



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**ELLEN MARA TELES LOPES**

**DEFESA DA CONCORRÊNCIA: A ESTRATÉGIA DE FUSÃO  
DA SADIA E PERDIGÃO E OS IMPACTOS PARA OS  
PRODUTORES RURAIS INTEGRADOS**

**PUBLICAÇÃO: 99/14**

**Brasília/DF**  
**Fevereiro/2014**

**ELLEN MARA TELES LOPES**

**DEFESA DA CONCORRÊNCIA: A ESTRATÉGIA DE FUSÃO DA SADIA E  
PERDIGÃO E OS IMPACTOS PARA OS PRODUTORES RURAIS INTEGRADOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Orientador: Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi**

**Brasília/DF  
Fevereiro/2014**

LOPES, E. M. T. **Defesa da Concorrência: A Estratégia de Fusão da Sadia e Perdigão e os Impactos para os Produtores Rurais Integrados.** 2014, 200 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1016139.

L864d	<p>Lopes, Ellen Mara Teles.</p> <p>Defesa da concorrência : a estratégia de fusão da Sadia e Perdigão e os impactos para os produtores rurais integrados / Ellen Mara Teles Lopes. -- 2014.</p> <p>173 f. : il. ; 30 cm.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, 2014.</p> <p>Inclui bibliografia.</p> <p>Orientação: Mauro Eduardo Del Grossi.</p> <p>1. Perdigão S/A. 2. Sadia. 3. Concorrência - Aspectos econômicos. 4. Empresas - Fusão e incorporação. 5. Direito antitruste. 6. Agroindústria. I. Del Grossi, Mauro Eduardo. II. Título.</p> <p>CDU 339.137</p>
-------	--

**ELLEN MARA TELES LOPES**

**DEFESA DA CONCORRÊNCIA: A ESTRATÉGIA DE FUSÃO DA SADIA E  
PERDIGÃO E OS IMPACTOS PARA OS PRODUTORES RURAIS INTEGRADOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

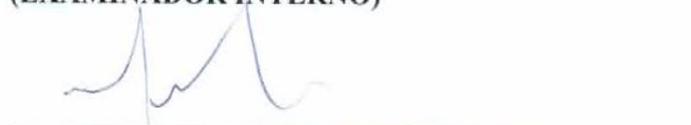
**Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:**



**Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi – PROPAGA/UnB  
(ORIENTADOR)**



**Prof. Dr. Josemar Xavier Medeiros – PROPAGA/UnB  
(EXAMINADOR INTERNO)**



**Prof. Dr. Mauro Lucio de Avila – FUP/UnB  
(EXAMINADOR EXTERNO)**

**Brasília, 27 de Fevereiro de 2014.**

Aos meus pais, Cida e Gesy, e ao meu filho, João Matheus.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, inteligência suprema, causa primeira de todas as coisas<sup>1</sup>.

Aos meus pais que, com o amor irrestrito na missão que lhes foi confiada, me apoiaram em todos os momentos. Obrigada pelo amor verdadeiro.

Aos meus irmãos, em especial ao Geilton e minha cunhada Renata, que nos momentos mais difíceis dessa nobre caminhada me ajudaram e incentivaram. Obrigada pelo afeto sincero e raro.

Ao Maico Matos (agradecimentos póstumos), companheiro que sempre acreditou, torceu e rezou para que este sonho se tornasse realidade. Obrigada, pois mesmo distante sei que se faz presente quando preciso.

Aos meus superiores do Exército Brasileiro, em especial ao Cel Haikel, que me apoiou em todas as fases do mestrado; aos meus companheiros de farda: TC Macedo Costa pelo auxílio na caminhada; ao Ten Flávio, pelo apoio incondicional na vida profissional e pessoal, e ao Ten Allan, S Ten Marcos José, Sgt Jesus e Sgt Reginaldo, pelas palavras de carinho. Obrigada pela torcida.

Aos meus amigos de luta do Mestrado, em especial à Cecília Cunha, Andréa, Marlon Barbosa e Carlos, pelas conversas, trocas de experiência e compartilhamento de alegrias e muita ansiedade. Obrigada por dividirem os últimos dois anos comigo.

Aos meus professores, em especial ao Prof. Dr. Josemar Xavier Medeiros, que admiro e prezo. Obrigada por me ensinar e por conduzir o conhecimento de tal forma que os temas de suas aulas se tornassem estímulo ao desenvolvimento deste trabalho.

E por último e não menos importante, ao meu orientador Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi, mestre no sentido literal da palavra, homem superior e de muito saber. Com o Senhor conquistei mais do que conhecimento científico: desfrutei dos mais sublimes exemplos de humildade e maestria que um professor pode oferecer. O Senhor não orienta alunos, orienta vidas! Sou grata pelo presente de tê-lo como meu orientador! Ao Senhor, que tanto me ensinou e que com tanta sabedoria me conduziu, meu muito obrigada!

---

<sup>1</sup> Livro dos Espíritos (Allan Kardec).

A eficácia da política de defesa da concorrência depende muito mais da prática do que da letra. (Farina, 1992).

## RESUMO

O objetivo desta Dissertação é conhecer o processo de aplicação da política de defesa da concorrência no Brasil, por intermédio do órgão antitruste, em casos em que atos de concentração de mercado possam trazer impactos negativos às empresas de menor porte. A análise perpassa pelo estudo de teorias relacionadas à estrutura e equilíbrio de mercado, estratégia empresarial, responsabilidade social das estratégias, coordenação da agroindústria e sistemas integrados de produção. Foi realizada, também, uma apreciação mais profunda sobre a política de defesa da concorrência adotada no país (política antitruste) e o papel do órgão responsável por realizar as intervenções no mercado (o Conselho de Defesa da Concorrência - CADE). Por método foi utilizado o descritivo, quando da apresentação de pareceres, relatórios e notas técnicas correlacionados com pedido de aprovação do ato de concentração pela Sadia S.A. e Perdigão S.A., sobre os quais foi realizada a análise dos impactos para os produtores rurais integrados advindos da fusão entre as empresas citadas. Como forma de complementar as teorias e o estudo de caso, foram aplicadas entrevistas ao Conselheiro do CADE, responsável por conduzir as negociações da aprovação do ato de concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A., e ao Diretor Executivo da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), que apresentou ao CADE as preocupações dos produtores rurais integrados quanto aos possíveis danos que poderiam ser causados decorrentes da concentração das empresas integradoras. O resultado da discussão considerou que os sistemas produtivos necessitam de maior organização e forte representação para representar os interesses coletivos dos criadores. Por outro lado, a discussão também demonstrou que apesar do órgão antitruste brasileiro desenvolver uma análise que alcança a compreensão das particularidades sistêmicas dos contratos de integração, pode não ter conseguido visualizar a aplicação da política de defesa da concorrência de forma que as condições gerais de mercado existentes antes do ato de concentração pudessem ter garantia de manutenção após a sua aprovação. A conclusão remete o leitor ao relevante papel do Estado na manutenção de um mercado que proporcione equilíbrio, responsabilidades e equidade para todos os elos da cadeia produtiva, de forma que a política de defesa da concorrência possa cumprir seu papel e promover, ao final de cada ação intervencionista, o bem-estar econômico e social de montante à jusante.

