)</b>	<b>Faturamento do Grupo Ahold (em moeda estrangeira)</b>
Brasil	(confidencial)	(confidencial)
Mercosul (inclui também Chile e Peru)	(confidencial)	(confidencial)
Mundo	(confidencial)	(confidencial)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas Requerentes na Petição Inicial e em resposta ao ofício n° 6808 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03.

Nota: Os faturamentos do Grupo Ahold, no Mercosul e no Mundo, foram convertidos para reais pelas Requerentes.

6. **Supermercados Lusitana LTDA. (“Lusitana”)** é uma empresa brasileira, sediada em São Luís (MA). Atua no ramo de comércio varejista de supermercados, sob o nome fantasia de “Supermercados Lusitana”. Em 2001, seu faturamento bruto, no Brasil, foi de (confidencial).<sup>2</sup> Ressalte-se que a empresa não operava em outras partes do mundo, possuindo, à época da operação, 15 lojas de supermercado, estando todas localizadas em São Luís do Maranhão. Seu capital social encontra-se assim dividido:

<sup>1</sup> O faturamento da empresa Bompreço Bahia S.A. foi informado equivocadamente pelas Requerentes em resposta ao Ofício n° 6808 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03, tendo sido depois retificado em resposta ao Ofício n° 7345 COGSE/SEAE/MF, de 09/10/03.

**QUADRO 02 – Composição do capital social de Supermercados Lusitana LTDA :**

<b>QUOTISTA</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (EM %)</b>
(confidencial)	(confidencial)
(confidencial)	(confidencial)
(confidencial)	(confidencial)
(confidencial)	(confidencial)

Fonte: Requerentes

7. “Lusitana” não pertence a nenhum grupo econômico constituído sob a forma da Lei nº 6404/76. Ressalte-se, porém, que sob a denominação social de “Supermercados Lusitana Ltda”, seus proprietários atuam também no ramo de comércio varejista de lojas de material de construção e de departamento, além do ramo de negócios imobiliários, conforme informado pelas Requerentes.

**2. DA OPERAÇÃO**

8. A operação consistiu na aquisição, pela BR PAR, dos estoques de mercadorias, equipamentos e instalações inerentes à atividade operacional de 9 das 15 lojas de supermercado pertencentes à rede Lusitana, além de um depósito, todos localizados na cidade de São Luís (MA).

9. Ressalte-se que em 09/09/02 foi firmado um “Memorando de Entendimentos” entre as Requerentes. O contrato definitivo da operação (“Instrumento Particular de Cessão de Bens e Direitos e Outras Avenças), por sua vez, data de 23/09/02, o qual fixou o dia 30/09/02 como data para a concretização da operação.

10. Os imóveis nos quais se encontram o depósito e as lojas envolvidos na operação são de propriedade dos requerentes vendedores e foram locados à BRPAR pelo prazo mínimo de 20 anos, sendo o imóvel do depósito locado por 2 anos, prorrogável por mais 3, a critério da BR PAR.

---

<sup>2</sup>Na Petição Inicial referido valor de faturamento correspondia ao exercício de 2000. No entanto, em resposta ao Ofício nº 6808 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03, as Requerentes informaram tratar-se de valor referente ao ano de 2001.

**QUADRO 03 – Ativos envolvidos na operação:**

<b>Loja</b>	<b>Endereço</b>	<b>Check-outs</b>	<b>Área de vendas (em m<sup>2</sup>)</b>
01	Rua de Santana, 364, Centro	9	1030
02	Av. Guaxenduba, 267, Apicum	12	1050
03	Av. Daniel de La Touche, 2800, loja 38, Cohama	7	2500
04	Av. Jerônimo de Albuquerque, 1800, Cohab	10	870
05	Av. dos Franceses, 51, Alemanha	7	800
07	Al. do Ourique, 174, Parque Urbano Santos	8	600
10	Av. Colares Moreira, 80, São Francisco	27	3250
13	Av. Daniel de La Touche, 2800, Cohama	22	2500
23	Av. São Luís Rei de França, 09, Olho D'Água	13	1250
06 (depósito)	R. Senador João Pedro, 168, Fabril	-	-

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações fornecidas pelas Requerentes.

11. Conforme informado pelas Requerentes, o valor da operação, datada de 09/09/02, é (confidencial) e corresponde aos ativos operacionais, além dos valores referentes aos estoques das lojas e do depósito. Saliente-se, ainda, que a operação ocorreu apenas no Brasil e não resultou em qualquer alteração na composição do capital social da empresa Lusitana.

12. Por fim, informe-se que o ato de concentração em análise, de acordo com o disposto no Art. 54 da Lei 8.884/94, foi apresentado ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência em 30/09/2002, tendo em vista que o faturamento do grupo adquirente, no Brasil e no mundo, no último exercício (2001), foi superior a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais).

### **3 – DEFINIÇÃO DE MERCADO RELEVANTE**

#### **3.1 – Mercado Relevante do Produto**

13. O mercado relevante do produto, considerado nesse parecer, inclui o da venda integrada de bens duráveis (eletroeletrônicos, utilidades domésticas, têxteis, etc) e não-duráveis (produtos alimentícios, de limpeza, de higiene, etc) realizado por **supermercados e hipermercados**. Os **supermercados** têm como características principais possuir área de vendas superior a 300m<sup>2</sup>, 3 a 40 *check-outs* (caixas), de 1.500 a 5.000 itens em exposição, destacando-se mercearia, bazar e perecíveis. Já os hipermercados possuem área de vendas

superior a 5.000 m<sup>2</sup>, mais de 40 *check-outs* e mais de 5.000 itens em exposição – dentre eles, mercearia, bazar, perecíveis, têxteis e eletrodomésticos. A delimitação do mercado tal como apresentada, em detrimento da inclusão de outros setores de comércio varejista, é bastante razoável, tendo em vista os seguintes fatores:

(i) *Mix de produtos ofertado pelo setor supermercadista e as economias de custo de transação*: hoje, vestuário, livros, cds, artigos de perfumaria, papelaria, jardinagem, informática, artigos para veículos, brinquedos, móveis, etc, dividem o mesmo espaço com os gêneros alimentícios no interior dos supermercados/hipermercados. Vale lembrar que os supermercados se caracterizam por possuir de 1.500 a 5.000 itens em exposição, enquanto que os hipermercados possuem mais de 5.000 itens. Assim, o consumidor pode, em um único local, comprar uma cesta de bens diversificada, sem incorrer nos custos de transação, representados pelos custos de deslocamento físico entre diversos estabelecimentos (padarias, açougues, feiras-livres, papelarias, mercearias, perfumarias, lojas especializadas, etc) e os custos para adquirir informação sobre a qualidade e preço dos produtos. Acredita-se, dessa forma, que o “consumidor típico” opte por um único supermercado/hipermercado, tendo ele o comportamento de “*one stop shopping*” (uma só parada);

(ii) *Supermercados/Hipermercados não concorrem com o pequeno comércio*: pressupõe-se que, caso os supermercados ou hipermercados elevem os preços de um, ou alguns produtos, o consumidor não abandonará aquele estabelecimento em busca de um concorrente. Contudo, caso esse aumento de preços se dê “de maneira significativa e não-transitória” e afete a cesta de bens demandada pelo consumidor naquele estabelecimento, tem-se que tal consumidor irá procurar outros supermercados e hipermercados e não o pequeno comércio. Tal comportamento está estritamente relacionado ao argumento exposto no item anterior, que diz respeito às economias de custos de transação;

(iii) *Existência de comodidades presentes nos supermercados e hipermercados, não existentes no pequeno varejo*: como exemplo dessas comodidades, podemos citar estacionamento; aceitação de *ticket*-alimentação, cheques pré-datados, cartões de crédito ou cartão próprio da loja; horário de funcionamento amplo (inclusive com abertura aos domingos); sanitários; fraldário; ar condicionado; empacotadores; corredores largos; automação das lojas; prestação de serviço de limpeza, corte e embalagem de hortifrutis; automação das lojas; oferta de produtos de marca própria; maior nível de qualificação dos funcionários, etc. Além disso, é

usual que as lojas de super/hipermercado contem também com galerias comerciais, onde o consumidor pode encontrar farmácias, lanchonetes, casa lotérica, banca de jornal, lavanderia, correio, vídeo locadora. Tais facilidades presentes nos supermercados e hipermercados também levam a crer ser o mercado relevante do produto os supermercados e hipermercados, e não outros setores do comércio varejista.

17. Por fim, cumpre esclarecer que, na presente análise, aventou-se a hipótese da existência de um segundo mercado relevante do produto, qual seja, o de lojas de magazine. Isso ocorreu porque na relação de ativos envolvidos na operação, apresentada pelas Requerentes na Petição Inicial, constavam duas lojas no mesmo endereço (Av. Daniel de La Touche, nº 2.800, Cohama, São Luís, MA), uma com 07 *check-outs* e outra com 22 *check-outs*; posteriormente, em resposta ao item 18 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, enviado para as Requerentes, constava uma observação sobre a loja de **07 *check-outs***, informando que esta era um magazine. Questionadas a respeito dessa loja, por meio dos Ofícios nº 6808 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03 e nº 7078 COGSE/SEAE/MF, de 18/08/03, as Requerentes afirmaram que: (i) a loja de magazine atua com a bandeira de **“Hiper Bompreço”** e possui como seções de vendas eletro-eletrônicos, bazar e têxtil, que representam aproximadamente (confidencial) de seu faturamento, além de seções de mercearia, hortifruti, frios, higiene, limpeza e padaria, que respondem pelo faturamento restante ; (ii) referida loja funciona de maneira totalmente independente, “inclusive do ponto de vista fiscal e administrativo”, da loja de 22 *check-outs* que existe no mesmo endereço.

18. Pelo exposto, observa-se que a citada “loja de magazine” oferta, além de eletro-eletrônicos, bazar e têxtil, mercadorias típicas de um supermercado, dispostas nas seções de mercearia, hortifruti, frios, higiene, limpeza e padaria. Portanto, a loja, ainda que predominantemente voltada para as seções de eletro-eletrônicos, bazar e têxtil, oferta ao consumidor uma cesta de bens caracterizadora de uma loja de supermercado, não havendo necessidade de que o consumidor se desloque por diversos estabelecimentos para adquiri-la. Diante disso, fica afastada a hipótese de excluir referida loja do mercado relevante do produto definido nesse parecer.

### 3.2 – Mercado Relevante Geográfico

19. A dimensão geográfica do mercado relevante é determinada de acordo com a área geográfica para qual a venda dos produtos/serviços, definidos no mercado relevante do

produto é economicamente viável<sup>3</sup>. Uma outra maneira de se definir o mercado relevante geográfico é considerá-lo como a **menor área geográfica** necessária para que um suposto monopolista hipotético esteja em condições de impor um “pequeno porém significativo e não transitório” aumento de preços.

20. No caso de supermercados, essa menor área geográfica (o “mercado relevante geográfico”) deve ser definida a partir da disposição do consumidor em se deslocar para realizar suas compras, caso um suposto monopolista hipotético aumente seus preços de maneira significativa e não transitória<sup>4</sup>. Na maior parte das situações o mais provável é que no caso das compras referentes ao mercado relevante de produto indicado, o consumidor não esteja disposto a deslocar-se mais do que alguns quilômetros, o que significa que na maior parte das vezes, quando se trata de populações urbanas, os consumidores não se deslocarão além da área urbana principal onde moram, e no caso das populações rurais, no máximo até o centro urbano mais próximo. Não parece provável que o consumidor urbano típico esteja disposto a se deslocar até uma cidade vizinha, dados os elevados custos de transação envolvidos (dificuldades de deslocamento, custos de transporte, trânsito, etc). Segue que o mercado relevante geográfico, no caso de supermercados, coincida com os limites de um município (ou até mesmo de um distrito de um município, dependendo do caso).

21. É importante lembrar que, a partir dessa hipótese, a análise deve também levar em consideração as dimensões dos grupamentos urbanos. Pressupõe-se que nas cidades de grande porte, com problemas graves de trânsito, por exemplo, o consumidor típico não esteja disposto a percorrer **toda a extensão da cidade**, para efetuar suas compras de supermercado, o que implica a divisão desse tipo de cidade em áreas mais restritas (alguns bairros, ou mesmo quadras, por exemplo).

22. Nesse caso específico, cumpre observar, inicialmente, onde ocorreu a operação em análise: Lusitana e Bompreço atuavam, simultaneamente, no ramo supermercadista, na cidade de São Luís. Trata-se de uma cidade de médio porte, possuidora de uma população de 870.028 habitantes<sup>5</sup>, sem graves problemas de trânsito e deslocamento. A cidade também apresenta uma densidade demográfica relativamente baixa (1.048,35 hab/km<sup>2</sup>), se comparada a várias outras cidades populosas (cite-se como exemplos a cidade do Rio de Janeiro, 4.640,37 hab/km<sup>2</sup>; São Paulo, 6.914,70 hab/km<sup>2</sup>; Belo Horizonte, 6.746,79 hab/km<sup>2</sup>; Recife,

---

<sup>3</sup> Definição dada pelo Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração – SEAE / SDE.

<sup>4</sup> Esse aumento de preços deverá ser reduzido, porém significativo e não-transitório, podendo ser de 5%, 10% ou 15%, conforme o caso concreto, por um período não inferior a um ano.

<sup>5</sup> Tal dado refere-se ao Censo 2000, obtido no *site* do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 18/06/03.

6.529,43 hab/km<sup>2</sup> e Fortaleza, 6.844,94 hab/km<sup>2</sup>).<sup>6</sup>

23. Na hipótese de (1) existir um único supermercado em São Luís, (2) este único supermercado decidir exercer seu poder de mercado, aumentando seus preços de maneira significativa e não-transitória, não parece improvável que o consumidor típico da cidade esteja disposto a se locomover por toda a sua extensão. Diante disso, define-se o mercado relevante geográfico como a cidade de São Luís.

#### **4. POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO**

24. Nessa etapa, busca-se observar se, após a operação, a empresa adquirente passaria a deter parcela suficientemente alta do mercado relevante. Para tanto, foram feitas consultas às Requerentes e às suas concorrentes na cidade de São Luís, a fim de se construir a participação de mercado apresentada no quadro a seguir.

25. Aos valores de faturamento obtidos em consulta direta às empresas, foi adicionada a rubrica "Outros", que representa um acréscimo de 2%<sup>7</sup> ao total de mercado calculado por essa Seae, e que é justificada pelas dificuldades encontradas em se consultar todos os concorrentes efetivamente instalados no mercado em questão.

---

<sup>6</sup> Informações obtidas no *site* da Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A. (EMPLASA), em 20/11/2003 (v. [http://www.emplasa.sp.gov.br/metropoles/rms\\_brasil/RM-BRASIL-DENS-DEMOG.htm](http://www.emplasa.sp.gov.br/metropoles/rms_brasil/RM-BRASIL-DENS-DEMOG.htm)).

<sup>7</sup> O percentual de 2% representa a margem de erro adotada na análise.