**Palavras-chave:** Defesa da Concorrência. Atos de Concentração. Órgão Antitruste. Intervenção. Estratégia de Fusão. Sadia S.A.. Perdigão S.A.. BRF. Produtores Rurais. Coordenação de Sistemas. Sistemas Integrados. Lei nº 12.529/11.

## ABSTACT

This work intends to know the application of the Brazilian competition defense policy process used by a domestic antitrust agency, in cases where market concentration acts might bring negative impacts to smaller enterprises. The analysis pervades the study of theories related to the structure of the market and its balance, entrepreneurial strategies, social responsibilities of the strategies, agribusiness coordination, and production integrated systems. A deeper assessment was also conducted, concerning the competition defense policy adopted by the country (antitrust policy) and the role of the agency responsible for conducting interventions to the market (the Competition Defense Council, aka CADE). *As per* methodology, the descriptive method was chosen when related to the introduction of statements, reports and technical notes connected to the request for approval of the Concentration Act by Sadia S.A. and Perdigão S.A., and of the case study, through which the analysis was carried out on the impact to the rural producers integrated after the fusion of the aforementioned companies. In order to complement the theories and the case study, interviews were made with the CADE Counselor, responsible for conducting negotiations for the approval of the concentration act of Sadia S.A. and Perdigão S.A.; and with the CEO of the Brazilian Association of Swine Breeders (ABCS), who reported CADE the concerns of the rural integrated producers as to possible effects from the concentration of the integrating companies. The outcome of the discussion considered the production systems require better organization and Strong representation to defend the breeders' collective interests. Then again, the discussion also showed that, despite the development of an analysis encompassing the understanding of the systemic particularities of the integration contracts by the Brazilian antitrust agency, it was not possible to verify the use of the competition defense policy in respect to the market conditions existing prior to the passing of the act. The conclusion leads to the relevant role of the State in the maintenance of a market that would provide balance, responsibilities and equity to all the rings in the chain, so that the competition defense policy might play its role and promote, after each intervention, the economic and social welfare from beginning to end.

**Keywords:** Defense of Competition. Concentration Acts. Antitrust Agency. Intervention. Fusion Strategy. BRF. Rural Producers. Systems Coordination. Integrated Systems. Law 12.529/11.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Figura 1 – Características da decisão estratégica.....	28
Figura 2 - As relações entre ambiente competitivo, estratégias e estruturas de governança e competitividade das empresas.....	32
Figura 3 – Modelos de Arranjos Contratuais.....	38
Gráfico 1 – Receita bruta interna e externa – Sadia S.A. x Perdigão S.A.....	51
Gráfico 2 – Receita Bruta e Lucro Líquido da Sadia S.A. x Perdigão S.A.....	52
Figura 4 – Fontes de Sinergia para Empresas.....	69
Figura 5 – Tonelagem de carne produzida pela BRF.....	104
Figura 6 – Cadeia produtiva de carnes da BRF.....	106
Figura 7 – As vantagens da Integração Vertical.....	132
Figura 8 – Possibilidade do Uso de Monopsônio .....	134
Figura B.1 – Mercado Externo da BRF.....	171
Figura B.2 – Exportações da BRF por Região.....	171
Figura B.3 – A BRF no mundo.....	172
Figura B.4 – A BRF nos continentes.....	172
Figura B.5 – As principais marcas da BRF.....	173

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Padrão de Concorrência do Grupo de Indústrias Tradicionais.....	34
Quadro 2 – Comparativo Histórico da Perdigão S.A. e Sadia S.A.....	50-51
Quadro 3 – Relação de sobreposição de produtores das Requerentes e com os produtores rurais.....	56
Quadro 4 – Carnes <i>in natura</i> ofertadas pelas Requerentes e concorrentes.....	79
Quadro 5 – Distância máxima entre criadores e abatedouros de aves.....	80
Quadro 6 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados.....	80
Quadro 7 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados.....	81
Quadro 8 – Distância máxima entre criadores e abatedouros de suínos.....	82
Quadro 9 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados.....	83
Quadro 10 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes e das empresas concorrentes.....	89
Quadro 11 – Unidades de Abate de Frangos das Requerentes e das empresas concorrentes.....	89
Quadro 12 – Ranking das Maiores Empresas de Alimentos.....	99
Quadro 13 – As maiores empresas produtoras de aves do mundo.....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estabelecimentos suinícolas e industriais e tipo de vínculo no Brasil em 2005.....	61
Tabela 2 – Participação da BRF no mercado pós-operação.....	71
Tabela 3 – Participação de Mercado na Aquisição de suínos para o abate em 2008...	84
Tabela 4 – Participação de mercado na aquisição de frangos para o abate em 2008...	85
Tabela 5 – Indicadores de Desempenho e Financeiros das cinco maiores empresas do Brasil, no Setor de Bens de Consumo que produzem carne (aves e/ou suínos e/ou bovino).....	100
Tabela 6 – Cálculo do HHI do Setor Alimentício – Carne <i>in natura</i> e processada (principais empresas atuantes neste setor).....	103

## LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABCS – Associação Brasileira de Criadores de Suínos
- AC – Ato de Concentração
- ACAV – Associação Catarinense de Avicultura
- ACRISMAT – Associação dos Criadores de Suínos do Mato Grosso
- ACSURS – Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul
- CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- CD – Centro de Distribuição
- DF – Distrito Federal
- EVM – Escala Mínima Variável
- GO – Goiás
- HHI – Herfindalh-Hirschman *Index* ou Índice de Herfindalh-Hirschman
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
- MF – Ministério da Fazenda
- MG – Minas Gerais
- MS – Mato Grosso do Sul
- MT – Mato Grosso
- OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*
- PR – Paraná
- PROCADE – Procuradoria Especializada junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- RS – Rio Grande do Sul
- SBDC – Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
- SC – Santa Catarina
- SEAE-MF ou SEAE – Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda
- SINDIAVIPAR – Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná
- SINDICARNES – Sindicato das Indústrias da Carne
- TCD – Termo de Compromisso de Desempenho
- UBABEFF – União Brasileira de Avicultura

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Hipótese de Pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>2 O ESTADO E O MERCADO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 A Intervenção do Estado na Concentração de Mercado – Política Antitruste, Política de Defesa da Concorrência ou Política de Controle do Abuso do Poder .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 O Equilíbrio de Mercado como Objetivo da Política Antitruste.....</b>	<b>24</b>
<i>2.2.1 As Estruturas de Mercado e o Livre Comércio.....</i>	<i>25</i>
<b>3 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 A Decisão Estratégica de Fusão entre Empresas.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 A competitividade e a Governança de Transação Vertical: a Busca da Vantagem Competitiva no Mercado.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 O Padrão de Concorrência do Setor Alimentício.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 As Barreiras de Entrada no Mercado e o Monopólio.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 A Responsabilidade Social das Empresas que adotam Estratégias Empresariais de Grande Impacto no Mercado.....</b>	<b>36</b>
<b>4 A COORDENAÇÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MERCADO.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 A Concentração Industrial e a Influência para as Empresas de Menor Porte.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Quem defende as Empresas Menores?.....</b>	<b>43</b>
<b>5 O PAPEL DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE) COMO GUARDIÃO DA CONCORRÊNCIA NO BRASIL (LEI Nº 12.529 /11).....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 O CADE e o controle dos Atos de Concentração no Brasil.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2 Infrações da Ordem Econômica pela Lei de Defesa da Concorrência.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3 Penalidades a Cargo do CADE.....</b>	<b>49</b>
<b>6 BREVE HISTÓRICO DA TRAJETÓRIA DAS EMPRESAS SADIA S.A E PERDIGÃO S.A.....</b>	<b>50</b>
<b>7 RESUMO SOBRE O PROCESSO DE ATO DE CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS SADIA E PERDIGÃO.....</b>	<b>53</b>

<b>7.1</b>	<b>Requerimento de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. submetido ao CADE.....</b>	<b>53</b>
<b>7.2</b>	<b>Pedido da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS) para Integrar o Processo como Parte Interessada.....</b>	<b>57</b>
<b>7.3</b>	<b>Relatório Técnico Apresentado ao CADE por Empresa Concorrente .....</b>	<b>58</b>
<b>7.4</b>	<b>Parecer da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE-MF).....</b>	<b>59</b>
7.4.1	<i>Análise da SEAE-MF sobre o Sistema Integrado e as Barreiras de Entrada.....</i>	60
7.4.2	<i>Análise da SEAE-MF sobre as Eficiências de Mercado.....</i>	62
<b>7.5</b>	<b>Manifestações sobre o Parecer emitido pela SEAE-MF.....</b>	<b>64</b>
7.5.1	<i>Manifestação da ABCS.....</i>	64
<b>7.6</b>	<b>Resposta da BRF quanto ao parecer da SEAE-MF e Manifestação da ABCS.....</b>	<b>67</b>
<b>7.7</b>	<b>Parecer da Procuradoria Especializada junto ao Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência quanto à fusão das Requerentes (PROCADE).....</b>	<b>71</b>
<b>7.8</b>	<b>Manifestação da BRF quanto ao Parecer PROCADE.....</b>	<b>73</b>
<b>7.9</b>	<b>Do Voto do Conselheiro-Relator do Processo de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.: Reprovação da Operação.....</b>	<b>74</b>
7.9.1	<i>As Cadeias Produtivas de Aves e Suínos e o Sistema de Integração Adotado pelas Requerentes.....</i>	75
7.9.2	<i>Mercados Relevantes em Relação aos Produtores Rurais Integrados e os Abatedouros.....</i>	77
7.9.3	<i>Market Share das Requerentes em Relação aos Produtores Rurais integrados.....</i>	84
7.9.4	<i>Análise da Probabilidade de Exercício do Poder de Compra de Animais pelas Requerentes: os impactos aos Produtores Rurais.....</i>	85
7.9.5	<i>Resumo da Análise das Barreiras à Entrada de Novas Empresas no Mercado e as Vantagens Competitivas das Requerentes.....</i>	92
7.9.6	<i>Conclusões sobre as Eficiências da Operação de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. e Voto Final do Relator.....</i>	94
<b>7.10</b>	<b>Pedido de Vista do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. pelo Conselheiro Ricardo Machado Ruiz.....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>ESTRATÉGIA DE FUSÃO DAS REQUERENTES E O IMPACTO NO MERCADO.....</b>	<b>99</b>
<b>8.1</b>	<b>O Índice de Concentração Pós-Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (Herfindahl-Hirshman Index ou HHI).....</b>	<b>102</b>
<b>8.2</b>	<b>Relacionamento com os Produtores Rurais Integrados.....</b>	<b>104</b>

<b>9 APLICAÇÃO DAS PESQUISAS.....</b>	<b>106</b>
<b>9.1 Metodologia de Aplicação das Entrevistas.....</b>	<b>106</b>
<b>9.2 Principais Informações Obtidas com a Aplicação das Entrevistas.....</b>	<b>107</b>
9.2.1 <i>A Visão do Produtor (Representado pela ABCS).....</i>	107
9.2.2 <i>A Visão do CADE (Representante do Órgão Antitruste).....</i>	113
9.2.3 <i>A Visão da BRF (pronunciamentos e entrevistas da BRF).....</i>	120
<b>10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>122</b>
<b>11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>145</b>
<b>Apêndice A – Carta de Autorização do uso da Entrevista Concedida pela a ABCS e Roteiro da Entrevista.....</b>	<b>145</b>
<b>Apêndice B – Carta de Autorização do uso da Entrevista Concedida pelo CADE e Roteiro da Entrevista.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo A – Cópia do Termo de Compromisso de Desempenho Assinado pelo CADE e BRF.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo B – Dados Complementares da BRF.....</b>	<b>171</b>

## INTRODUÇÃO

Na visão de administradores e economistas, o mercado é dinâmico e mutável. Exatamente por isso as empresas precisam adequar seus negócios aos novos padrões de concorrência e a alta exigência encontrada no mercado relacionado à qualidade e ao nível tecnológico dos produtos ofertados. Tal postura exige cada vez mais das organizações investimentos em pesquisas e desenvolvimento de inovações, conquista de outros nichos e adoção de novos meios de atuar no mercado, incorrendo, muitas vezes, em elevado investimento por parte destes agentes econômicos, o que se torna possível quando uma empresa ou grupo delas possui parcela considerável de mercado.

Nas últimas duas décadas o mercado vivenciou forte tendência de venda e compra de empresas nos principais setores da economia. A realização de atos de concentração - que podem ser caracterizados pela compra ou venda de outras empresas e na realização de parceria para pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços – tem sido uma das estratégias adotadas por empresas para obter maior poder mercado.

A agroindústria, a exemplo de outros setores fundamentais para a economia e para a sociedade, tem vivenciado este processo de alteração de sua configuração. Uma empresa que antes atuava sozinha, hoje se vê em meio ao dilema de decidir atuar estrategicamente incorporada ou associada a outra organização, o que resulta na transformação da forma de produzir, industrializar e distribuir os produtos oriundos do agronegócio.