**QUADRO 04: Participação de mercado da cidade de São Luís – Ano-base: 2001**

Empresa	Participação de mercado (%)	
	Antes	Depois
<b>Supermercados Lusitana</b>	(confidencial)	(confidencial)
<b>Bompreço</b>	(confidencial)	(confidencial)
Mercadinho Carone (1)	(confidencial)	(confidencial)
Supermercados Preço Bom	(confidencial)	(confidencial)
Supermercados Maciel (2)	(confidencial)	(confidencial)
Supermercados Silmar (3)	(confidencial)	(confidencial)
Supermercado União	(confidencial)	(confidencial)
Makro (4)	(confidencial)	(confidencial)
Supermercado Wannele	(confidencial)	(confidencial)
Outros	(confidencial)	(confidencial)
Total	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas Requerentes e concorrentes.

Nota: (1) Uma das lojas do **Mercadinho Carone**, cujo endereço é Av. Guajajaras, quadra 135, lote 03, Bairro Cristóvão, foi inaugurada em novembro de 2001, conforme informação obtida em resposta ao Ofício n° 6785 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02. Dessa forma, a partir do faturamento correspondente a apenas 2 meses de 2001, enviado a essa Seae pela empresa, foi estimado o faturamento referente ao ano inteiro.

(2) Duas lojas dos **Supermercados Maciel** foram inauguradas no decorrer do ano de 2001. Tratam-se das lojas localizadas na Av. Perimetral Norte, 200 (maio de 2001) e Av. Daniel de La Touche, 27 (outubro de 2001). A partir dos faturamentos dessas lojas, enviados pela empresa em resposta ao Ofício n° 6784 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02, essa Seae estimou os faturamentos referentes ao ano inteiro.

(3) Uma das lojas do **Supermercado Silmar**, cujo endereço é Av. Guajajaras, n° 1001, Bairro Cristóvão, foi inaugurada em dezembro de 2001, conforme informação obtida em resposta ao Ofício n° 6781 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02. Dessa forma, a partir do faturamento correspondente a apenas 1 mês de 2001, enviado a essa Seae pela empresa, foi estimado o faturamento referente ao ano inteiro.

(4) Apesar de essencialmente atacadista, a rede **Makro** atende também ao varejo (consumidores finais). Como informado em resposta ao ofício n° 6782 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02, o percentual do faturamento de Makro, advindo de vendas a consumidores finais, em 2001, para a loja situada em São Luís (MA), é de apenas (confidencial).

26. Observa-se, pelo quadro acima, que a participação de mercado de Bompreço, no mercado relevante de São Luís, passou de (confidencial) para (confidencial). Desse modo, é necessário que se analise, em etapa posterior, se o aumento de concentração decorrente da operação torna possível à empresa exercer unilateralmente seu poder de mercado.

27. Além disso, a participação das quatro maiores empresas supermercadistas desse mercado (C4) não se alterou após a operação, permanecendo em (confidencial). Porém, como o C4 já se encontrava superior à 75%, antes da operação, não é possível afirmar que exista nexos causal entre a operação e uma possível utilização coordenada do poder de mercado.

## **5. PROBABILIDADE DO EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO**

### **5.1 – Entrada**

28. O exercício de poder de mercado por parte da empresa Bompreço, após a operação, será considerado improvável quando a entrada de uma empresa hipotética no mercado relevante for “fácil”, isto é, “tempestiva”, “provável” e “suficiente”. A análise de condições de entrada será efetuada para a cidade de São Luís, dado que neste mercado relevante há a possibilidade de a empresa Bompreço exercer seu poder de mercado.

29. Para melhor entendimento, esta seção foi dividida em duas partes. Na primeira, estão descritas as principais barreiras à entrada existentes no mercados analisado. Já na segunda parte, foi realizado um exercício teórico visando identificar se seria fácil a entrada no mercado considerado.

#### **5.1.1.- Barreiras à Entrada:**

30. Inicialmente, deve ser observado se o mercado em que ocorreu a operação em análise é caracterizado por elevadas barreiras à entrada. Em caso afirmativo, a probabilidade de entrada ficará reduzida, criando para a empresa adquirente um cenário propício para o exercício de seu poder de mercado. Barreiras à entrada podem ser definidas como qualquer fator em um mercado que ponha um potencial competidor eficiente em desvantagem, em relação aos agentes econômicos estabelecidos. As principais barreiras à entrada associadas ao setor de supermercados estão elencadas a seguir:

##### **5.1.1.1 – Existência de vantagens absolutas:**

31. São vantagens que as firmas já estabelecidas possuem, que não podem ser facilmente reproduzidas pelas possíveis novas firmas que queiram entrar no mercado relevante. Estas vantagens podem derivar, dentre outros fatores, do grau do conhecimento do mercado, adquirido por aprendizado - por meio das rotinas vividas no dia a dia, do melhor acesso a insumos estratégicos (principalmente por intermédio de contratos de exclusividade), da existência de barreiras regulatórias ou legais, ou da inexistência de terrenos e/ou prédios para instalação de lojas. Dentre as principais vantagens absolutas, destacamos:

##### **(i) Conhecimentos do mercado pertencentes às redes já estabelecidas:**

32. Determinadas informações a respeito do mercado varejista, tais como os hábitos e peculiaridades do consumidor, não estão facilmente disponíveis para todas as

empresas que se instalam no mercado. Ao contrário, muitas das informações necessárias demandam um tempo não desprezível para seu aprendizado<sup>8</sup>. Alternativamente, outras informações são acessíveis apenas àquelas firmas que dispõem de recursos para despender com pesquisas de mercado. Nesse sentido, é pouco provável que redes de pequeno porte, que não conheçam as especificidades de um determinado mercado, sejam capazes de entrar e competir em condições de igualdade com as redes já estabelecidas<sup>9</sup>.

33. Reforçando a importância de se conhecer o mercado, observa-se que muitas redes varejistas, ao adquirir outra rede, estabelecem a chamada “Cláusula de Não-Concorrência”, por meio da qual a rede adquirida se compromete a não exercer concorrência à rede adquirente, em atividades relacionadas a supermercados, durante determinado período de tempo, no mercado em que ocorreu a operação. Tal exigência se constitui em tentativa, por parte das redes adquirentes, de se salvaguardar da concorrência que poderia ser exercida pelo vendedor da rede adquirida, que, geralmente, possui forte conhecimento a respeito dos consumidores do mercado em que se deu a operação.

34. No caso em análise, (confidencial).<sup>10</sup>

35. Em relação às chamadas cláusulas de não-concorrência, observa-se que o CADE, ao analisar o Ato de Concentração nº 109/96, em que figuravam como Requerentes o Grupo Procter & Gamble e Bombril S.A., manifestou-se por sua legitimidade, desde que limitada geograficamente e por um período não superior a 5 anos. Tal prazo seria “razoável à consecução do propósito do beneficiário da restrição, ou seja, da P&G, encontrando-se de acordo com os usos e costumes e com a jurisprudência internacional. São cláusulas efetivamente ancilares e necessárias à proteção do negócio principal, ou seja, à efetiva transferência dos bens tangíveis e intangíveis adquiridos pela P&G, bens estes cujo valor

---

<sup>8</sup> Ou estão sujeitas ao fenômeno do “learning-by-doing”, o que significa um aprendizado custoso principalmente em uma situação de entrada comprometida (com custos irreversíveis). Por exemplo, informações socioeconômicas, ou características de tráfego de uma determinada localização são passíveis de captura através de pesquisas, mas padrões de consumo e de comportamento do consumidor específicos de uma determinada localização dependem de uma análise de séries temporais de cestas de consumo, dado conhecido, naturalmente, apenas pelos incumbentes.

<sup>9</sup> Na verdade mesmo algumas grandes redes de supermercado reconhecem explicitamente a importância deste conhecimento do mercado, como é o caso da rede Pão de Açúcar por exemplo, ao afirmar no seu site: “Além disso, quando entramos em novos mercados, procuramos geralmente adquirir redes de supermercados locais, a fim de nos beneficiarmos do *know-how* delas existente sobre a região geográfica” ([http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/expansao\\_lojas.asp](http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/expansao_lojas.asp)).

<sup>10</sup> Cf. cláusula 9.8.2 do Instrumento Particular de Cessão de Bens e Direitos e Outras Avenças, entre BR Participações e Empreendimentos S.A., e Supermercados Lusitana Ltda., D.S. Borges Empreendimentos S.A., Lusitana Administração e Participação S.A. e Pessoas Físicas Relacionadas, celebrado entre as partes em 23 de Setembro de 2002.

integram o montante total da operação”<sup>11</sup>.

**(ii) Contratos com fornecedores:**

36. Podem se constituir em importantes barreiras à entrada pelos seguintes motivos: (a) as empresas entrantes, além de necessitarem conhecer as peculiaridades dos mercados em que pretendem atuar, devem, também, estabelecer contratos com os fornecedores adequados para atender às demandas específicas de cada região, o que pressupõe certo conhecimento do mercado; (b) em muitos casos, empresas já estabelecidas tendem a realizar contratos de fornecimento exclusivos, impedindo a entrada de novas firmas; (c) a escala na qual são negociadas as transações entre as redes entrantes e seus fornecedores pode também significar uma barreira para empresas entrantes de pequeno porte.

37. Foi solicitado, por meio do ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF de 07/03/03, que as Requerentes descrevessem os contratos com seus fornecedores. Segundo as mesmas, são firmados, em geral, os seguintes tipos de acordos: (confidencial). Baseando-se estritamente nas afirmações da empresa, não se pode concluir que a relação existente entre a empresa Bompreço e seus fornecedores dificulte a entrada de novos concorrentes no mercado geográfico relevante aqui analisado.

**(iii) Acesso à tecnologia, insumos e pessoal especializado :**

38. Acredita-se que não constituam barreira à entrada no setor supermercadista, na medida em que não são específicos desta atividade; pelo contrário, são facilmente obtidos na atividade varejista em geral. A esse respeito vale lembrar que a própria Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS ajuda a difundir tecnologia e treinar/reciclar mão-de-obra para o setor, por meio de sua Escola Nacional de Supermercados<sup>12</sup>. Esta oferece, atualmente, cursos com temas dos mais variados, destinados a atender tanto proprietários, gerentes e supervisores, quanto encarregados e operadores de seções. Em consulta ao *site* da

---

<sup>11</sup> cf. voto proferido pelo Conselheiro-Relator, Renault de Freitas Castro, no Ato de Concentração nº 109/96, em que figuram como Requerentes o Grupo Procter & Gamble e Bombril S.A.

<sup>12</sup> Essa facilidade de acesso, entretanto, deve ser relativizada. Por exemplo, sabe-se que existe um enorme potencial para a análise dos hábitos dos consumidores a partir da massa de dados gerados pelos caixas, como por exemplo, itens constantes nas cestas de consumo dos consumidores, e que podem ser usadas de várias maneiras para incrementar as vendas, desde o gerenciamento de gôndolas para que produtos comumente adquiridos em conjunto fiquem próximos nos espaços de venda, até a definição de que itens é interessante colocar em promoção para alavancar vendas de outros produtos complementares. A ciência do consumo se sofisticou, unindo conhecimentos antropológicos aos avanços da tecnologia de informação (*data warehouses, data mining, business intelligence*), e embora tais serviços sejam em sua maioria terceirizados para firmas especializadas, é de se esperar que os estabelecimentos varejistas menores não tenham acesso fácil a estes recursos.

Associação<sup>13</sup>, em fevereiro de 2004, os seguintes cursos estavam disponíveis: padaria e confeitaria; eliminação de desperdícios e perdas; atendimento ao cliente; higiene, saúde e segurança no trabalho; carnes, frios e laticínios, hortifruti; operação de *check-out*; empacotamento de mercadorias; armazenagem e reposição de mercadorias; aperfeiçoamento gerencial de supermercados; logística para supermercados; *marketing* e *merchandising* no ponto de venda. Os próximos cursos programados são: ECR – Resposta Eficiente do Consumidor; metodologia do ensino sistemático; planejamento e gestão comercial; sistema de precificação em lojas automatizadas; formatos de lojas; como implantar *delivery* em sua loja.

**(iv) Barreiras legais e regulatórias:**

39. Constituem-se em exigências criadas pelos governos para a instalação e funcionamento de uma empresa. Nesse caso específico, as Requerentes informaram, em resposta ao ofício n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, não existirem “barreiras legais a impedir ou mesmo a dificultar a entrada de novos concorrentes na cidade de São Luís. Do ponto de vista legal, os requisitos a serem atendidos são os mesmos que se aplicam em todo o território nacional a qualquer estabelecimento supermercadista, ou mesmo a qualquer outro estabelecimento que trabalhe com alimentos, como observância das posturas municipais, regras de zoneamento urbano e obtenção de alvarás e licenças da Prefeitura, Secretaria do Meio Ambiente, Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, e demais órgãos que regularmente fiscalizam todos e quaisquer estabelecimentos (...).”<sup>14</sup>

**(v) Localização das lojas (“ponto comercial”):**

40. É certo que a “localização da loja” é enfatizada pelo consumidor em sua decisão de escolha de um estabelecimento para efetuar suas compras. Consequentemente, este também é um importante fator considerado pelas redes varejistas, ao entrar em determinado mercado, a ponto de algumas empresas contratarem consultorias especializadas no assunto, para auxiliá-las nessa tarefa.

41. Pode-se considerar que, com exceção de cidades onde existem restrições legais relacionadas ao planejamento urbano, na maioria das vezes é possível a abertura de novas lojas de supermercados e hipermercados. Tal abertura pode ocorrer tanto via compra de terrenos vazios, caso esses ainda existam, como por meio de terrenos ocupados, sendo, nesse

---

<sup>13</sup> V. [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)

<sup>14</sup> De maneira a confirmar as informações prestadas pelas Requerentes, foi enviado o Ofício n° 6685/2002/COGSE/SEAE/MF, de 22/11/2002, à Prefeitura Municipal de São Luís. A questão referente à

último caso, necessário demolir a(s) construção(ões) previamente existente(s). No entanto, não se pode perder de vista que em cidades com maior escassez de terrenos (vazios ou ocupados), o preço da localização tende a ser mais alto, elevando a escala mínima viável, sem, no entanto, impedir, por si só, a abertura de novas lojas.

42. Especificamente em relação à cidade de São Luís, deve-se levar em consideração a dificuldade de construção de novas lojas no chamado Centro Histórico. Referida área, de 107 km<sup>2</sup>, é tombada e considerada Patrimônio Histórico Mundial<sup>15</sup>. Contudo, conforme já comentado, São Luís não é uma cidade com densidade demográfica considerada elevada, o que leva a crer ainda existirem terrenos adequados para a instalação de novos estabelecimentos, fora do Centro Histórico<sup>16</sup>. Nesse caso, o fator localização não se constituiria em uma barreira à entrada de novos agentes. (confidencial).

#### **5.1.1.2 – Economias de Escala:**

43. Apesar de diferentes das verificadas na indústria, economias de escala podem também atuar como barreiras à entrada no comércio. Em geral, se uma entrada em pequena escala puder ocorrer de maneira rápida e exercer uma competição efetiva sobre as firmas estabelecidas, não haveria maiores problemas de concorrência no mercado relevante definido. Entretanto, se a entrada, para ser competitiva, tiver que se dar em larga escala, o risco será maior para o entrante e esta se tornará menos provável. Isto ocorrerá, dentre outras razões, porque: (i) em geral, quanto maior a quantidade de investimentos necessários, maior será o tempo necessário para que se possa obter uma taxa de retorno razoável; e (ii) as firmas estabelecidas estarão mais propensas a reagir agressivamente quando a entrada puder ocorrer em larga escala.