A concentração pode aumentar a eficiência dos agentes econômicos no mercado quando proporciona, por exemplo, a redução de custos ligados à logística ou ganho na escala produtiva, porém, a ação que gera tal eficiência pode também elevar a incidência de práticas anticompetitivas e é neste contexto que o governo deve atuar por meio da adoção de uma política eficiente.

Este fenômeno tem modificado o processo de negociar e, por vezes, determinar os preços dos produtos. Os abusos realizados no mercado passaram a ser mais evidentes e o Estado constatou a necessidade de agir sobre tais procedimentos. Conforme dispõe Farina (1996, p. 1), “a proteção contra abusos no âmbito das relações de consumo ou no âmbito das relações entre empresas passa a depender da eficácia e eficiência da aplicação das legislações de proteção ao consumidor, de defesa da concorrência e antidumping”.

Os atos de concentração de mercado podem denotar um risco à livre concorrência, principalmente, às empresas com menor poder de atuação e coordenação. Se por um lado, é interessante para o governo ter empresas no cenário nacional e internacional em destaque, por

outro, é necessário o devido cuidado para que as relações de mercado não se tornem viciadas e prejudiciais às organizações de menor porte.

A defesa da concorrência, para ser eficiente, não deve impedir o crescimento e a viabilidade por melhoria das grandes empresas quando do seu desenvolvimento na área tecnológica, logística e de pesquisa; pelo contrário, deve ser eficaz para possibilitar que as organizações de maior porte cresçam ao mesmo tempo em que permite às pequenas e micro empresas a sobrevivência no mercado.

É neste contexto que se delinea esta Dissertação: na análise da intervenção do Estado para a defesa da concorrência quando ocorre um ato de concentração com o intuito de equilibrar as várias forças atuantes no mercado. Para o assunto em questão, o tema foi delimitado no estudo dos atos de concentração na agroindústria e atuação da agência antitruste brasileira para defesa das empresas de menor porte.

A pesquisa tem como núcleo a análise da estratégia de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A., que resultou na criação da empresa BRF – Brasil Foods S.A., e da atuação antitruste do governo no caso em comento. Faz-se necessário para desenvolver o tema fazer um breve resumo sobre estrutura e equilíbrio de mercado, bem como apreciar a teoria que perpassa pelos conceitos de estratégia empresarial, competitividade, padrões de concorrência, coordenação de sistemas e integração vertical. A revisão bibliográfica tem por finalidade, ainda, examinar a política de defesa da concorrência (política antitruste) adotada no Brasil e o papel do órgão antitruste brasileiro (o Conselho de Defesa da Concorrência - CADE).

Diante da importância do assunto para os debates que envolvem o agronegócio Brasileiro, o objetivo principal dessa Dissertação é conhecer como se dá a aplicação da defesa da concorrência no Brasil, por intermédio do órgão antitruste, em casos em que os atos de concentração de mercado possam impactar negativamente as empresas de menor porte, no caso em questão, os produtores rurais integrados à agroindústria.

Os objetivos específicos necessários para a consecução desta dissertação se desenham da seguinte forma:

- analisar teorias correlacionadas a estratégia empresarial, responsabilidade social da estratégia e coordenação de sistemas agroindustriais;
- descrever como a Política de Defesa da Concorrência é organizada no país, bem como suas regras principais e limitações;
- compreender a estrutura do sistema de integração de aves e suínos considerando a posição do integrado; e

- realizar análise e estudo do processo de fusão da empresa Sadia S.A. e Perdigão S.A.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

As mudanças ocorridas no mundo agro ocasionam alteração na forma de atuação e comportamento de empresas no mercado. Ao encontro disso, o governo desenvolveu normas e políticas que visam ao crescimento econômico eficiente, visando a atingir a um nível mínimo de bem estar social das pessoas físicas e jurídicas. Considerando isso, o problema desta Dissertação percorre a seguinte questão: a política antitruste praticada pelo Brasil é eficiente e equilibrada de forma que empresas de menor porte sejam resguardadas dos impactos econômicos quando da adoção de estratégias que causam grandes impactos na estrutura de mercado?

### **1.2 Hipótese de Pesquisa**

A intervenção antitruste do governo proporciona maior equilíbrio nas relações de mercado, porém, suas ações não são suficientes para assegurar que as estratégias empresariais de grandes organizações não afetem o bem-estar social de empresas menores, a exemplo dos produtores rurais integrados de aves e suínos que dependem economicamente e financeiramente da BRF. As estratégias utilizadas por grandes empresas, a exemplo do ato de concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A., por vezes, podem alterar a estrutura de mercado de determinado setor para monopólio ou oligopólio, o que possibilita essas empresas atuarem de forma inadequada e abusiva. Isso prejudica não só a sobrevivência e competitividade de empresas menores, mas também as relações de consumo e o bem-estar social como um todo.

### **1.3 Justificativa**

O Estado é imprescindível para a manutenção salutar da concorrência de mercado, tendo como objetivo a manutenção das relações de venda e consumo em patamares aceitáveis. A análise de um tema atual, de tal envergadura, abre a possibilidade de pesquisas ainda mais densas sobre o impacto da intervenção do governo sobre o mercado, além de proporcionar um conhecimento mais amplo acerca da forma e requisitos para julgamento de atos de concentração pelo CADE.

O tema desta Dissertação é relevante para o meio acadêmico que poderá utilizar os conhecimentos ilustrados para uma reflexão sobre o desenvolvimento de grandes empresas no mercado e os possíveis impactos gerados, principalmente para aquelas organizações rurais menores que não possuem a coordenação e a governança da cadeia produtiva.

O assunto merece, também, análise pormenorizada, já que a Lei nº 12.529, conhecida como a nova Lei de Defesa da Concorrência, promulgada em 2011, entrou em vigor somente em 2012. Após o início de sua validade, poucas análises acadêmicas se aprofundaram no estudo dos atos de concentração sob o enfoque da nova Lei, considerando o impacto no mercado e, em especial, para a agroindústria e os produtores rurais integrados.

## 2 O ESTADO E O MERCADO

A Constituição Federal do Brasil de 1988 traz o princípio da livre concorrência que é a ideia de que a concorrência não pode ser limitada ou subordinada a agentes econômicos que possuam poder de mercado (CADE, 2007). Assim sendo, o Estado deve zelar por um mercado equilibrado de forma que as organizações que possuam esse poder não abusem deste de forma a prejudicar a livre concorrência.

A teoria econômica que dá alicerce para esta atuação considera que o Estado deve se fazer presente e intervir no mercado quando neste surgem falhas. Segundo Farina (1999) esta é a importância das políticas que visam a extinguir ou diminuir tais ocorrências. Por vezes, a forma de atuação do Estado é voltada ao desempenho de um papel que reforça ou inibe a competitividade das firmas. O papel do Estado é o de reestabelecer ou priorizar o equilíbrio neste mercado, de forma que a nova situação imposta proporcione melhores resultados, seja pelos “critérios de eficiência alocativa ou da capacidade de adaptação do sistema” (FARINA, 1999, p. 18).

As teorias normativas de regulamentação são responsáveis pela ideia de que o Estado deve intervir no mercado quando se encontram falhas na alocação eficiente de recursos pelo sistema de transações impessoais (FARINA, 1996), tendo como referência o mercado competitivo. A necessidade do Estado analisar o mercado e intervir, de forma que se mantenha a saúde econômica e o bem-estar social, vem ao encontro da formulação de uma política setorial que visa reequilibrar determinada situação que possa causar danos à sociedade, de forma a gerar a manutenção ou a melhoria da situação vivenciada. Assim coloca Farina (1999):

Para que uma política setorial seja eficiente é necessário que o provimento de bens públicos ou coletivos e/ou alguma mudança das regras do jogo alterem o equilíbrio das firmas dos diversos segmentos do sistema agroindustrial. Além disso, é preciso que o novo equilíbrio seja superior à situação original sob critérios de eficiência alocativa, distributiva, ou da capacidade de adaptação do sistema. Ao definir regras do jogo, o Estado desempenha um papel que pode reforçar ou inibir a competitividade das firmas. Dentre essas regras estão a definição e *enforcement* de direitos de propriedade e de regras de cumprimento de contratos privados além da regulamentação de atividades sujeitas ao exercício do poder de monopólio ou provisão de bens públicos. (FARINA, 1999, p. 18).

Por outro lado, a não-intervenção do Estado é sustentada por alguns teóricos que defendem que o fim da atividade estatal intervencionista nos processos de fusões e aquisições no país trariam um saldo positivo ao Brasil, já que por meio delas se permite alcançar

economias de escala, além de proporcionarem investimentos em pesquisa e desenvolvimento que, de outra forma, poderiam não ser alcançadas. De alguma forma, para esses teóricos, a não intervenção estatal poderia alavancar a economia brasileira no mercado mundial. Porém, Ragazzo (2013) alerta sobre os problemas que envolve a falta de intervenção do governo no mercado, seja ela preventiva ou corretiva, os quais podem ser altamente prejudiciais ao mercado de montante à jusante:

A literatura econômica identifica uma série de efeitos negativos decorrentes da ausência de uma autoridade antitruste, para prevenir ou reprimir o abuso do poder de mercado das grandes empresas, sendo os exemplos mais comuns o aumento de preços, a redução da quantidade ofertada no mercado e a ausência de incentivos para inovação, seja essa inovação tecnológica ou não. (RAGAZZO, 2013, p. 1).

Se o papel do Estado é assegurar, também, eficiência alocativa, é preciso compreender a origem das ineficiências de mercado, as quais podem surgir fruto das seguintes situações (FARINA, 1999):

1. existência de bens que não são exclusivos;
2. falta de rivalidade;
3. uso do poder de monopólio; e
4. mercados incompletos.

As falhas também podem ser encontradas quando correlacionadas a ideia de transação, principalmente quando se trata da incerteza gerada pelo mercado e a especificidade dos ativos que estão em jogo. Sendo assim, Farina (1999) coloca que as políticas públicas se direcionam de acordo com o tipo de falha encontrada e, sendo esta identificada, busca-se prover bens (sejam eles públicos ou coletivos), criar regras de funcionamento para os mercados incompletos ou direitos de propriedade e regulamentar mercados incompletos.

A Nova Economia Institucional chama a atenção sobre a necessidade de se reconhecer que algumas ineficiências geradas no mercado são inevitáveis, ainda que a política pública vise a preservar o equilíbrio de mercado e, para tais casos, é sugerido por Williamson (1996) adotar o critério da remediabilidade:

Williamson define ineficiência irremediável como o conjunto de resultados para os quais não se pode descrever e implementar alternativa factível superior que gere ganhos líquidos. Essa alternativa deve ser superior não somente quanto à tradicional redistribuição de "peso morto", mas também quanto ao processo político que sustenta essa redistribuição. Para atuar com base em um conceito de competitividade que transcende as firmas, é necessária alguma coordenação dos agentes. Traxler & Unger (1994:7-10) argumentam que diferentes tipos de organização podem desempenhar esse papel de coordenação: o Estado, as organizações corporativistas e

as redes de cooperação (*networks*). Cada uma dessas organizações representa diferentes sistemas de incentivo que governam as atividades dos agentes econômicos. (WILLIAMSON, 1996, p. 195; TRAXLER; UNGER, 1994, p. 7-10, *apud* FARINA, 1999, p. 18).

Como explicou Farina (1999), ao citar os demais autores, nem toda ação do Estado é possível quando da realização de intervenções e, ainda quando possível, não se alcançará sempre a solução mais adequada para que, de fato, o resultado seja superior à forma que determinado mercado agia sozinho. O Estado, em seu papel, precisa reconhecer que as falhas de mercado concomitante com a não possibilidade de remediar todos os problemas encontrados necessitam de uma coordenação entre os agentes envolvidos, sejam eles públicos ou privados.

Neste contexto, as políticas públicas se baseiam no provimento de bens ou regras que estão além do âmbito da atuação individualizada; as ações extrapolam o âmbito das firmas individuais, e sua implantação também está a cargo de órgãos que excedem aos desejos individuais: podem ser efetivadas pelo Estado ou organizações corporatistas (FARINA, 1999).

Quanto a isto, Zylbersztajn (1995) também dá a sua contribuição sobre o assunto. Para ele, o Estado tem um papel importante quando se trata de políticas públicas ou programas públicos que visam, por exemplo, a proteção da renda rural, bem como investimentos para esta área, além de regulamentarem as operações relacionadas aos alimentos. Para Van Duren *et al.* (1991), que possui um estudo similar ao realizado por Farina (1999), a política pública que se destina a melhorar a competitividade deve, de alguma forma, recompensar as empresas que mais inovam já que estas movimentam essa competitividade. O mesmo autor coloca que a “política deve, também, ser orientada pelos problemas identificados de competitividade e ser o mais abrangente possível. Uma política que resolve um problema é preferível a várias políticas destinadas a resolver sintomas dispersos e que decorrem do mesmo problema” (VAN DUREN, 1991, p. 737, *apud* FARINA, 1999, p. 19).

As ideias acima procuram demonstrar a necessidade da atuação do Estado regulando os mercados. A seguir será apresentado um breve resumo da ação da intervenção em defesa da concorrência de mercado.

## **2.1 A Intervenção do Estado na Concentração de Mercado – Política Antitruste, Política de Defesa da Concorrência ou Política de Controle do Abuso do Poder**

Três nomes diferentes – Política Antitruste, Política de Defesa da Concorrência ou Política de Controle do Abuso do Poder – são utilizados para indicar o mesmo processo: a

intervenção do governo sobre negócios privados em busca da manutenção saudável da concorrência. O objetivo-fim dessa ação é o de harmonizar os diversos interesses existentes, sejam eles públicos ou privados. (SCHERER, 1989 *apud* FARINA 1996).