44. No setor de supermercados, economias de escala estão, via de regra, associadas à racionalização da estrutura de logística. O maior volume de vendas permite, por exemplo, a centralização do abastecimento das lojas em um único centro de distribuição, com conseqüente redução de custos. Além disso, em geral, a existência de um centro de distribuição permite às redes aumentar a área de vendas de suas lojas, com espaços que se

---

existência de uma possível legislação municipal que pudesse inibir o estabelecimento de supermercados ou hipermercados em determinadas regiões da cidade de São Luís não foi, entretanto, respondida.

<sup>15</sup> Para maiores informações sobre o assunto, veja sites [www.iphan.gov.br](http://www.iphan.gov.br), [www.unesco.org.br](http://www.unesco.org.br) e [www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)

<sup>16</sup> A área territorial total da cidade de São Luís é de 827,14 km<sup>2</sup>, conforme informação obtida no site [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).

destinariam ao estoque de mercadorias<sup>17</sup>; administrar melhor seus estoques e diminuir o índice de falta de mercadorias nas gôndolas (a chamada “ruptura”), além de agilizar o abastecimento das lojas situadas em locais de grande fluxo de trânsito, que, em geral, apresentam restrições de horários para descarga de mercadorias, impostas pelas prefeituras.

45. Também não se pode desconsiderar que o maior volume de vendas permite que grandes redes, ao comprar os produtos para todas as suas lojas ao mesmo tempo, aumentem seu “poder de negociação” junto aos fornecedores e, conseqüentemente, reduzam os preços. Nesse sentido, as economias de escala atuam como uma barreira à entrada, em um dado mercado relevante, de uma loja cuja rede não tenha outras lojas a uma distância razoável – a ponto de se valer de um centro de distribuição regional, ou que não tenha uma escala razoável suficiente para minimizar o custo da mercadoria adquirida. Nesse sentido vale a pena lembrar que as grandes redes varejistas atuantes no Brasil, hoje em dia, são corporações internacionalizadas (sendo uma delas o Bompreço) e como tal atuam como compradores globais, com grande poder de barganha junto a grandes fornecedores também globais.

46. Foram levantadas algumas questões, junto às Requerentes, em relação aos centros de distribuição, dada a tendência atual do varejo<sup>18</sup> de utilizá-lo como meio de se obter economias de escala. Nesse sentido, questionou-se, por meio do ofício n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, a partir de qual número de lojas seria justificável a construção/instalação/operacionalização de um centro de distribuição. Como resposta, foi informado que “(confidencial)”. Além disso, as Requerentes afirmaram (confidencial). Essa Seae entende que a questão é de cunho estratégico de cada empresa; porém, é de esperar que o número de lojas a serem atendidas pelo centro de distribuição seja um fator relevante para sua instalação (outros fatores seriam a localização das lojas, o tamanho do *mix* de produtos ofertados por cada loja, o giro das mercadorias vendidas etc.). Além disso, em outra oportunidade, quando da análise, por essa Seae, do Ato de Concentração n° 08012.005104/99-51, a própria empresa Bompreço havia afirmado (confidencial).<sup>19</sup> Ressalte-se, ainda, que tal informação foi inclusive condizente com aquela prestada pelas empresas envolvidas no Ato de Concentração n° 08012.001297/99-34. Naquele caso, foi afirmado pelas Requerentes que

---

<sup>17</sup> Tal estratégia é fundamental em cidades onde a oferta de imóveis bem localizados é escassa e os custos dos terrenos são altos.

<sup>18</sup> Observa-se que a centralização de compras em único local, para posterior entrega às lojas, não é uma tendência só do setor supermercadista, atingindo diversos setores varejistas, como, por exemplo, eletroeletrônicos, farmácias e drogarias, comércio eletrônico e vestuário, dentre outros. Para um estudo mais detalhado sobre o assunto, vide Panorama Setorial Gazeta Mercantil: Análise Setorial Centros de Distribuição, agosto de 2001.

<sup>19</sup> Vide Parecer n° 258 COGSE/SEAE/MF, de 25/07/02, em que eram partes as empresa Bompreço Bahia S.A. e Petipreço Supermercados Ltda.

(confidencial).

47. Outra questão levantada disse respeito à distância máxima viável entre uma loja e o centro de distribuição. Segundo as Requerentes, “(confidencial)”. Mais uma vez, vale lembrar que a empresa Bompreço havia, em ocasião anteriormente citada, afirmado (confidencial).<sup>20</sup>

48. Ante o exposto, é razoável presumir que as economias de escala decorrentes da centralização do abastecimento em depósitos ou centros de distribuição só podem ser obtidas por redes que possuam um número de lojas suficiente para viabilizar a construção destes ou se as lojas da rede já estiverem próximas às cidades analisadas (exceção feita aos hipermercados, que por realizarem grandes volumes de compras garantem sua sobrevivência, em termos de logística, independentemente de outras lojas).<sup>21</sup>

#### **5.1.1.3 – Existência de custos irrecuperáveis (*sunk costs*):**

49. Quanto maior for a extensão dos custos irrecuperáveis (aqueles que não podem ser recuperados quando a empresa decide sair do mercado), maior será o comprometimento do entrante e conseqüentemente maior o nível de risco associado à entrada, tornando-a menos provável. A extensão dos custos irrecuperáveis depende principalmente:

(i) da existência de mercado para máquinas e equipamentos usados: as máquinas e os equipamentos utilizados pelo setor supermercadista apresentam um pequeno grau de especificidade de uso, que permite a revenda de usados para empresas novas ou mesmo já estabelecidas no mercado, ligadas ou não ao mesmo setor. Especialmente no que se refere às grandes redes, objetivando garantir um bom visual para a loja, que lhe permita atrair clientes, acredita-se que estas procedam a trocas constantes de equipamentos antes de sua total depreciação, que podem ser “aproveitados” por outras empresas menores, não necessariamente supermercadistas. Tal hipótese é confirmada pelas Requerentes, que afirmam em resposta ao item 78 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03: “os equipamentos geralmente utilizados nos supermercados e hipermercados, tais como gôndolas, geladeiras, caixas registradoras, leitores de códigos de barras, etc. não são feitos especificamente para uma empresa ou rede em particular, podendo ser facilmente revendidos para novos entrantes ou mesmo para competidores já instalados que pretendam ampliar ou modernizar suas

---

<sup>20</sup> *idem*.

<sup>21</sup> Vale citar a declaração do Gerente de Relações com a Comunidade do Bompreço, Sr. Raymundo Almeida, ao Jornal Gazeta Mercantil de 01/10/2002, quando foi divulgada a compra da Rede Lusitana: “O interesse em ampliar o número de lojas em São Luís, segundo o gerente de relações com a comunidade do Bompreço, Raymundo Almeida, deve-se ao fato de ser muito complicado manter apenas uma loja na cidade. ‘A logística fica muito mais cara’, afirma. Com o aumento do número de lojas, torna-se mais fácil reduzir custos.”



instalações, ou ainda para outros estabelecimentos do varejo tradicional, tais como mercados, mercearias, padarias, lojas de conveniência, açougues, etc. No que se refere às máquinas utilizadas para controle de estoques e manuseio de mercadorias, utilizados em estabelecimentos de maior porte, os mesmos também podem ser revendidos com certa facilidade, tendo em vista o fato de que sua utilização também não é restrita ao setor supermercadista.”

(ii) dos gastos com publicidade: por si só, os gastos com publicidade na mídia, apesar de não serem desprezíveis, tendem a ter um papel menos relevante na atração dos consumidores para as lojas de supermercados. Como o raio de atração de supermercados é pequeno, constituindo-se em lojas de vizinhança a utilização de panfletos promocionais, por exemplo, mostra-se como meio mais racional e menos dispendioso para atrair consumidores.

52. Quanto à empresa Bompreço, esta informou, em resposta ao Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, ter despendido, no ano de 2002, (confidencial) do seu faturamento com publicidade, abrangendo esse montante todas as cidades do Nordeste em que estão situadas lojas Bompreço. O total estava assim distribuído: (confidencial)

53. Os gastos com publicidade podem também estar associados à fixação da imagem das redes de supermercados. Ressalte-se que a competição mais efetiva acaba sendo exercida pelas redes que têm uma imagem mais forte. Nesse sentido, podemos distinguir dois tipos de entrada: aquela menos efetiva, sem a exigência da fixação da imagem e a associada a empresas com imagem forte. No primeiro caso, os gastos com publicidade passam a ser menos relevantes. Já no segundo, estes gastos podem representar importantes barreiras à entrada, posto que a existência de economias de escala, relacionadas à publicidade, pode determinar que a entrada só ocorra por intermédio de grandes redes nacionais ou regionais, que tenham recursos para despendem em largas campanhas publicitárias.

54. Não obstante existirem outras formas menos dispendiosas de se fixar a imagem de uma rede – variedade de produtos ofertados, preços mais baixos, qualidade do serviço prestado etc –, a publicidade pode constituir uma barreira à entrada de novas empresas, conforme já assinalado. Com relação à bandeira Bompreço, esta consolidou-se, ao longo das últimas décadas, na Região Nordeste do País, e atualmente está presente em nove Estados. A bandeira ocupou, na pesquisa “Top of Mind 2002” do Instituto Datafolha<sup>22</sup>, para a categoria supermercados, a segunda posição no ranking nacional (com 5% - acréscimo de 1% em

---

<sup>22</sup> Trata-se da pesquisa: “Qual a primeira marca que lhe vem à cabeça quando se fala em supermercado?”, conduzida em agosto de 2002 pelo Instituto Datafolha e citada no Parecer nº 128 COGSE/SEAE/MF, de 12/06/2003, em que eram partes as empresas BR Participações e Empreendimentos S.A., G. Barbosa & Cia Ltda. e Serigy Participações e Empreendimentos Ltda.

relação a 2001), empatando com as bandeiras Extra e Pão de Açúcar (ambas da CBD), devido à margem de erro do trabalho. Nos comentários sobre o resultado da pesquisa, foi ainda destacado que o pioneirismo e a tradição da rede Bompreço renderam a esta bandeira 14% das indicações no Nordeste.

55. O fato de a rede Bompreço ser tão lembrada pelos consumidores pode ser atribuído, pelo menos em parte, à estratégia da empresa de não descuidar da publicidade das lojas. Assim sendo, por a marca já estar tão consolidada na região, conclui-se que a entrada, no mercado de São Luís será mais provável se ocorrer por meio de varejistas presentes em mercados relevantes próximos ou detentores de uma marca forte, fixada em âmbito nacional. Constatou-se a procedência desse argumento a partir da informação das próprias Requerentes, em resposta ao item 77 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03. Na ocasião, foi solicitado que as Requerentes apontassem exemplos de entrada de redes de super/hipermercado, nos últimos 5 anos, na cidade de São Luís. Os únicos exemplos dados se referiam à entrada da própria Bompreço (um hipermercado, no segundo semestre de 1998) e à intenção do Supermercado Mateus, rede atuante no interior do Estado do Maranhão, de inaugurar uma loja em São Luís.<sup>23</sup>

**(iii) Fidelidade dos consumidores às redes estabelecidas:**

56. A fidelidade dos consumidores às redes estabelecidas pode representar importante barreira à entrada de novas firmas. A idéia básica é que os consumidores incorrem em custos ao mudarem de supermercados, fato este que acaba por gerar um efeito de aprisionamento (lock-in) dos consumidores nas redes estabelecidas. Tais custos podem estar associados à indisposição do consumidor de se locomover para outras lojas (aqui implícita a idéia de localização “ideal” da loja a que tal consumidor é fiel), à familiaridade com as lojas em que se costuma comprar ou mesmo à imagem (ou reputação) que se tem da rede. Quanto a esse último aspecto, as Requerentes afirmaram, em resposta ao item 14 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, que a rede Bompreço (confidencial). Sendo assim, é de se esperar que referida confiança dos consumidores à loja em que este efetua suas compras seja traduzida em fidelidade a tal loja. Em outras palavras, é natural que o consumidor seja fiel a uma loja que lhe ofereça vantagens e que, adicionalmente, esteja bem localizada.

---

<sup>23</sup> O terceiro exemplo dado pelas Requerentes em resposta ao item 77 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF dizia respeito à inauguração de uma loja da rede Preço Bom. Esse exemplo foi desconsiderado, dado que esta rede já atuava na cidade, apenas tendo inaugurado uma loja adicional. Vale lembrar que nessa etapa da análise estamos nos referindo especificamente à entrada de novas redes e não inauguração de novas lojas de redes já atuantes no mercado.

57. Dessa forma, na medida em que o consumidor tende a realizar suas compras nos mesmos locais, uma possível nova firma que queira entrar no mercado relevante terá que despender recursos adicionais para convencer o consumidor local a redirecionar suas compras para a nova loja.

58. Alternativamente, custos de mudanças podem ser estrategicamente gerados ao consumidor, pelas redes, por meio da distribuição de prêmios ou da utilização de cartão de fidelidade, que incentivam o consumidor a realizar suas compras em tal rede, na medida em que quanto maior o gasto efetuado maior é o prêmio que este pode obter \_ são as chamadas “estratégias de fidelização”. Vale lembrar que a empresa Bompreço possui um cartão dessa natureza, denominado “Cartão Bomclube”. Segue descrição das Requerentes sobre referido programa de premiação: “Ao cadastrar-se no programa, o consumidor ganha um cartão pessoal que deve ser apresentado no momento da compra para que o valor gasto seja convertido em pontos (cada R\$ 1,00 equivale a 1 ponto). Os pontos acumulados ao longo do período podem ser trocados por prêmios especificados nas Revistas Bomclube ou serviços disponíveis nas lojas Bomclube, instaladas nos Hipermercados da rede Bompreço (cf. resposta ao item nº 8 do Ofício nº 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03).

#### **5.1.1.4 – Ameaça de reação dos competidores instalados:**

59. Em tese, a ameaça de reação por parte das empresas instaladas pode representar uma barreira à entrada adicional, na medida em que essas empresas sejam capazes de baixar seus preços e mantê-los, por no mínimo um ano, em níveis inferiores aos vigentes antes da concentração. Em outras palavras, a ameaça das empresas instaladas, desde que crível, pode sinalizar para as possíveis firmas que queiram entrar no mercado relevante analisado, que as oportunidades de vendas serão inferiores àquelas que vigoram atualmente, desencorajando assim a entrada. Deve-se notar ainda que essa reação será tanto mais crível quanto maior o comprometimento necessário para se atuar naquele mercado, isto é, quanto maiores forem os custos irrecuperáveis envolvidos na operação.

60. No setor supermercadista, diferentemente da indústria, a variação de preços é uma constante e se baseia principalmente em promoções. Dificilmente uma empresa conseguiria manter uma redução de preços por um período de um ano ou mais. As relações tanto com os fornecedores quanto com os consumidores são muito dinâmicas e envolvem diversos produtos com comportamentos de preços muito distintos entre si, o que faz com que a “cesta de bens”, referida anteriormente nesse parecer, apresente comportamento de preços oscilantes.