As normas, utilizadas pelo Estado que preveem a defesa da concorrência, podem atuar de duas formas distintas (FARINA, 1996):

a. a primeira, quando se buscar aproximar a estrutura atual de mercado às características competitivas ideais, que, em uma análise mais genérica, pode-se assemelhar a uma ação preventiva; e

b. a segunda, quando o Estado intervém ao inibir ou proibir condutas não desejáveis no mercado, que também de forma mais geral, é possível definir como ação corretiva.

Atuar sobre a estrutura de mercado existente é uma ação baseada na hipótese da concentração-coalizão, conforme coloca Farina (1996), resultante do modelo de oligopólio explanado por Cournot (1801-1877). Por esta hipótese, quando no mercado há um número menor de participantes, a solução está mais próxima do monopólio; quanto maior o número de participantes, a possibilidade de ocorrência de monopólio diminui. Como resultante disso, é interesse do Estado realizar ações que possam prevenir o monopólio que traga ações desfavoráveis e, no caso do Brasil, o CADE faz o papel do governo com ações preventivas.

De outra forma, nem todas as situações em que são constatadas a concentração e o poder de mercado podem ser caracterizadas como ilegais ou inapropriadas às relações privadas estabelecidas, ou seja, o Estado não deve intervir em todas as situações assim caracterizadas, mas somente naquelas que podem ser prejudiciais ao mercado e suas relações. Antes da atuação intervencionista do Estado, é necessário realizar uma análise sobre a concentração verificada e as suas possíveis consequências:

Não há qualquer consequência nefasta para a economia se uma empresa ou grupo de empresas detém posição dominante em um mercado. O problema está no exercício do arbítrio que essa posição lhes confere. Do ponto de vista do agente privado, tal prática é perfeitamente racional, já que lhe permite o máximo rendimento. Entretanto, causa perdas para o sistema econômico geral à medida que provoca uma oferta menor de produto e, conseqüentemente, um preço mais elevado. Há uma redistribuição da renda em favor desses setores e impactos em todos os mercados a ele relacionados. (FARINA, 1996, p. 23).

É perfeitamente aceitável, então, que o Estado intervenha no mercado visando a, principalmente, manter um bem-estar social; se há perdas, faz-se necessária uma ação enérgica para coibir os problemas detectados. Quem detém o monopólio e age com abuso de poder, pode desestruturar determinado mercado, já que a relação de consumo se fragiliza.

Farina (1996) identifica como uma resultante deste processo a transferência de excedente do consumidor para o produtor, conforme segue:

Do ponto de vista normativo, a medida apropriada para estimar a distorção decorrente do exercício do poder de monopólio é a perda líquida de bem-estar social. Quando um monopolista fixa o preço acima do custo marginal, verifica-se uma transferência de excedente do consumidor para o produtor. [...]. Poder de monopólio depende do controle de parcela substancial da produção. Por meio do gerenciamento da própria capacidade produtiva ou da coordenação do grupo de empresas. Daí porque todas as legislações antitruste estabelecem participações de mercado como indicador de presença de poder de monopólio. (FARINA, 1996, p. 23-24).

No entanto, segundo Farina (1996), alguns economistas tem considerado que a exploração, a curto prazo, do poder de mercado que determinada empresa detém pode atrair investidores a esse mesmo mercado, o que resulta na ampliação da concorrência e, por fim, elimina o poder de monopólio. Assim, para a autora, a concorrência trazida por novas empresas sustentam que o lucro obtido pelo monopólio seria passageiro e o governo não deveria, então, intervir.

Ainda que considerada a existência de concentração de mercado e a ocorrência de monopólio neste, há um fator que impede ou diminui a possibilidade do próprio mercado resolver os problemas causados pelo monopólio: as barreiras de entrada. Farina (1996) coloca que existem mercados em que a entrada de novas empresas é bloqueada ou difícil de ser vencida, situação esta que será tratada em capítulo posterior vinculado às estratégias empresariais e seus impactos nas estruturas de mercado.

## **2.2 O Equilíbrio de Mercado como Objetivo da Política Antitruste**

Se comparadas as estruturas entre si, é possível obter maior vantagem quando da existência de concorrência perfeita. Segundo Troster (2004, p. 201), “podemos derivar a noção de eficiência econômica porque, se o mercado estiver em equilíbrio de longo prazo, o preço do produto será igual ao custo total mínimo”. Se o fluxo de entrada e saída é livre e existindo condições favoráveis, a produção pode ser ampliada à medida que surjam as oportunidades. No longo prazo, completa o autor, tal situação repercute em menor preço e maior disponibilidade do produto.

Troster (2004) traz a luz da análise das estruturas de mercado, um exemplo pertinente: se um mercado que age sob regime de concorrência perfeita for monopolizado, então, o

resultado seria a elevação de preços e diminuição na oferta. Se não há equilíbrio e o setor apresenta desvantagens para a entrada de outros concorrentes, em razão das barreiras, o produto poderá ter preço acima do custo total médio mínimo. Sendo assim, a eficiência econômica deixa de existir porque o monopólio permite que a firma detentora do setor não produza a quantidade ótima ou não use uma planta de produção ótima.

Muitos mercados não são eficiente economicamente, o que pode ser causado pela existência de restrições na área tecnológica ou de normas, pela falta de troca de informações ou existência de informação assimétrica e pela existência de barreiras a entrada de novos concorrentes que acabam por onerar a sociedade em benefício de poucos, prejudicando assim o bem-estar social (TROSTER, 2004) causado pela falta de equilíbrio de mercado. Daí a importância de uma eficiente atuação antitruste do Estado de forma que se tente alcançar, dentro das possibilidades existentes, um maior equilíbrio de mercado para atuação de outras empresas de montante à jusante, como é o caso dos produtores rurais integrados de aves e suínos.

### *2.2.1 As Estruturas de Mercado e a Livre Concorrência*

No mundo do agronegócio é possível exemplificar o poder de monopólio ou oligopólio quando um produto ou grupo de produtores tem o poder de restringir a oferta de determinado produto, bem como a elevação ou a baixa proposital de preços muito além ou aquém dos praticados no mercado. Segundo Farina (1996), ações assim não trazem benefícios sociais, ou seja, não trarão ao final um resultado eficiente e o Estado deve intervir para promover ajustes, de forma que o modelo atual se aproxime o máximo possível do modelo ideal de mercado visto e defendido pela Organização Industrial (OI).

Segundo o CADE (2007), a não existência de rivalidade entre concorrentes pode incorrer em ineficiência produtiva. O monopólio produz pouco incentivo para inovações e, assim, proporciona menor elevação da qualidade dos produtos, diferentemente do que ocorre quando existem outras empresas concorrentes diretas; a última situação gera uma necessidade de investimento e inovação, com a finalidade de conquistar ou permanecer com a participação no mercado.