61. De maneira geral, é um fator de especial relevância o intervalo de tempo no qual as empresas são capazes de manter seus preços mais baixos que as demais. Acredita-se que a perspectiva de entrada de um novo competidor pode levar as firmas já instaladas a adotar políticas de redução de preços, mas não por um longo período de tempo. Dessa forma, não se pode considerar a ameaça de reação das empresas instaladas como uma barreira à entrada de novas firmas.

### **5.1.2 Exercício da entrada**

62. Nesta segunda parte, será analisada se há facilidade de entrada no mercado considerado. Como já nos referimos anteriormente, o exercício do poder de mercado será considerado improvável quando a entrada for fácil, ou em outras palavras, se esta for “tempestiva”, “provável” e “suficiente”.

#### **5.1.2.1 Tempestividade da Entrada**

63. A entrada será considerada “tempestiva” quando existir uma alta probabilidade de ocorrer em um período de tempo igual ou inferior a 02 anos. As Requerentes foram solicitadas a apresentar uma estimativa de tempo para a instalação de um supermercado e de um hipermercado, tanto para casos de construção quanto para instalação em edificações pré-existentes (item 70 do Ofício n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03). Como resposta, observa-se que o prazo para construção de supermercados não ultrapassa 4 meses e de hipermercados, 6 meses. Em se tratando de edificações pré-existentes, o prazo para instalação é ainda menor, segundo as Requerentes: 3 meses, tanto para supermercados, quanto para hipermercados. Observa-se que outras redes têm citado prazos relativamente diferentes dos ora mencionados. No entanto, ressalte-se que nenhum deles ultrapassa o período de 2 (dois) anos tomados como prazo aceitável para a entrada nessa análise<sup>24</sup>. Diante disso, a entrada é julgada tempestiva.

#### **5.1.2.2 Probabilidade da Entrada:**

64. A rigor, a análise de probabilidade da entrada diz respeito a uma análise de lucratividade realizada pelo potencial entrante. A entrada de uma potencial firma em um dado mercado relevante é considerada provável caso as duas situações abaixo descritas aconteçam simultaneamente:

(i) A entrada deve ser lucrativa aos preços vigentes antes da operação objeto da análise

---

<sup>24</sup> A respeito de prazos para construção e instalação de supermercados e hipermercados, veja n° 025 COGSE/SEAE/MF, de 30/01/01, n° 243 COGSE/SEAE/MF, de 06/07/01, n° 258/COGSE/SEAE/MF, de 25/07/02 e n° 128 COGSE/SEAE/MF, de 12/06/03.

antitruste<sup>25</sup>. A esse respeito, é interessante ressaltar o motivo pelo qual a análise da probabilidade da entrada toma como referência os preços pré-concentração e não os preços com os quais o entrante se depara no momento da entrada, ou seja, os preços pós-concentração. É de se supor que preços mais altos, existentes no período pós-operação, e derivados do exercício de poder de mercado das Requerentes gerado pela operação, são transitórios. Isso ocorre porque se a entrada de um potencial competidor tiver a capacidade de disciplinar preços e, desse modo, impedir que as Requerentes exerçam seu poder de mercado, é de se esperar que os preços retornem para o nível em que se encontravam no período pré-operação ou para um nível ainda mais baixo<sup>26</sup>;

(ii) o potencial entrante deve ser capaz de assegurar os preços no nível vigente antes da operação. Note-se que, de acordo com o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal<sup>27</sup> (“Guia”), “os preços não poderão ser assegurados pelo possível entrante quando o incremento mínimo de oferta provocado pela empresa entrante for suficiente para causar uma redução dos preços do mercado”.

67. Como regra para comprovação da probabilidade da entrada, há que se verificar se as escalas mínimas viáveis (EMVs) são inferiores às oportunidades de vendas existentes no mercado. Caso isso ocorra, considera-se a entrada provável.

68. As Escalas Mínimas Viáveis (EMVs) são definidas pelo Guia como correspondentes ao menor nível de vendas anuais (faturamento bruto), medido a preços pré-concentração, que uma possível nova firma deve obter, para que seu capital seja adequadamente remunerado<sup>28</sup>. Como tentativa de estimar, aproximadamente, tal valor, foi questionado às Requerentes, por meio do Ofício n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, qual seria o faturamento mínimo anual necessário para que uma loja de supermercado se mantivesse operando no mercado de São Luís. É importante lembrar que o foco da análise

---

<sup>25</sup> Sobre o fato de ser a entrada lucrativa a preços “pré-concentração”, Baker levanta interessante questão: “*But if entry at pre-merger prices would be profitable after the transaction, why would it not have been profitable before, leading the new firm to have entered already?*” Sua resposta à própria indagação é: “*The market after the merger is not the same as the market before: if the merger generates market power, price is higher and output lower than it was pre-merger, thus creating additional sales opportunities for an entrant beyond what had been available prior to the merger, and creating the possibility that entry may be profitable after the merger even if it had not been profitable before*”. Baker, Jonathan B., *Responding to Developments in Economics and the Courts: Entry in the Merger Guidelines*.

<sup>26</sup> Para maiores detalhes sobre este e outros aspectos da análise de entrada, ver Baker, Jonathan B, *idem*.

<sup>27</sup> O Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal foi publicado por meio da Portaria Conjunta Seae/SDE n° 50, de 1° de agosto de 2001.

<sup>28</sup> O Guia define que a remuneração adequada de capital equivale à rentabilidade que o volume de recursos investidos na entrada poderia obter em uma aplicação correspondente no mercado financeiro, ajustada ao risco do setor em que se vislumbra a entrada. O capital investido no setor equivale ao total de gastos que uma empresa

deve estar nas lojas de 3 *check-outs*, dado ser este o tamanho de loja correspondente ao suposto menor competidor do mercado. As Requerentes, entretanto, afirmaram não ter como estimar o faturamento mínimo de uma loja de 3 *check-outs*, dado que não trabalham nesse formato.

69. A partir da resposta das Requerentes para lojas de 8 *check-outs*, essa Seae estimou o faturamento mínimo anual necessário de uma loja de 3 *check-outs*. Esse valor é de R\$ 2.137.500,00.<sup>29</sup>

70. Obtidas as EMV, o passo seguinte é calcular as oportunidades de vendas de cada mercado, definidas como parcelas de mercado disponíveis para os entrantes. Para tanto, dois componentes de crescimento do mercado serão considerados: o primeiro decorrente do próprio crescimento vegetativo do mercado e o segundo derivado da entrada de um potencial competidor. As hipóteses adotadas para o cálculo das oportunidades de vendas são as que se seguem:

(i) é de se supor que o faturamento do mercado (“tamanho do mercado”) sofra uma expansão, relativamente à situação imediatamente pós-concentração, em decorrência da entrada de uma nova empresa. A hipótese aqui adotada é a de que na situação pós-concentração o mercado sofra uma redução no seu *output* derivado do exercício do poder de mercado por parte das Requerentes, e que a empresa entrante promova uma expansão de 5%<sup>30</sup> do mercado sem promover uma redução de preços abaixo do nível vigente antes da operação (preços no nível competitivo). Importante ressaltar que, de acordo com essa hipótese, caso a nova empresa acrescentasse ao mercado uma parcela superior à 5% do total desse mercado, as empresas instaladas reagiriam a essa entrada, conduzindo os preços vigentes abaixo do nível competitivo e tornando a entrada não-lucrativa (não provável);

(ii) a taxa de crescimento da população de São Luís é usada como *proxy* da taxa de crescimento do mercado varejista nessa cidade. Tal suposição é reforçada quando se observa que a taxa de crescimento populacional do Brasil, no período de 2000 a 2002, foi de 2,85%, o

---

deve realizar para se instalar no mercado, realizar um ciclo de produção e estar em condições de vender seu produto.

<sup>29</sup> Ao apresentarem suas estimativas de “faturamento mínimo anual necessário para que supermercados de 3, 8, 14, 25 *check-outs* e hipermercados de 50 *check-outs*” se mantivessem operando na cidade de São Luís, as Requerentes afirmaram que “como foram considerados os padrões Bompreço/Ahold, é bem possível que os valores reais de faturamento mínimo anual necessário sejam menores do que os (...) informados.” Sendo assim, como nossa estimativa para uma loja de 3 *check-outs* foi feita a partir do valor fornecido pelas Requerentes para uma loja de 8 *check-outs*, essas poderiam alegar que o valor estimado pela Seae encontrar-se-ia superestimado. Conforme será visto mais à frente nesse parecer, tal distorção, caso exista, não trará prejuízos à presente análise.

<sup>30</sup> Tal parâmetro tem sido apontado pela literatura econômica sobre defesa da concorrência como capaz de ser suportado pelas empresas instaladas sem que estas reduzam seus preços. Veja, por exemplo, COATE, Malcom B. & ROGRIGUES, Ato. *Economic Analysis of Merger*. Center for Threat and Commercial Diplomacy. Monterey Institute. California. 1997, p. 71.

que representa uma taxa anual de 1,41%, enquanto que a taxa de crescimento do setor supermercadista brasileiro, no período 2001-2002, foi de 1,50%<sup>31</sup>, havendo, portanto, uma tendência de proximidade entre elas;

(iii) o crescimento do mercado foi calculado para um período de 2 anos, ou seja, o mesmo período em que uma suposta entrada deve ocorrer para ser considerada tempestiva.

74. O Quadro 05 apresenta o valor encontrado para as oportunidades de vendas do mercado de São Luís:

**Quadro 05 – Estimativa de Oportunidade de Vendas:**

<b>Mercado Relevante Geográfico</b>	<b>Faturamento Total Estimado para o Mercado (R\$)</b>	<b>Taxa de Crescimento do Mercado (%)</b>	<b>Oportunidade de Vendas (R\$)</b>
São Luís	(confidencial)	4,20	27.985.983,88

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas Requerentes, concorrentes e IBGE (“Censo 2000” e “Estimativas de População” para 2002).

**5.1.2.2.1 - Conclusões sobre a Probabilidade da Entrada**

75. Conforme já dito anteriormente, as escalas mínimas viáveis devem ser inferiores à parcela de mercado potencialmente disponível para uma nova firma que deseje entrar nesse mercado. O quadro a seguir tem como objetivo confrontar os dados estimados de escalas mínimas viáveis com os dados de oportunidades de vendas, de maneira a verificar se a entrada é provável, no mercado de São Luís. Como se pode observar, a resposta é afirmativa.

**QUADRO 06 – Exame da probabilidade da entrada no mercado geográfico definido:**

<b>Mercado Relevante Geográfico</b>	<b>Escala Mínima Viável (R\$)</b>	<b>Oportunidade de Vendas (R\$)</b>	<b>Entrada é Provável?</b>
São Luís	2.137.500,00	27.985.983,88	Sim

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas Requerentes e estimativas feitas por essa Seae.

**5.1.2.3 Suficiência da Entrada**

76. Vimos, anteriormente, que a entrada é tempestiva e provável no mercado de São Luís. Em geral, essas duas condições bastam para deter um possível exercício de poder de mercado das Requerentes. Contudo, em algumas situações, como no presente caso, a entrada deve também obedecer à condição da suficiência. Isso significa que não basta que a entrada ocorra num curto período de tempo (seja tempestiva) e que seja lucrativa (ou provável) para

<sup>31</sup> Conforme reportagem divulgada na Folha Online, em 25/04/2003, intitulada “Pão de Açúcar lidera ranking de 2002 do setor supermercadista da Abras”, “o setor supermercadista fechou o ano passado com faturamento R\$ 79,8 bilhões, o que representou um aumento nominal de 10,1% em relação a 2001. Descontando a inflação, porém, o crescimento real foi de apenas 1,5%”.

os entrantes: esta deve ser também suficiente para forçar possíveis preços elevados (em decorrência da operação) a voltarem ao nível pré-concentração.

77. A razão para que a condição de suficiência seja obrigatoriamente atendida, no caso específico da presente análise, está relacionada à própria natureza da atividade supermercadista. Referida atividade, embora permita a entrada por meio de uma escala mínima viável relativamente pequena, apresenta:

(a) alto grau de custos irrecuperáveis, representado pelos gastos com publicidade, por exemplo, que não permitem que a entrada seja do tipo “*hit and run*”<sup>32</sup>;

(b) a necessidade de gerar economias de escala para garantir uma competição efetiva;

(c) a necessidade que o entrante consiga abranger todo o mercado relevante geográfico, o que pode se dar tanto por meio da entrada de um único grande entrante (um hipermercado, por exemplo), quanto por meio da entrada de vários e pequenos *players* (a chamada entrada “replicada” ou “múltipla”)<sup>33</sup>. Nesse último caso, a localização estratégica das lojas - “ponto comercial certo” - assume grande importância<sup>34</sup>;

(d) a necessidade que o entrante apresente tamanho e variedade do *mix* semelhantes aos encontrados nas lojas das Requerentes para garantir uma competição efetiva.

82. Em função das características apresentadas pelas Requerentes pós-operação, tais como *market share* elevado; capacidade de gerar economias de escala; grande número de unidades operacionais (filiais, lojas etc.); capacidade de competir em preços; capacidade de incorrer em gastos com publicidade; diferenciação de serviços; *mix* de produtos grande e variado; alto grau de fidelidade dos clientes (consumidores), além da localização ideal para atrair clientes (consumidores), deverá se avaliar em que medida o entrante deve apresentar atributos que lhe garantam oferecer uma efetiva rivalidade às Requerentes, pós-operação.

83. Dadas as características da atividade supermercadista, já abordadas

---

<sup>32</sup> Na entrada do tipo “*hit and run*” o entrante pode entrar e sair rapidamente do mercado, após auferir lucros extraordinários, por não incorrer em *sunk costs*. Baker (*opus cit*), ao discutir os conceitos utilizados pelo guia americano (1992 *Horizontal Merger Guidelines*), acrescenta: “uncommitted entry is ‘hit and run’: any uncommitted entrant seeing a short term opportunity to profit by diverting output into a market would be expected to do so, even if that profit opportunity were likely to disappear shortly after entry”. Baker, Jonathan B. *Responding to Developments in Economics and the Courts: Entry in the Merger Guidelines*. 2002, p.10, in: [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov).

<sup>33</sup> Consideramos **entrada replicada** a que se efetua a partir da inauguração de mais de uma loja do mesmo proprietário, ou em que as lojas, embora pertençam a diferentes proprietários, operem sob a mesma bandeira, efetuam compras conjuntas dos mesmos fornecedores e se utilizam de publicidade conjunta. Já a **entrada múltipla** considera-se a que se processa a partir de proprietários distintos e, que ao contrário da replicada, não permite a formação de uma única rede. Em ambos os casos o acréscimo de faturamento ao total do mercado deve ser inferior às oportunidades de vendas; caso contrário, a entrada não seria provável.

<sup>34</sup> Sobre esse item Baker observa: “When competition is localized, an entrant’s ability to deter or counteract a post-merger price rise will typically depend on the characteristics of its product or its geographic location”.



anteriormente, conclui-se que, no presente caso, a suficiência torna-se uma condição-chave para se concluir se a entrada configura-se ou não em um remédio eficaz para deter um possível exercício do poder de mercado das Requerentes. Como visto, as situações (a), (b), (c) e (d) verificam-se nas concentrações horizontais envolvendo supermercados/hipermercados. No caso em análise, constatou-se existirem barreiras que dificultam, porém não impedem a entrada, relacionadas tanto a economias de escala quanto a custos irrecuperáveis, no que tange a gastos com publicidade e fidelidade dos consumidores às lojas das Requerentes. Por outro lado, a escala mínima viável encontrada mostrou-se muito inferior às oportunidades de vendas, o que sugere que possa ocorrer entrada múltipla ou replicada.

84. Dessa forma, passamos a analisar se, no mercado geográfico em questão, é verificada a condição de suficiência, ou seja, se os possíveis entrantes permitidos pelas oportunidades de vendas, apuradas para cada um dos mercados, teriam condições de apresentar economias de escala, capacidade de gastos em publicidade e áreas de influência capazes de abranger os mercados relevantes geográficos, visto que, via de regra, a entrada no setor supermercadista não se configura como do tipo “*hit and run*”.

#### **5.1.2.3.1- Suficiência da entrada: o caso específico do mercado de São Luís**

85. A partir da oportunidade de vendas estimada para este mercado e dos faturamentos dos potenciais entrantes<sup>35</sup>, estimou-se que as lojas entrantes poderiam apresentar as seguintes configurações: 48 lojas de 3 *check-outs*; 6 lojas de 4 a 9 *check-outs*; 3 lojas de 10 a 19 *check-outs*; 1 loja de 20 a 39 *check-outs* e nenhuma loja de hipermercado. As Requerentes, após a operação, dispõem da seguinte estrutura de lojas de supermercados/hipermercados na cidade de São Luís:

---

Baker, Jonathan B. *Responding to Developments in Economics and the Courts: Entry in the Merger Guidelines*. 2002, Nota 71, in: [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov).

<sup>35</sup> Para a estimativa da quantidade de potenciais entrantes, utilizamos as médias dos faturamentos reais (Requerentes e concorrentes), existentes em cada um dos mercados relevantes geográficos à época da operação, agrupados por faixas: 3 (menor tamanho de loja); 4 a 9; 10 a 19; 20 a 39 e 40 ou mais *check-outs*.

**QUADRO 07 – Lojas das Requerentes em São Luís**

QUANTIDADE DE <i>CHECK-OUTS</i>	QUANTIDADE DE LOJAS
49	1
27	1
22	1
13	1
12	1
10	1
9	1
8	1
7	2

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados das Requerentes.

86. A entrada das menores lojas, de 3 *check-outs*, poderia ocorrer por meio de vários detentores (entrada múltipla) ou a partir do mesmo proprietário (entrada replicada), de forma a se constituir em uma rede. Avalia-se que a primeira forma não obedeceria ao princípio da suficiência, porque esbarraria em problemas de não geração de economias de escala, falta de condições para investimentos de grande vulto em publicidade, além de ter que apresentar localização de lojas bem distribuída e muito próxima a cada uma das lojas das Requerentes, para “compensar” sua pequena área de influência. A segunda forma, ou seja, por meio da constituição de uma única rede, apresentaria vantagens de poder apresentar economias de escala e capacidade de gastos em publicidade; no entanto, teria que, igualmente, apresentar uma distribuição espacial favorável dentro do mercado relevante geográfico, a fim de compensar suas pequenas áreas de influência. Acrescenta-se, ainda, que nos dois casos, as lojas entrantes teriam um problema adicional para competir com as lojas das Requerentes: os limitados tamanho e variedade do *mix* de produtos. As Requerentes possuem no mercado de São Luís lojas de tamanhos maiores que os possíveis entrantes (10 lojas que variam de 7 a 49 *check-outs*, conforme se verifica no Quadro 07, com faturamentos de (confidencial), que lhes permitem apresentar um *mix* superior e mais variado, sem se falar que estas possuem uma linha de produtos de marcas próprias. Dessa forma, conclui-se que lojas de 3 *check-outs* não são suficientes para deter um possível exercício unilateral do poder de mercado da empresa Bompreço.

87. Lojas de 4 a 9 *check-outs*, caso entrassem de forma múltipla (até o possível número de 6 lojas) não apresentariam economias de escala e condições de gastos em publicidade, a menos que cada uma delas pertencesse a uma rede já consolidada, o que nos parece improvável, já que seria necessária a entrada de 6 diferentes redes ocorrendo

simultânea ou seguidamente. Assim, estas estão descaracterizadas como possíveis competidores efetivos. A entrada replicada, por sua vez, poderia não apresentar esses problemas, entretanto, as lojas teriam também que se posicionar em localizações estrategicamente próximas às lojas Bompreço, devido à sua pequena área de influência<sup>36</sup>. Caso se leve em conta, adicionalmente, que, a exemplo das lojas de 3 *check-outs*, estas também apresentam um reduzido *mix* de produtos, conclui-se pelo seu baixo poder de atração sobre os consumidores e, conseqüentemente, de competição.

88. Estimou-se, ainda, que seria possível a entrada de 3 lojas de 10 a 19 *check-outs*. Presume-se que essa faixa de lojas teria condições de apresentar um *mix* semelhante a uma parte das lojas Bompreço (principal exceção para a loja de hipermercado de 49 *check-outs* de propriedade das Requerentes), não se constituindo em problema para os possíveis entrantes. Porém, mais uma vez, a entrada deveria ser feita de forma replicada e não múltipla, para permitir à empresa entrante usufruir de economias de escala. A disposição para a construção/aquisição de um centro de distribuição próprio da rede, caso não se trate de rede existente que já disponha de seu próprio(s) centro(s) de distribuição, também seria um elemento adicional necessário para fazer frente à rede Bompreço, visto que esta possui uma das maiores e melhores estruturas relativas a centros de distribuição da Região Nordeste. Contudo, o maior problema para o possível entrante<sup>37</sup> seria a desproporção das quantidades de lojas: apenas 3, perante a existência de 10 lojas da rede Bompreço. Como será exposto mais à frente, a competição no setor supermercadista é essencialmente locacional, o que implica que as lojas do possível entrante, mesmo que posicionadas em pontos estratégicos do mercado, não são suficientes, em termos de quantidade, para deter um possível exercício de poder de mercado das Requerentes<sup>38</sup>. O mesmo raciocínio é válido para a entrada de uma possível loja de 20 a 39 *check-outs*.

89. Conclui-se, portanto, que a entrada na cidade de São Luís, embora seja

---

<sup>36</sup> Raio de 1,8 km, conforme exposto na definição do mercado relevante geográfico.

<sup>37</sup> Referimo-nos a um único entrante (entrada replicada) devido à inviabilidade da suficiência de entradas múltiplas.

<sup>38</sup> Igual necessidade foi constatada pela FTC na concentração envolvendo as empresas Staples, Inc. e Office Depot, Inc.: “entry at the local level entails establishing a sufficiently large presence in each of the affected markets that the new entrant can achieve economies of distribution and advertising and can effectively constrain pricing by local market participants. But, in order to compete effectively in a given local market, a new firm has to establish the “critical mass” of stores necessary to achieve scale economies of advertising and distribution”. Ver FTC Case No.: 1:97CV00701, abril/1997. A mesma condição é apontada em um dos relatórios da Competition Commission: “in principle, there are two types of scale economies that might accrue to multiple grocery retailers. First, there may be economies of scale at the individual store level, if the costs of store operation fall in relation to store size densities. Second, there may be economies of scale at the firm level, which derive from having a large number of stores”. Competition Commission Reports. *Supermarkets: a Report on the*

tempestiva e provável não consegue ser suficiente para deter um possível exercício do poder de mercado das Requerentes. Ainda assim, por prudência, buscamos informações sobre a entrada de novas empresas que de fato ocorreram nesse Mercado, a qual passamos a analisar adiante.

#### **5.1.2.4 - Entrada Efetiva de Empresas no mercado de São Luís**

90. Por meio do Ofício nº 6285/COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, as Requerentes foram consultadas a respeito de exemplos recentes de entrada, no ramo super/hipermercado, na cidade de São Luís, de outras empresas que não atuavam nesse segmento, mas cuja marca era forte em seu ramo de atuação (item 16). As Requerentes afirmaram desconhecer tal tipo de entrada naquela cidade

91. No mesmo ofício, as Requerentes também foram questionadas a respeito da entrada, nos últimos cinco anos, de novas lojas de super/hipermercado no município de São Luís (item 75). Como resposta, informaram que ocorreu a entrada da própria empresa Bompreço, no segundo semestre de 1998, por meio de uma loja de hipermercado, bem como a inauguração de uma loja da rede Preço Bom, em abril de 2003. Afirmaram, ainda, que uma rede atuante no interior do Estado do Maranhão, de nome “Supermercados Mateus”, divulgou no jornal Estado do Maranhão, de 12/03/03, sua intenção de instalar um hipermercado em São Luís.<sup>39</sup>

92. Vale destacar que a inauguração de somente uma loja da rede Preço Bom, caso tenha realmente ocorrido, não é suficiente para deter um possível exercício de poder de mercado por parte da Bompreço, dados todos os motivos anteriormente expostos.

#### **5.1.2.5 - Conclusões sobre a análise de entrada**

93. A análise das condições de entrada nos permitiu concluir que embora existam barreiras à entrada relacionadas a economias de escala, a entrada, em São Luís, é: (a) tempestiva; (b) provável; (c) não suficiente. Diante disso, não temos como descartar a hipótese de que a empresa Bompreço possa exercer seu poder de mercado. Prosseguiremos, então, a análise para verificar se a efetividade da competição entre a empresa resultante da operação e as demais empresas supermercadistas em São Luís pode tornar pouco provável o exercício de poder de mercado adquirido.

---

*Supply of Groceries from Stores in the United Kingdom*, 10.10.2002, p. 101. In: [www.competition-commission.org.uk](http://www.competition-commission.org.uk)

<sup>39</sup> Não se tem informação se o Grupo Mateus realmente instalou um hipermercado em São Luís. Em setembro de 2003, tal grupo aguardava um financiamento para iniciar a construção, conforme divulgou o Jornal O Estado do Maranhão, em sua edição do dia 14/09/2003, em reportagem intitulada “ ‘Não queremos ser apenas mais um’ ”.

## 5.2 – EFETIVIDADE DA RIVALIDADE

### 5.2.1 – Aspectos Gerais

94. A efetividade da competição entre as requerentes e seus rivais pode tornar pouco provável o exercício de poder de mercado das Requerentes. Essa situação se verifica quando as empresas presentes num dado mercado adotam condutas agressivas para aumentar sua participação no mesmo, como reação ao exercício do poder de mercado pela empresa resultante da operação. Para enriquecer nossa análise, foram enviados ofícios, com questões específicas sobre a rivalidade no mercado de São Luís, tanto para as Requerentes, quanto para seus principais concorrentes. Tratam-se dos ofícios n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03, enviado para as Requerentes, bem como n° 6746 COGSE/SEAE/MF, de 16/06/03 (Mercadinho Carone); n° 6809 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03 (Supermercado Maciel); n° 6810 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03 (Supermercado Silmar<sup>40</sup>); n° 6816 COGSE/SEAE/MF, de 26/06/03 (Supermercados Lusitana<sup>41</sup>) e n° 7705 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/03 (Supermercados Preço Bom). Vale destacar que as informações referentes às empresas citadas, quando não explicitada a fonte, foram obtidas nas respostas aos ofícios enumerados acima.

95. Deve-se salientar, ainda, certa peculiaridade da empresa Makro no mercado de São Luís. Como se sabe, esta, mesmo sendo uma empresa essencialmente atacadista, atende ao consumidor final. Contudo, conforme resposta do próprio Makro ao Ofício n° 6782 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02, seu percentual de faturamento advindo de vendas aos consumidores finais em São Luís, em 2001 (ano-base da análise), foi de (confidencial). Diante disso, o Makro não foi considerado um concorrente efetivo nesse mercado, não tendo recebido, portanto, um ofício específico com questões sobre rivalidade.

96. De maneira a apresentar um panorama do padrão de competição em São Luís, julgou-se pertinente a exposição dos quadros a seguir, onde são mostradas algumas características das lojas das Requerentes e das concorrentes – excluindo-se aquelas cujas participações de mercado fossem inferior a 1%. Referidas características servem como um primeiro referencial a respeito do porte das lojas que travam a concorrência no setor supermercadista no mercado geográfico em análise.

---

<sup>40</sup> O Supermercado Silmar não respondeu ao Ofício n° 6810 COGSE/SEAE/MF, de 25 de junho de 2003.

<sup>41</sup> Vale lembrar que os Supermercados Lusitana permaneceram como concorrentes da empresa Bompreço, após a presente operação, na cidade de São Luís. Como já exposto, de suas 15 lojas, 6 não foram vendidas.

**QUADRO 08 – Loja Bompreço (adquirente)**

<b>Formato da loja</b>	<b>Endereço</b>	<b>Nº de check-outs</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Serviços adicionais (*)</b>
Hiper	Av. Euclides Figueiredo, 1000 – Bairro Calhau	49	8.030	Farmácia, Bomclube, Cash´s Bancários 24 horas, Venda/Habilitação de Telefones Celulares, Posto de Atendimento HiperCard.

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas Requerentes na Petição Inicial.

(\*) Informações obtidas exclusivamente pela internet, no *site* da empresa Bompreço, em 25/08/2003).

**QUADRO 09 – Lojas Lusitana (adquiridas)**

<b>Formato da loja</b>	<b>Endereço</b>	<b>Nº de check-outs</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Serviços adicionais</b>
Super	Rua de Santana, 364 - Centro	9	1.030	Cartão de crédito, correspondente bancário
Super	Av. Guaxenduba, 267 - Apicum	12	1.050	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Super	Av. Jerônimo de Albuquerque, 1800 - Cohab	14	870	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Super	Av. dos Franceses, 51 - Alemanha	9	800	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Super	Alameda do Ourique, 174 – C. do Ourique	8	600	Cartão de crédito, correspondente bancário
Super	Av. Cel. Colares Moreira, 80 – São Francisco	26	3.250	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Super	Av. Daniel de La Touche, 2800 - Cohama	23	2.500	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Super (**)	Av. Daniel de La Touche, 2800, loja 38-Cohama	7	2.500	Não informado
Super	Av. São Luís Rei de França, 09 – Olho d'Água	13	1.250	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos por Lusitana.

(\*\*) Dados sobre a loja de magazine foram informadas pelo Bompreço.