Ainda assim, não se pode considerar que a concentração econômica gera, em todos os casos e para todos os efeitos, problemas anticoncorrenciais insuperáveis ou inaceitáveis pela economia. Apesar dos problemas que podem surgir da concentração de mercado, nem sempre essa concentração é tida como ineficiente. Segundo o CADE (2007), o monopólio pode ser:

[...] uma forma eficiente de organizar a produção quando existem elevadas economias de escala e escopo, em relação ao tamanho do mercado atendido pelo monopolista. Quando isso ocorre, seria ineficiente a presença de mais de um produtor no mercado, trata-se de uma situação denominada de monopólio natural. Nesse caso, como a presença de rivais será eliminada pela própria concorrência, o controle do poder de monopólio exige a regulação do mercado. (CADE, 2007, p. 10-11).

A ação do Estado, então, visa a coibir que uma determinada empresa ou grupo cometam ações permeadas com uso abusivo do poder de mercado. Dentro desta análise, cabe definir o conceito de abuso de poder econômico como o “comportamento de uma empresa ou grupo de empresas que utiliza seu poder de mercado para prejudicar a livre concorrência, por meio de condutas anticompetitivas” (CADE, 2007, p. 25).

O conceito de livre concorrência se aplica, então, como um parâmetro para compreender quando uma conduta é anticompetitiva no mercado. A livre concorrência, que pode ser definida como “pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida ou subvertida por agentes econômicos com poder de mercado” (CADE, 2007, p. 9), disciplina as empresas que ofertam produtos e serviços a manterem os preços em menores níveis possíveis para manutenção de seus clientes e isso interessa não só ao consumidor, que tem garantido um preço aceitável do seu produto, mas também a outros empresários, principalmente aqueles que possuem micro ou pequenas empresas e que podem se sentir ameaçados com a concentração de determinada parcela do mercado por outro agente econômico.

### 3 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

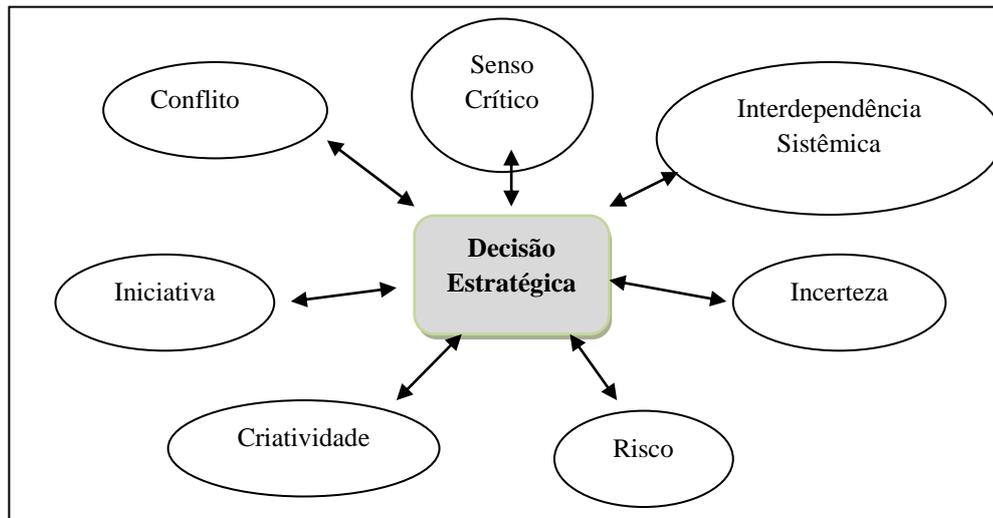
#### 3.1 A Decisão Estratégica de Fusão entre Empresas

As empresas, principalmente aquelas de maior porte, buscam cada vez mais otimizar seu modo de atuação no mercado de forma a alcançar maior eficiência produtiva e econômica. Para tanto, muitas delas se utilizam de estratégias empresariais para definir o caminho pelo qual devem trilhar para alcançar os resultados esperados. Para Oliveira (2009), o objetivo fim das estratégias é definir como a empresa irá atuar e quais serão os procedimentos e ações que devem ser seguidos para se alcançar as metas pré-estabelecidas pela empresa; a estratégia é um meio utilizado para aumentar a interação da empresa com o seu ambiente.

A estratégia empresarial, por vezes, se delinea nos modernos modelos de gestão adotados pelas empresas que pedem fortes decisões estratégicas para o alcance de vantagens competitivas reais, com sustentação e durabilidade (OLIVEIRA, 2009). Quando ocorre uma decisão estratégica, juntamente com ela devem ser consideradas características da situação que levou a empresa a tal decisão (OLIVEIRA, 2009):

1. senso crítico: qualquer estratégia abordará diversas variáveis e a empresa deve ter senso crítico para tratar da melhor forma essas informações;
2. interdependência sistêmica: a empresa deve considerar os vários fatores que estão influenciando a decisão estratégica, já que a empresa está inserida em um contexto sistêmico, ou seja, de interação com elementos externos ou denominado não controláveis (fornecedores, clientes, empresas parceiras, governo, dentre outros) e internos ou controláveis (colaboradores, setores, logística, dentre outros);
3. incerteza: a decisão estratégica considera possibilidades e não probabilidades;
4. risco: quanto maior forem as mudanças e fatos ocorridos no ambiente da empresa, maior será o risco envolvido na decisão estratégica;
5. criatividade: a empresa precisa realizar constantes adequações nas estratégias empresariais para considerar as novas situações que surgirem no decorrer da estratégia;
6. iniciativa: o executivo que conduz a estratégia deve ter a predisposição de levar a sua execução até o final, o que pede um elevado nível de iniciativa; e
7. conflito: característica eminente do campo da competitividade onde acontecem as decisões estratégicas, já que a empresa, ao definir uma estratégia de atuação no mercado, procura conseguir, manter ou aumentar um nível de vantagem competitiva diante de seus concorrentes de mercado.

Figura 1 – Características da decisão estratégica



Fonte: Oliveira (2009, p. 8).

No mercado, dentre os tipos de estratégias que tem sido adotadas, se destaca a estratégia de fusões de empresas que “corresponde à combinação de dois ou mais negócios, na qual um adquire os direitos e obrigações do outro, em troca de ações ou dinheiro, ou ambos; ou as empresas são dissolvidas e direitos e obrigações são combinados e novas ações são emitidas” (OLIVEIRA, 2009, p. 418-419). Segundo Oliveira (2009), este tipo de estratégia pode se apresentar nas seguintes formas:

- a. fusão horizontal: combinação de duas ou mais empresas que atuam no mesmo ramo de mercado e possuem aspectos comuns de produção, a exemplo do ocorrido com o processo de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A., que será descrito em capítulo posterior no trabalho em comento;
- b. fusão concêntrica: combinação de duas ou mais empresas que possuam negócios com relação mútua em tecnologia, meios produtivos ou forma de atuação no mercado; e
- c. fusão conglomerada: combinação de duas ou mais empresas que possuem negócios pouco correlacionados no que diz respeito à tecnologia, meios produtivos ou forma de atuação.