**QUADRO 10 –Concorrentes no mercado de São Luís:**

<b>Empresa</b>	<b>Formato da loja</b>	<b>Endereço</b>	<b>Nº de check-outs</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Serviços adicionais</b>
Carone	Super	Alameda Itapicará, 01 - Turu	07	540	Estacionamento
Carone	Super	Av. A, quadra 14, lote 09 – Maranhão Novo	08	800	Estacionamento, entrega em domicílio
Carone	Super	Rua 03, quadra C, 17 – Recanto dos Vinhais	05	450	Estacionamento, entrega em domicílio
Carone	Super	Av. Guajajaras, quadra 135, lote 03, São Cristóvão	07	850	Estacionamento
Lusitana	Super	Av. Santos Dumont, s/n - Anil	06	700	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Lusitana	Super	Av. das Palmeiras, 35 – A. da Guarda	06	600	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Lusitana	Super	Rua Odilon Soares, 93 – Monte Castelo	04	260	Cartão de crédito
Lusitana	Super	Av. Presidente Médici, 3400 - Filipinho	07	650	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Lusitana	Super	Rua 101 s/n, Maiobão, Paço do Lumiar	09	900	Cartão de crédito, correspondente bancário, estacionamento
Lusitana	Super	Rua T, 01, Cohatrac I	05	300	Cartão de crédito
Maciel	Super	Rua Euclides Faria, 68B, Cohama	09	1.100	Estacionamento e entrega a domicílio
Maciel	Super	Av. Perimetral Norte, 200 - Bequimão	05	150	Estacionamento e entrega a domicílio
Maciel	Super	Av. Daniel de La Touche, 27 - Cohajap	04	100	Estacionamento e entrega a domicílio
Silmar	Super	Av. Leste Oeste, quadra 14, 03 - Cohatrac	07	286	Cartão de crédito e convênios
Silmar	Super	Unid. 205, rua 205, 15, Cid. Operária	10	330	Cartão de crédito e convênios
Silmar	Super	Av. Guajajaras, 1001 – São Cristóvão	13	660	Cartão de crédito e convênios

Preço Bom	Super	Av. Jerônimo de Albuquerque, 37 – Cohab Anil II	08	485	Cartão fidelidade, estacionamento
Preço Bom	Super	Av. João Pessoa, 347 – João Paulo	11	875	Cartão fidelidade, estacionamento, terminal eletrônico Banco do Brasil
Preço Bom	Super	Av. Colares Moreira, 400 - Renascença	14	1.600	Cartão fidelidade, estacionamento, terminal eletrônico Banco do Brasil, ar refrigerado
Preço Bom	Super	Av. São Luís Rei de França, 10/11 - Turu	09	750	Cartão fidelidade, estacionamento, terminal eletrônico Banco do Brasil, ar refrigerado

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelas empresas em resposta aos Ofícios n° 6781 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02 (Şilmar), n° 6784 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02 (Maciel), n° 6785 COGSE/SEAE/MF, de 11/12/02 (Carone), n° 11 COGSE/SEAE/MF, de 06/01/03 (Lusitana) e n° 7680 COGSE/SEAE/MF, de 09/12/03 (Preço Bom).

97. Feitas essas considerações, passamos a analisar algumas variáveis competitivas,<sup>42</sup> presentes no setor supermercadista, objetivando averiguar quais delas fazem-se também presentes no mercado de São Luís.

**(i) Competição em preços:**

98. De modo geral, consumidores típicos de supermercados buscam, dentre outros fatores, menores preços. Sendo assim, é natural que uma das práticas mais comuns de competição entre os supermercados seja via preços.<sup>43</sup> A importância da prática pode ser comprovada pelas respostas das principais empresas supermercadistas de São Luís, quando questionadas sobre suas estratégias para manter e fidelizar os clientes. (confidencial)

99. O quesito “preço” também aparece como o fator de maior relevância veiculado nas propagandas das lojas (confidencial), segundo informado pelas mesmas. Vale destacar, ainda, que na avaliação das empresas (confidencial) a principal estratégia de diferenciação

<sup>42</sup> O Guia para análise econômica de atos de concentração sugere alguns tópicos a serem considerados na análise da rivalidade, como por exemplo, a possibilidade de expansão de oferta (criação de capacidade), o grau de diferenciação dos produtos/serviços e a possibilidade de ação coordenada. No caso do mercado varejista, principalmente supermercados, a criação de capacidade confunde-se em certa medida com a possibilidade de entrada de lojas. Da mesma forma, sendo a atividade principal o provimento de um serviço complexo – o “one stop shopping” - é capcioso falar em diferenciação ou homogeneidade. Portanto, nesse parecer, bem como em todos os pareceres referentes ao setor super/hipermercadista, esta Seae opta por enriquecer a análise pela consideração de outras variáveis competitivas.

<sup>43</sup> É importante ressaltar que o preço cobrado pelos supermercados não deve ser entendido como o preço cobrado por cada produto individualmente. Ao contrário, deve ser observado, como parâmetro de comparação, o preço de uma cesta típica, a qual o consumidor decide adquirir. Tal fato permite que, na maioria das vezes, os



utilizada pelos supermercados e hipermercados na cidade de São Luís é a concorrência em preços.

100. No mercado de São Luís, somente duas empresas afirmaram monitorar, para então “cobrir” os preços dos concorrentes.<sup>44</sup> Foram elas: (confidencial). Porém, (confidencial) afirmaram acompanhar os preços dos concorrentes, o que é feito, de modo geral, com frequência semanal, por meio de pesquisa “*in loco*” e análise dos panfletos promocionais.

101. Somente por meio das informações acima prestadas, poder-se-ia, em uma análise preliminar, concluir que no mercado de São Luís, as empresas supermercadistas competem em preços. Contudo, tal conclusão deve ser ponderada, tendo em vista, principalmente, o fato de que para manter uma estratégia de competir em preços, a empresa deve conseguir reduzir seus custos, por meio do aumento de eficiência. Além disso, é preciso que a empresa seja detentora de razoável poder de barganha com seus fornecedores. É sabido que grandes redes, em geral, têm maior poder de negociar menores preços em função da quantidade ou mesmo da variedade de produtos adquiridos. Isto ocorre, principalmente, quando os fornecedores tentam repassar aumentos de preços. Nesse caso específico, não se pode esquecer que o grupo Ahold, diferentemente da maioria de seus competidores no mercado analisado, tem abrangência mundial, sendo também um comprador global capaz de negociar em “pé de igualdade” com fornecedores que muitas vezes são também parceiros globais da empresa. De modo geral, portanto, pode-se considerar que as grandes redes supermercadistas, comparativamente às redes de menor porte, apresentam melhores condições de não aceitar os preços ditados pelos fornecedores.

102. Sendo assim, o êxito de uma empresa em sua estratégia de “competir em preços” está estritamente relacionado a outros aspectos que não somente sua mera intenção de ofertar preços mais baixos. Deve-se considerar, assim, o porte (ou estrutura) da empresa ou do grupo ao qual ela pertence, fator crucial para o sucesso ou fracasso de sua estratégia de ofertar preços mais baixos, item que será abordado a seguir. Diante disso, dar-se-ia prosseguimento à análise da rivalidade no mercado de São Luís, dado que somente o item “competição em preços” não é suficiente para concluirmos sobre a efetividade ou não da competição nesse mercado.

---

supermercados optem por cobrar uma margem maior sobre aqueles produtos que têm menor giro e cuja elasticidade preço da demanda seja menor.

<sup>44</sup> Como já explicitado em parecer anterior emitido por essa Seae em 13/11/2003 (Parecer nº 6122/2003/DF/COGSE/SEAE/MF), “ ‘cobrir’ preços não significa combinar preços previamente. Ao contrário, essa prática ocorre *a posteriori*, ou seja, a empresa rival só reduz seus preços em reação à fixação de preços menores pelas outras empresas participantes do mercado, no intuito de ‘roubar’ o cliente dessas empresas.”

**(ii) Estrutura da empresa ou do grupo a que pertencem as concorrentes:**

103. O fato do concorrente não ser tão expressivo em termos de quantidade de lojas, no mercado relevante geográfico considerado, não o descaracteriza como um concorrente efetivo. Muitas vezes, o número pequeno de lojas é compensado pela rede a que pertence o concorrente, se esta for forte em outra localidade. Caso isso ocorra, é razoável imaginar que as grandes redes incorram em economias de escala, com considerável poder de barganha junto aos fornecedores. Não parece ser esse, no entanto, o caso dos concorrentes da Bompreço no mercado de São Luís. Dentre os concorrentes consultados, de maior expressividade, observa-se que nenhum deles possui lojas fora da cidade de São Luís. Além disso, somente 2 possuem centros de distribuição (ou depósitos), forma reconhecidamente eficiente de gerar economias de escala no setor varejista.<sup>45</sup> O quadro a seguir mostra a situação das empresas, bem como da Bompreço:

**Quadro 11: Panorama geral de Bompreço e seus concorrentes**

<b>Empresa</b>	<b>Nº de lojas em São Luís <sup>(1)</sup></b>	<b>Nº de lojas fora de São Luís</b>	<b>Centros de distribuição ou depósitos</b>
Bompreço	10 (2)	140 (3)	05 (4)
Supermercados Maciel	03	Não possui	01, localizado em São Luís, com 800 m2.
Supermercados Preço Bom	04	Não possui	Não possui
Mercadinho Carone	04	Não possui	01, localizado em São Luís, com 700 m2
Supermercados Lusitana	06 (2)	Não possui	Não possui

Fonte: Elaboração própria

Notas: (1) O nº de lojas das empresas Preço Bom, Carone e Maciel refere-se ao ano de 2001. Cumpre ressaltar que nenhuma delas inaugurou lojas em 2002, conforme informação fornecida pelas próprias empresas.

(2) Este nº de lojas refere-se a período posterior à presente operação, ou seja, depois de setembro de 2002.

(3) Informação obtida no site [www.bompreco.com.br](http://www.bompreco.com.br). Incluem-se neste número as lojas G. Barbosa, adquiridas pelo Grupo Ahold em novembro de 2001.

(4) Apesar de no *site* da empresa Bompreço não constar o número exato de centros de distribuição detidos pela empresa, é possível constatar, pelo menos, a existência de 5 centros. Nas reportagens existentes na seção “Notícias” do site [www.bompreco.com.br](http://www.bompreco.com.br), intituladas “Central de Distribuição do Bompreço é a primeira do país a receber certificação internacional” e “Logística do Bompreço na Bahia ganha selo ISO”, são citadas três centrais, sendo **duas localizadas em Pernambuco e pelo menos uma na Bahia**. Além disso, devem ser

<sup>45</sup> A esse respeito, vale destacar a seguinte afirmação do Mercadinho Carone: “Em função da distância temos que ter depósito porque a logística para São Luís é um pouco complicada”. (cf. resposta ao Ofício nº 6746 COGSE/SEAE/MF, de 16/06/03)

consideradas as duas centrais que passaram a incorporar a Rede Bompreço depois da aquisição de G. Barbosa e Lusitana, estando **uma em Sergipe e a outra no Maranhão**.

104. Os dados apresentados no quadro acima são um indício da desproporção existente entre a Requerente Bompreço e suas concorrentes estabelecidas no mercado de São Luís.

**(iii) Criação de reputação por meio de publicidade:**

105. O intuito da publicidade é sempre o de gerar oportunidade de um incremento das vendas, seja pela fixação da marca, seja pela atração promocional. No Brasil, o setor varejista é um dos maiores anunciantes. Assim, a capacidade de se comunicar com os consumidores é um importante atributo competitivo, sendo que o “mix de mídia” utilizado pelas empresas é um fator relevante na competição pela atenção dos consumidores (em publicidade diz-se que a atenção do consumidor é a principal mercadoria, a qual atribuem também o termo em inglês “*mind-share*” ou “participação mental”). Conquanto não existam modelos universalmente aceitos para descrever a influência e o efeito da propaganda sobre os consumidores, é comum utilizarem-se medidas como o alcance e a frequência de exposição da mensagem publicitária como uma *proxy* de sua capacidade persuasiva, aos quais alia-se, evidentemente, a questão da criatividade dos anúncios veiculados, atributo entretanto dificilmente quantificável. O Bompreço, em particular, é tido no meio publicitário como um caso de êxito no soerguimento de uma marca através de uma agressiva campanha de marketing.

106. Apenas para se ter uma idéia da força da empresa Bompreço no quesito publicidade, há que se destacar a informação de que a empresa despendeu, com propaganda, o equivalente a (confidencial) de seu faturamento, no ano de 2002. Dado que seu faturamento bruto, naquele ano, foi de (confidencial)<sup>46</sup>, segue que a cifra despendida com publicidade é da ordem de (confidencial). Sabe-se, no entanto, que esse valor não se refere somente à publicidade relativa à cidade de São Luís, dado que, conforme informado pelas Requerentes, tais gastos abrangem todas as cidades do Nordeste onde estão localizadas lojas Bompreço.

107. Conforme informações da empresa Bompreço quando concorrente em outro

---

<sup>46</sup> Informação obtida no *site* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), referente ao Ranking 2002, onde a empresa Bompreço S/A Supermercados do Nordeste figura como a 3ª maior empresa supermercadista do Brasil.

Ato de Concentração,<sup>47</sup> os “investimentos em publicidade”, no Maranhão, em 2002, foram de (confidencial). Conclui-se, portanto, que não se pode e nem se deve desprezar a magnitude de referida cifra em comparação aos gastos das concorrentes no mercado de São Luís, a saber: Preço Bom, (confidencial); Carone, (confidencial); Maciel<sup>48</sup>, (confidencial) e Lusitana, (confidencial). Tais dados servem como mais um indício da desproporção existente entre as Requerentes e suas concorrentes.

#### **(iv) Diferenciação de serviços:**

108. As empresas varejistas, principalmente nos centros de médio e grande porte, procuram se diferenciar das concorrentes oferecendo serviços gratuitos, melhores e/ou singulares, como estacionamento, fraldário, entrega em domicílio etc, e/ou agregados, como farmácia, lanchonete etc. Há que se destacar, todavia, que a implementação desses serviços está diretamente relacionada ao grau de competição existente em dado mercado, haja vista que o investimento necessário costuma ser elevado. Desse modo, reforça-se a existência de diferenciação entre os serviços oferecidos por supermercados e hipermercados –especialmente por estes últimos, em função do tamanho maior de seus estabelecimentos – conforme explicado na definição do mercado relevante de produto. No caso específico dessa análise, deve-se destacar que o único hipermercado da cidade pertence à Requerente Bompreço. Além disso, a segunda e a terceira maior loja da cidade também foram adquiridas pela Bompreço (tratam-se dos supermercados Lusitana de 26 e 23 *check-outs*).

109. Outro aspecto interessante a ser abordado nesse tópico diz respeito à aceitação, por parte das redes, de cartões de crédito próprio. Observa-se que somente a empresa Bompreço, por meio de seu “Credi-Hiper”, e Lusitana os possuem.

#### **(v) Produtos “marca própria”:**

110. Destaca-se entre as estratégias de competição que diferenciam os concorrentes a política de produtos “marca própria”. Esses produtos, via de regra, aliam baixo preço à qualidade, além de gerarem possível efeito positivo para a imagem do estabelecimento. Na cidade de São Luís, é possível observar que nenhuma das empresas concorrentes é capaz de

---

<sup>47</sup> V. resposta ao Ofício n° 6215/2003/DF/COGSE/SEAE/MF, pertencente ao Ato de Concentração n° 08012.004912/2002-01, em que eram partes as empresas Companhia Brasileira de Distribuição, Supermercados Mogi S.A. e Empresa Pernambucana de Alimentação Ltda.

<sup>48</sup> Os gastos com publicidade das empresas Carone, Preço Bom e Lusitana referem-se ao ano de 2002. Exceção à feita ao Supermercado Maciel que, em sua resposta ao Ofício n° 6809 COGSE/SEAE/MF, de 25/06/03, não deixou claro se os gastos se referiam ao ano de 2001, 2002 ou ambos.

rivalizar com a Bompreço nesse quesito. Como informado pelas Requerentes, a Bompreço “vende produtos ‘marca própria’ desde 1996, que, atualmente, respondem por (confidencial)% do total dos itens comercializados. São 1231 produtos distribuídos nas seções de mercearia, higiene, perfumaria e limpeza, frios, padaria, hortifrutigranjeiros e bazar”. A empresa Carone, por sua vez, afirmou comercializar um único item marca própria, enquanto a empresa Lusitana, 5 itens. Tanto o “Supermercados Maciel” quanto o “Supermercado Preço Bom” afirmaram não vender produtos marca própria. Diante disso, conclui-se que no quesito “marca própria” não existem outras empresas capazes de fazer frente à Bompreço, no mercado de São Luís.

**(vi) Localização:**

111. No setor varejista, a localização constitui uma importante fonte de diferenciação entre concorrentes, pois melhores pontos, de mais fácil acesso e, principalmente, mais próximos dos consumidores tendem a atrair a maior parte da demanda de supermercados.<sup>49</sup> Por exemplo, via de regra, se os consumidores situados em determinado bairro/área dispuserem de uma loja de supermercado bem estruturada e bem localizada, tenderão a efetuar suas compras nesse estabelecimento. Por conseguinte, é possível que uma rede varejista, sabendo dessa predisposição do consumidor médio de se deslocar dentro de um determinado limite geográfico, instale estabelecimentos em vários pontos estratégicos e bem localizados de uma cidade ou região, de modo a inibir/dificultar a instalação/ampliação da concorrência nessa área. Ao adotar estratégia desse porte, essa rede varejista tanto poderá limitar a efetividade da rivalidade como transformar essa linha de atuação numa barreira à entrada de competidores dentro de um dado mercado.

112. Em outras palavras, a competição no segmento varejista pode ser considerada locacional. Eaton assim descreve as características do modelo locacional de concorrência espacial: “(a) os consumidores do produto (no caso, lojas de supermercados/hipermercados) do setor distribuem-se por algum espaço físico; (b) como o transporte do produto é caro, sendo todos os outros fatores iguais, o consumidor prefere o produto mais próximo; e (c) por causa dos custos de desenvolvimento do produto, o número de produtos é pequeno em relação ao número de consumidores. Praticamente todos os setores varejistas e de serviços têm essas características, assim como muitos mercados de produtos intermediários” (parêntesis nosso)<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Para maiores detalhes acerca de modelos de competição locacional vide Besanko, D., Dranone, D. e Shanley, M., *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc. 2000, Cap. 7.

<sup>50</sup> Eaton, B. Curtis e Eaton, Diane F., *Microeconomia*, Ed. Saraiva, São Paulo, 1999, p.423.

113. De maneira a confirmar a competição essencialmente locacional do setor supermercadista, é interessante observar as respostas dos principais concorrentes das Requerentes, no mercado de São Luís, quando demandados a avaliar se suas próprias lojas estavam bem localizadas para atrair clientes. Com exceção do (confidencial), que afirmou que suas lojas “estão localizadas em pontos estratégicos de fácil acesso com amplo estacionamento”, todas as outras empresas se julgaram bem localizadas somente pelo fato de serem lojas de bairros (conceito de “loja de vizinhança”).

114. Supõe-se que as Requerentes, ao adquirir nove lojas dos Supermercados Lusitana, tenham lançado mão justamente da estratégia de proliferação de lojas, buscando ocupar vários pontos, em diversos locais distintos da cidade, de maneira a inibir a concorrência, e também antecipar-se aos demais competidores.

115. Por todos os aspectos anteriormente abordados, conclui-se que a rivalidade existente em São Luís não é capaz de tornar improvável um possível exercício de poder de mercado das Requerentes, fazendo-se necessário o prosseguimento da análise para este mercado, de maneira a verificar se existem benefícios econômicos gerados pelo ato que não poderiam ser obtidos de outra forma em um prazo razoável, e que resultem num resultado líquido positivo para o mercado.

## **6 – BENEFÍCIOS ECONÔMICOS (“EFICIÊNCIAS”)**

116. O fato do exercício de poder de mercado ser provável não implica necessariamente que a concentração reduza o bem-estar econômico. Para avaliar o efeito líquido da operação sobre a economia é necessário comparar os custos econômicos com as possíveis eficiências geradas. Ao se analisar os benefícios econômicos (eficiências) gerados por um ato de concentração, quatro pontos devem ser observados.

117. Em primeiro lugar, é importante questionar se as eficiências apresentadas são específicas da operação, ou seja, se não seriam obtidas de outra forma menos restritiva à concorrência, que não por meio da operação. Por exemplo, eficiências que possam surgir por intermédio do crescimento interno da empresa ou da racionalização da produção devem ser preferíveis à concentração. Também devem ser analisadas, alternativamente, outras formas cooperativas para se obter as eficiências alegadas, como, por exemplo, a formação de uma *joint-venture* cooperativa.

118. Em segundo, as eficiências devem ser derivadas tão somente de economias reais. Isso equivale a dizer que economias pecuniárias, decorrentes da mera transferência de

recursos entre agentes econômicos (tais como o simples aumento do poder de barganha ou de compras), não devem ser aceitas. As eficiências consideradas passíveis de aceitação, nos casos de operações horizontais, estão, em geral, associadas a economias de escala ou de escopo (apesar de ser possível a ocorrência de outras formas, tais como a introdução de novas tecnologias).

119. Em terceiro, as eficiências devem ser apresentadas de forma clara e precisa, ou seja, não serão consideradas quando forem estabelecidas vagamente, quando forem especulativas ou quando não puderem ser verificadas por meios razoáveis.

120. Por último, os ganhos de eficiências devem ser significativos para compensar os efeitos anti-competitivos que provavelmente resultarão da fusão. Em outras palavras, quanto maiores os efeitos anti-competitivos, maiores devem ser as eficiências demonstradas.

121. Assim, esta Seae considera eficiências específicas da concentração as economias de escala, economias de escopo, redução dos custos de transação, introdução de uma nova tecnologia mais produtiva, apropriação de externalidades positivas ou eliminação de externalidades negativas e geração de poder de mercado compensatório.

(i) Economias de escala: derivam de reduções nos custos médios advindas da expansão da quantidade produzida ou, no caso em análise, da quantidade comercializada, a preços dados de insumos. Em geral, a redução dos custos médios está relacionada ao fato de que os custos fixos representam uma grande parcela dos custos totais. Entretanto, outros fatores tais como o aumento da produtividade dos fatores produtivos, capital e trabalho, associado ao aumento da produção (ou das vendas realizadas), também podem gerar economias de escala.

(ii) Economias de escopo: são reduções nos custos médios derivados da produção (comercialização, no presente caso) de bens/serviços distintos, a preços dados de insumos. Os custos médios podem diminuir, entre outros fatores, porque: (a) insumos comuns aos distintos bens e serviços são melhor aproveitados por uma só empresa que por várias e (b) recursos de distribuição e comercialização (venda e mercado) são melhor aproveitados por uma só empresa que por várias.

(iii) transferência de melhores práticas e melhores tecnologias: a transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias deve ser considerada como uma eficiência passível de ser aceita pelas autoridades antitruste quando os benefícios proporcionados, em termos de redução de custos, forem devidamente comprovados e desde que não possam ser obtidos de outra forma que não por meio da fusão. Em se tratando do setor supermercadista, nesse item,

é comumente avaliada a introdução, por parte da rede adquirente, de alguns métodos logísticos na rede adquirida, tais como: EDI (*Electronic Data Interchange*), por meio do qual as transações entre empresa varejista e fornecedores são informatizadas; *Cross-Docking*, por meio do qual as mercadorias são entregues no depósito (ou centro de distribuição); *Direct Store Delivery*, por meio do qual os fornecedores entregam as mercadorias diretamente nas lojas; *Vendor Managed Inventory*, por meio do qual os fornecedores fazem, eles próprios, o controle de estoque das mercadorias entregues. É preciso ressaltar que a introdução de qualquer um dos citados métodos logísticos na rede adquirida só será considerada uma eficiência específica da operação caso fique comprovado que referida rede não seria capaz de, sozinha, implementar tais mudanças. É preciso também que a introdução do método logístico gere redução de custos, comprovados quantitativamente.

(iv) aumento do número de produtos oferecidos: não se pode descartar o fato de que a ampliação do leque de produtos ofertados aos consumidores é um resultado desejável, sob o ponto de vista da concorrência. No entanto, seria necessário que fossem apresentados documentos comprovando este aumento e justificado devidamente quais razões impediriam que a empresa adquirida fosse capaz de realizar este mesmo incremento. Deve ser lembrado que, como já ressaltado neste parecer, a diversidade de produtos é um dos pontos relevantes no padrão de competição desse setor e, portanto, em mercados onde houvesse competição, a empresa adquirida tenderia a aumentar a linha de produtos ofertados.

(v) criação de um poder de mercado compensatório por meio da utilização de marcas próprias: a marca própria caracteriza os itens com o nome da própria rede varejista<sup>51</sup>. Usualmente, tais itens conseguem ser ofertados por um preço inferior ao das marcas tradicionais. Isso ocorre pelo fato de que não há, por parte do fabricante, gastos em desenvolvimento de novos produtos, gastos em publicidade<sup>52</sup>, além de serem utilizadas embalagens com menor apelo visual e menor custo.

127. Mesmo sendo ofertados a um preço mais baixo, os produtos de marca própria podem ser considerados de qualidade semelhante aos das marcas tradicionais, dado que as grandes indústrias cada vez mais têm trabalhado com esse tipo de produto, utilizando-se de sua capacidade ociosa<sup>53</sup>. Quando não ofertados pelas grandes indústrias, é usual que as marcas

---

<sup>51</sup> Sobre o assunto veja Pereira, I. “*Marcas de Supermercado*”. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n° 1, Jan./Março 2001.

<sup>52</sup> Caso ocorra publicidade para produtos de marca própria, essa, em geral, se dá no interior da própria loja de supermercado, sendo, por isso, menos onerosa.

<sup>53</sup> A esse respeito, veja matéria publicada na Gazeta Mercantil de 27/12/2000: “*Grandes indústrias rendem-se à marca própria.*”



próprias sejam ofertadas por pequenos e médios fabricantes, cujos produtos passam pelo controle de qualidade das redes varejistas. A preocupação das redes varejistas com esse tipo de produto justifica-se pela seguinte razão: oferecê-los constitui um enorme diferencial em relação à concorrência, além de ser uma excelente oportunidade de fidelizar os consumidores à bandeira da rede.

128. Além de uma maneira de se diferenciar de seus competidores, a utilização de Marcas Próprias pelos supermercados pode representar uma nova fonte de competição à indústria, seja na faixa de produtos de menores preços, seja por intermédio da competição entre marcas. Note-se que, nos casos em que esta competição for efetiva, o resultado final para o consumidor poderá ser a redução de preços ou a melhoria da qualidade dos produtos vendidos.

129. Nesse sentido, a alegação da utilização de Marcas Próprias poderá ser considerada uma eficiência específica se atender às seguintes condições:

- a) a rede adquirida não possuir produtos de marca própria ou se os possuir, for em um percentual pouco expressivo em relação aos demais itens comercializados; e
- b) caso não ocorra a fusão, não seria possível/provável que a rede adquirida introduzisse produtos de marcas próprias ou intensificasse seu uso em um período não superior a 2 anos.

(vi) melhoria da qualidade de produtos e serviços ofertados: esta também é considerada um resultado positivo da operação, sob o ponto de vista da concorrência. Entretanto, mais uma vez faz-se necessária a apresentação de estudos que comprovem que essa melhoria não seria viável de ser efetuada pela própria rede adquirida.

(vii) geração de externalidades positivas: externalidades são efeitos sobre uma terceira parte, derivadas de uma transação econômica, sobre a qual essa terceira parte não tem controle. As externalidades positivas aumentam o bem-estar dessa terceira parte, por exemplo, reduzindo os custos de produção. Portanto, a geração de externalidades positivas e sua apropriação podem, em determinadas circunstâncias, serem consideradas eficiências específicas da concentração. No entanto, vale frisar que não basta que as Requerentes aleguem ter ocorrido tais fatos. Estes devem ser específicos da operação e, adicionalmente, devem ser devidamente comprovados.

134. Cumpre registrar que em um dos ofícios enviados por essa Seae às Requerentes

(Of. n° 6285 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03), havia uma longa questão (item 80) na qual era questionado se a operação havia proporcionado eficiências, bem como solicitadas eventuais comprovações de tais eficiências, de maneira quantificada.<sup>54</sup> A resposta das Requerentes foi vaga e imprecisa, não tendo sido sequer feita item a item, conforme solicitado (exemplo: economias de escala, economias de escopo, etc). A seguir, são transcritos e/ou comentados os principais pontos abordados pelas Requerentes, em resposta ao item 80, bem como a outros itens por ventura relacionados às eficiências presentes no Ofício n° 6285.

**(i) Economias de escala:** no que concerne às economias de escala, a empresa Bompreço informou:

(confidencial)

(confidencial) (resposta ao item 80 do ofício já citado)

138. Observe-se, no entanto, que, ainda que as alterações previstas, em curso ou já efetivadas pela empresa Bompreço não sejam desprezíveis, em nenhum momento ficou comprovado que a empresa Lusitana seria incapaz de realizar, sozinha, tais melhorias, caso não ocorresse a operação em análise, ou seja, não ficou explicitado que as alterações propostas pela empresa Bompreço constituiriam eficiências específicas da operação.

**(ii) Transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias:** primeiramente, no que se refere à transferência de métodos logísticos, segue um quadro comparativo da empresa adquirida, antes e depois da operação. Referido quadro foi elaborado a partir das respostas das Requerentes às questões que tinham como objetivo averiguar se a rede adquirente utilizava determinados métodos logísticos e, em caso afirmativo, se tinha intenções de implementá-los na rede adquirida. Caso isso ocorresse, foi questionado se haveria reduções significativas de custos, bem como solicitada a apresentação de estudos que comprovassem tais reduções.

---

<sup>54</sup> A questão era a seguinte: “Indique se a operação de concentração proporciona cada uma das eficiências abaixo especificadas. Apresente uma estimativa quantitativa dos referidos benefícios e explique de que forma (como) e a partir de que níveis de vendas (quando) os mesmos ocorrerão. Detalhe também por que razão esses benefícios não podem ser obtidos de outra forma em um período não superior a dois anos: (a) Economias de escala; (b) Economias de escopo; (c) Economias de custo de transação; (d) Introdução de tecnologia mais produtiva nas lojas adquiridas; (e) Introdução de melhores práticas nas lojas adquiridas; (f) Externalidades positivas a serem apropriadas por terceiros; (g) Externalidades negativas a serem eliminadas por terceiros; (h) Aumento do número de produtos oferecidos nas lojas adquiridas; (i) Melhoria da qualidade de produtos e serviços ofertados nas lojas adquiridas.”

**QUADRO 12 – Métodos de controle logístico**

<b>Método</b>	<b>Lojas adquiridas antes da operação</b>	<b>Lojas adquiridas após a operação</b>	<b>Comentários adicionais</b>
<i>Cross-Docking</i>	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)
<i>EDI</i>	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)
<i>DSD</i>	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)
<i>VMI</i>	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa adquirente em resposta ao Ofício nº 6852 COGSE/SEAE/MF, de 07/03/03.

140. As Requerentes não comprovaram que a introdução, nas lojas adquiridas, do método *EDI*, único dentre os métodos aqui citados a serem implementados, seja uma eficiência específica da operação, ou seja, não poderia ser obtida de outra forma. Também não foram apresentados estudos que comprovassem reduções significativas de custos, em decorrência da implantação do referido método.

141. Foi citado, ainda, pelas Requerentes, de maneira vaga, (confidencial).

142. É importante mencionar que a transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias deve ser considerada como uma eficiência passível de ser aceita pelas autoridades antitruste quando os benefícios proporcionados, em termos de redução de custos, forem devidamente comprovados e desde que não possam ser obtidos de outra forma que não por intermédio da fusão. Tais aspectos, contudo, não foram suficientemente demonstrados pelas Requerentes.

**(iii) Aumento do número de produtos oferecidos:** Segundo informado pelas Requerentes, em resposta ao item 21, (confidencial). Conforme se depreende da resposta das Requerentes, houve um aumento do número de produtos oferecidos nas lojas adquiridas (aumento do *mix*). Contudo, não basta que as Requerentes aleguem ter ocorrido tal fato. Para que o aumento do *mix* seja considerado uma eficiência da presente operação, é fundamental que sejam apresentados estudos que comprovem que essa melhoria não seria viável de ser efetuada pela rede adquirida, o que não aconteceu.

**(iv) Criação de um poder de mercado compensatório, por meio da utilização de “marcas próprias”:** no que concerne aos produtos “marca própria”, a empresa adquirente afirmou que os oferta e que os mesmos respondem por (confidencial) do total de itens comercializados pela rede Bomprego, somando, à época de resposta ao Ofício nº6285 (maio de 2003), 1231

produtos. O controle de qualidade desses itens é realizado pela empresa *Société Générale de Surveillance*, a qual desenvolveu um programa específico para esse fim. Foi também informado que a rede adquirida comercializava um único produto marca própria (água sanitária), que deixou de ser ofertado após a operação. As Requerentes destacaram que “a partir da mudança de bandeira a Requerente adquirente passou a comercializar nas lojas adquiridas todos os seus produtos marca própria Bompreço.”

145. No entanto, para fins do presente parecer, é necessário que as Requerentes demonstrem, de forma clara e precisa, que a empresa adquirida não teria condições de, sozinha, ampliar, no período de até 02 anos, o número de mercadorias “marca própria” comercializadas em suas lojas. Em outras palavras, deve restar claro que uma suposta eficiência advinda da oferta de produtos marca própria é específica da presente operação.

**(v) Melhoria da qualidade de produtos e serviços ofertados:** No que se refere ao controle de qualidade dos produtos ofertados, segundo as Requerentes, antes da operação, “as lojas adquiridas adotavam apenas as normas de controle exigidas legalmente (Vigilância Sanitária, etc.)”. Contudo, na época da resposta ao ofício nº 6285 (maio de 2003), as Requerentes tinham intenção de adotar, “em aproximadamente três meses, seus padrões de qualidade nas lojas adquiridas”. Tais padrões consistem na realização de contínuos investimentos no controle de qualidade das mercadorias comercializadas em suas lojas, “dispondo para tanto de equipes técnicas compostas por profissionais capacitados e treinados, que fazem o acompanhamento contínuo da qualidade de todas as mercadorias ofertadas nas lojas”. Mais uma vez, é importante lembrar que deve ser comprovado pelas Requerentes que tal tipo de melhoria não seria capaz de ser conseguida pela rede adquirida, caso não ocorresse a operação, em um prazo razoável.

147. Por fim, vale ressaltar que os itens “geração de externalidades positivas” e “economias de escopo”, ainda que perguntados, não foram abordados pelas Requerentes. As demais eficiências analisadas, mesmo que existentes, carecem de comprovação por meio de estudos e dados específicos, uma vez que a empresa Bompreço foi imprecisa e vaga nas respostas que enviou.

## 7 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

148. Conforme já detalhado, constatou-se que no mercado constituído pela cidade de São Luís (MA), a participação da empresa Bompreço elevou-se sensivelmente em decorrência da operação. Observou-se, também, que, neste mercado, a expressiva participação da empresa, aliada à ausência de competidores efetivos e à dificuldade de entrada, indicam haver uma significativa probabilidade de que a empresa Bompreço possa exercer seu poder de mercado.

149. A finalidade da política de defesa da concorrência é assegurar condições estruturais para o adequado funcionamento dos mercados e para a livre iniciativa dos agentes econômicos. Em última análise, o controle de concentrações deve restringir-se a evitar a formação de estruturas de mercado capazes de gerar prejuízos à eficiência econômica e/ou ao bem-estar social.

150. Há três opções de recomendações possíveis para um ato de concentração: (a) aprovação incondicional da operação, quando não houver diminuição do bem-estar econômico; (b) aprovação da operação com restrições, impedindo que esta reduza o bem-estar econômico; e (c) reprovação da operação, quando for impossível propor alternativas para se evitar a diminuição do bem-estar econômico.

151. Nas hipóteses em que seja sugerida a aprovação do ato com restrições existem duas opções de “remédios” passíveis de aplicação. A primeira, de caráter compensatório, visa a assegurar a efetivação das eficiências alegadas e seu compartilhamento com os consumidores. A segunda, de caráter corretivo, pretende eliminar as condições estruturais, decorrentes da operação, as quais conferem posição dominante à “empresa pós-operação”. Aquela, em geral, está associada a cláusulas comportamentais, de difícil monitoramento e de resultado incerto na maioria das vezes. Esta, por sua vez, compreende medidas estruturais, que objetivam restabelecer o ambiente concorrencial preexistente nos mercados relevantes definidos. Cumpre salientar que essas medidas estruturais, ao eliminarem a necessidade de controle futuro, implicam menores custos para as autoridades antitruste, sendo preferíveis às medidas comportamentais. Constituem exemplos daquelas medidas a alienação de ativos de empresas – como a venda de marcas ou fábricas – e a quebra de patentes.

152. No que diz respeito especificamente às medidas estruturais, isto é, que compreendem a necessidade de alienação de ativos, a experiência internacional<sup>55</sup> sugere

---

<sup>55</sup> Esta Seae acredita que a forma ideal de abordar a eficácia das recomendações de alienação seria, evidentemente, empreender uma avaliação rigorosa das conseqüências das alienações efetivamente

algumas condições que podem reduzir a eficácia das recomendações da autoridade antitruste:

- i) As Requerentes podem pressionar pela alienação de ativos insuficientes para a consecução do objetivo de restauração das condições competitivas;
- ii) As Requerentes podem direcionar a compra para candidatos fracos, incapazes de oferecer rivalidade efetiva na situação pós-alienação;
- iii) As Requerentes podem agir estrategicamente para impedir o sucesso do comprador dos ativos alienados (possibilidade agravada quando há a necessidade de uma relação prolongada entre as Requerentes e o comprador, como, por exemplo, provimento de assistência técnica ou fornecimento de algum insumo básico);
- iv) As Requerentes carecem de incentivos para colaborar completamente com os compradores dos ativos alienados (situação típica, por exemplo, quando há a necessidade de transferência de alguma tecnologia);
- v) Os compradores muitas vezes não detém informações importantes sobre os ativos adquiridos (fator agravado quando o comprador não operava antes no mesmo negócio);
- vi) Os compradores não conhecem as condições em que se faz o negócio (por exemplo, se há outros candidatos à compra, podendo assim concordar com alienações menos que ótimas por terem inferioridade na posição de barganha);
- vii) Os motivos dos compradores podem não ser os mesmos da autoridade antitruste (por exemplo, os compradores podem achar mais vantajoso entrar em acordo com as Requerentes na situação pós-alienação).

160. Ao analisar as eficiências alegadas pela empresa adquirente, esta Seae concluiu que, para algumas delas não ficou comprovado que estas não poderiam ser obtidas de outra forma que não por meio da concentração (eficiências específicas da concentração). Para as demais, embora algumas delas sejam possivelmente específicas da operação, as informações prestadas foram apresentadas de forma vaga, insuficiente e não comprovada, inviabilizando a

---

recomendadas e executadas em decisões prévias. Infelizmente, o histórico da atividade antitruste no Brasil ainda não permite uma análise como esta. Portanto recorreu-se ao trabalho "A Study of the Commission's Divestiture Process", da Federal Trade Commission (FTC) norte americana, que empreendeu um estudo sistemático das alienações recomendadas por aquela autoridade antitruste entre os anos 1990 e 1994, bem como às recomendações posteriores derivadas de um "workshop" daquela instituição sobre o assunto, ocorrido em 2002 (veja os sites <http://www.ftc.gov/os/1999/08/divestiture.pdf> e <http://www.ftc.gov/bc/bestpractices/bestpractices030401.pdf>)

recomendação do ato sem que o mesmo contenha restrições. Tais restrições adotarão a forma de medidas estruturais - recomendações para alienações - sobre as quais se tece abaixo algumas considerações.

161. Conforme exposto no parágrafo 152 acima, cuidados especiais devem ser tomados quando da elaboração de recomendações de alienação de ativos. Algumas características específicas da operação em tela contribuem para minorar a preocupação desta Seae quanto à probabilidade de incidência de alguns dos fatores descritos no parágrafo 152. Por exemplo, como é fato corrente que o grupo Royal Ahold pretende alienar todos os seus negócios brasileiros<sup>56</sup>, supõe-se que haveria pouco incentivo por parte das Requerentes em prejudicar os compradores, estando portanto ausentes as motivações que poderiam ensejar a prática das condutas enumeradas nos itens ii), iii), iv) e vi) descritas no parágrafo 152. No entanto, a forte assimetria de informações entre comprador e vendedor identificada nos itens v) e vi) do referido parágrafo, aliada à natural intenção do grupo Ahold de maximizar a receita oriunda da venda de suas operações brasileiras, pode levar aquele grupo a procurar reduzir as eventuais perdas de valor decorrentes da venda forçada de alguns ativos, maximizando o interesse de eventuais compradores do restante da operação. Tal poderia ocorrer, por exemplo, se o eventual comprador estivesse disposto a pagar um preço *premium* para adquirir uma operação com capacidade de exercitar plenamente um alto poder de mercado.

162. Em particular, no caso em que os ativos a serem alienados não tenham constituído, anteriormente, uma única empresa autônoma, esta Seae deve, no remédio proposto, levar cuidadosamente em consideração a necessidade de que o pacote de ativos alienados seja tal que permita uma operação eficiente na situação pós-venda, isto é, que o conjunto de ativos seja organicamente integrado de forma a manter-se como uma operação viável e preferencialmente competitiva.

163. **Diante do acima exposto, e em virtude das particularidades do caso em tela e das considerações que efetuamos sobre as eficiências apresentadas pelas Requerentes, sugere-se que a operação seja reprovada.** Para viabilizar a restauração do ambiente concorrencial nesse mercado, recomenda-se que a operação seja desconstituída por meio de distrato, ou, alternativamente, que sejam vendidas as 9 (nove) lojas de supermercado

---

<sup>56</sup> "**In Brazil, Ahold plans to sell its three wholly-owned operations: Bompreço, G. Barbosa and Hipercard.** Ahold first entered Brazil in 1996. Operations in Brazil are profitable and unaudited net sales in 2002 reached an estimated Euro 1.3 billion generated through 119 Bompreço and 32 G. Barbosa supermarkets and hypermarkets at year-end. More than two million people hold the Bompreço Hipercard, the leading customer credit card in the Northeast of Brazil." (grifo nosso) *Press release* "Ahold intends to divest its South American operations", disponível no endereço eletrônico ([http://www.ahold.com/mediainformation/news/article.asp?news\\_id=476](http://www.ahold.com/mediainformation/news/article.asp?news_id=476))

adquiridas na operação, juntamente com o depósito, todos situados em São Luís, nos seguintes endereços<sup>57</sup>:

### QUADRO 13 – Recomendação para a alienação de lojas – São Luís (MA)

Loja	Endereço	Check-outs	Fat. bruto (2001) (em R\$)
01	Rua de Santana, 364, Centro	9	(confidencial)
02	Av. Guaxenduba, 267, Apicum	12	(confidencial)
03	Av. Daniel de La Touche, 2800, loja 38, Cohama	7	(confidencial)
04	Av. Jerônimo de Albuquerque, 1800, Cohab	10	(confidencial)
05	Av. dos Franceses, 51, Alemanha	7	(confidencial)
07	Al. do Ourique, 174, Parque Urbano Santos	8	(confidencial)
10	Av. Colares Moreira, 80, São Francisco	27	(confidencial)
13	Av. Daniel de La Touche, 2800, Cohama	22	(confidencial)
23	Av. São Luís Rei de França, 09, Olho D'Água	13	(confidencial)
depósito	R. Senador João Pedro, 168, Fabril	depósito	depósito

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações fornecidas pela Requerente Bompreço e por Lusitana.

### QUADRO 14 – Alteração na participação de mercado da rede Bompreço, decorrente da recomendação de alienação de lojas

Mercado Geográfico	Participação de mercado da rede Bompreço (%)		
	Antes da operação	Após a operação	
		Antes da recomendação	Depois da recomendação
São Luís (MA)	(conf.)	(confidencial)	(confidencial)

Fonte: Elaboração própria.

164. De modo a haver a transferência imediata de participação de mercado e o pronto restabelecimento da concorrência, e para se evitar que a(s) loja(s) seja(m)

<sup>57</sup> A boa prática antitruste sugere que: a) envolver a alienação de todos os ativos relacionados a um determinado negócio, de sorte a garantir sua viabilidade econômica; b) estabelecer o menor prazo possível para que as Requerentes cumpram com a obrigação de alienação; e c) evitar que a aquisição seja feita por empresas (ou pessoas) que não sejam (ou que não tenham condições de se tornar) competidores efetivos nos mercados relevantes onde houve a redução da concorrência (vide *A Study of the Commission's Divestiture Process. Prepared by the Staff of the Bureau of Competition of the Federal Trade Commission. 1999*)



abandonada(s), estipule-se para a venda um **prazo não superior a três meses**, a partir da decisão do CADE. Caso esse período finde sem que a alienação tenha ocorrido, sugere-se, ainda, que a(s) referida(s) loja(s) seja(m) vendida(s) por meio de leilão. Recomenda-se, ainda que a(s)loja(s) seja(m) vendida(s) para pessoa física ou jurídica capaz de se tornar competidora efetiva no Mercado de São Luís.

165. Sugere-se, adicionalmente, que se torne sem efeito a cláusula 9.8.2 do Instrumento Particular de Cessão de Bens e Direitos e Outras Avenças, (confidencial).

À apreciação superior.

LÉIA BAETA CAVALCANTE  
Coordenadora

MARCELO DE MATOS RAMOS  
Coordenador-Geral de Comércio e Serviços

De acordo.

JOSÉ TAVARES DE ARAUJO JUNIOR  
Secretário de Acompanhamento Econômico