Ainda segundo o autor, este tipo de estratégia é válido para os clientes se não reduzir a competição dos mercados, principalmente locais, e a eficiência operacional conseguida seja transferida também ao usuário final dos produtos, seja na forma de preço ou qualidade. Oliveira (2009) coloca que devem ser evitadas fusões horizontais em que as empresas participantes atuam na mesma região, o que pode resultar em poder de monopólio.

Para Porter (1991 *apud* OLIVEIRA, 2009), muitas das fusões realizadas não alcançam um resultado positivo. É o que demonstra uma pesquisa realizada pela Universidade de

Harvard que analisou, aproximadamente, 30 fusões realizadas entre empresas dos EUA em 40 anos e constatou que dois terços dessas fusões resultaram em vendas das empresas formadas ou liquidação destas no espaço de 10 anos. Oliveira (2009) ressalta que seria possível demonstrar se uma fusão foi eficiente ou não apenas após um período de cinco a 10 anos depois de ser realizada entre as empresas.

### **3.2 A competitividade e a Governança de Transação Vertical: a Busca da Vantagem Competitiva no Mercado**

Na microeconomia, a competitividade pode ser vista como consequência de um amplo conjunto de fatores que envolvem a empresa, abrangendo variáveis de preços e não-preços, bem como pode se traduzir em um grau de capacidade que a firmas detém e que podem ser visualizadas nas técnicas adotadas e praticadas por elas (KUPFER, 1992). Porém, o conceito de competitividade ainda não é tão bem definido a ponto de o assunto ter sido esgotado nas academias.

Consoante com a mesma ideia apresentada por Kupfer (1992), a pesquisadora Farina (1999) coloca que existem diferentes pontos de vista sobre competitividade e se forem consideradas as teorias sobre concorrência, a competitividade pode ser definida como a “capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. A sustentabilidade implica em que essa posição seja consistente com a realização de lucros não negativos” (FARINA, 1999, p. 4).

É notável nessa concepção que a competitividade é atrelada à aptidão da empresa em conseguir se manter no mercado, ou seja, depende unicamente do desempenho individual da firma. Por esta análise se considera que o ambiente e a capacidade interna da organização são os principais mantenedores do nível competitivo de uma empresa. Porém, a mesma autora coloca que o desempenho de uma empresa depende de suas relações sistêmicas, pois não é possível desconsiderar de uma estratégia empresarial, por exemplo, a existência de gargalos ligados a logística ou aqueles decorrentes da coordenação vertical ou da falta desta (FARINA, 1999), os quais são exógenos à empresa e não dependem unicamente dela para que se desenvolvam ou se mantenham em nível satisfatório.

Já para Haguenuer (1989, *apud* KUPFER, 1992) existem dois conceitos compêndios que podem definir o tema competitividade:

a. competitividade como desempenho: é demonstrada pelo *market-share*, ou seja, a participação de mercado de uma empresa; ou

b.competitividade como eficiência: relacionado à capacidade de uma firma em converter insumos em produtos atingindo o máximo de rendimento que for possível, ou seja, é a aptidão que uma empresa tem em produzir bens com mais eficácia que seus concorrentes, o que pode ser demonstrado no preço, qualidade, tecnologia, dentre outros fatores.

Farina (1999) bem coloca que ideias de competitividade endógena à empresa carecem de uma abordagem sobre coordenação da cadeia produtiva fora do ambiente interno da organização e sobre elas desenvolvem suas estratégias. O exemplo que a autora traz é que uma empresa que baseia a segmentação de seus produtos na qualidade pode não encontrar no mercado fornecedores de insumos e matérias-primas com as descrições e especificações que precisa e, assim sendo, a própria empresa precisará produzir tais insumos e matérias-primas ou recorrer a integração vertical.

Semelhante a ideia-fim apresentada por Farina (1999), Kupfer (1992) coloca que a competitividade não pode ser uma ideia de algo intrínseco ao produto ou propriamente ao ambiente de uma empresa; as variáveis da competitividade estão em uma amplitude fora da empresa, relacionada ao padrão de concorrência que existe naquele mercado. Para o autor, o conceito de competitividade se resume da seguinte forma:

Competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta (investimentos, inovação, vendas, compras, financiamento, etc.) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. (KUPFER, 1992, p. 14).

Por este conceito, a eficiência de uma empresa e a sua vantagem competitiva não seriam medidas, somente, pelo desempenho sob o enfoque individual, mas principalmente pelo atendimento do modelo de padrão de concorrência adotado no mercado que só poderá ser determinado mediante análise dos concorrentes por intermédio de estratégias empresariais mais apropriadas para atender a este padrão. Considerando o conceito defendido por Kupfer (1992), uma empresa, ao não conseguir adotar ou se aproximar do padrão de concorrência existente em seu ramo de atuação, não se faz competitiva no mercado.

Segundo Farina (1999), os padrões de concorrência são as regras do jogo em que se está competindo; é a importância que cada uma das variáveis possuem que forma o padrão de concorrência que as empresas procuram atender dentro de um mesmo segmento de indústria.

Os padrões de concorrência apresentam duas características semelhantes que devem ser considerados no estudo da competitividade (KUPFER, 1998):

1. são específicos em cada setor e essa natureza específica resulta em vantagens competitivas com importância diferentes se comparadas entre setores diversos. São exatamente essas diferenças que dirigem a seleção das estratégias competitivas pelas empresas e é por isso que uma empresa de um setor estabelece uma estratégia tão diferente de uma empresa de outro setor; a relevância de cada vantagem competitiva não é coincidente nos vários setores da economia; e

2. são mutáveis ao longo do tempo, ou seja, se alteram, atendendo a demanda das transformações nos campos tecnológico, organizacional e também econômico. Quanto ao segundo item, Farina e Zylbersztajn (1998) fazem a seguinte observação:

Padrões de concorrência se alteram no tempo, como resposta a mudanças institucionais (como abertura comercial, proteção à propriedade intelectual, etc.), mudanças tecnológicas (como a biotecnologia que gerou uma convergência entre indústrias químico-farmacêuticas e a indústria de sementes), mudanças no próprio ambiente competitivo, do qual o padrão de concorrência faz parte (reestruturação industrial, mudanças de hábito do consumidor) e mudanças nas próprias estratégias individuais das empresas que buscam criar assimetrias e quando bem sucedidas (desempenho), podem alterar o padrão de concorrência ao serem imitadas por concorrentes. (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998,p. 18).

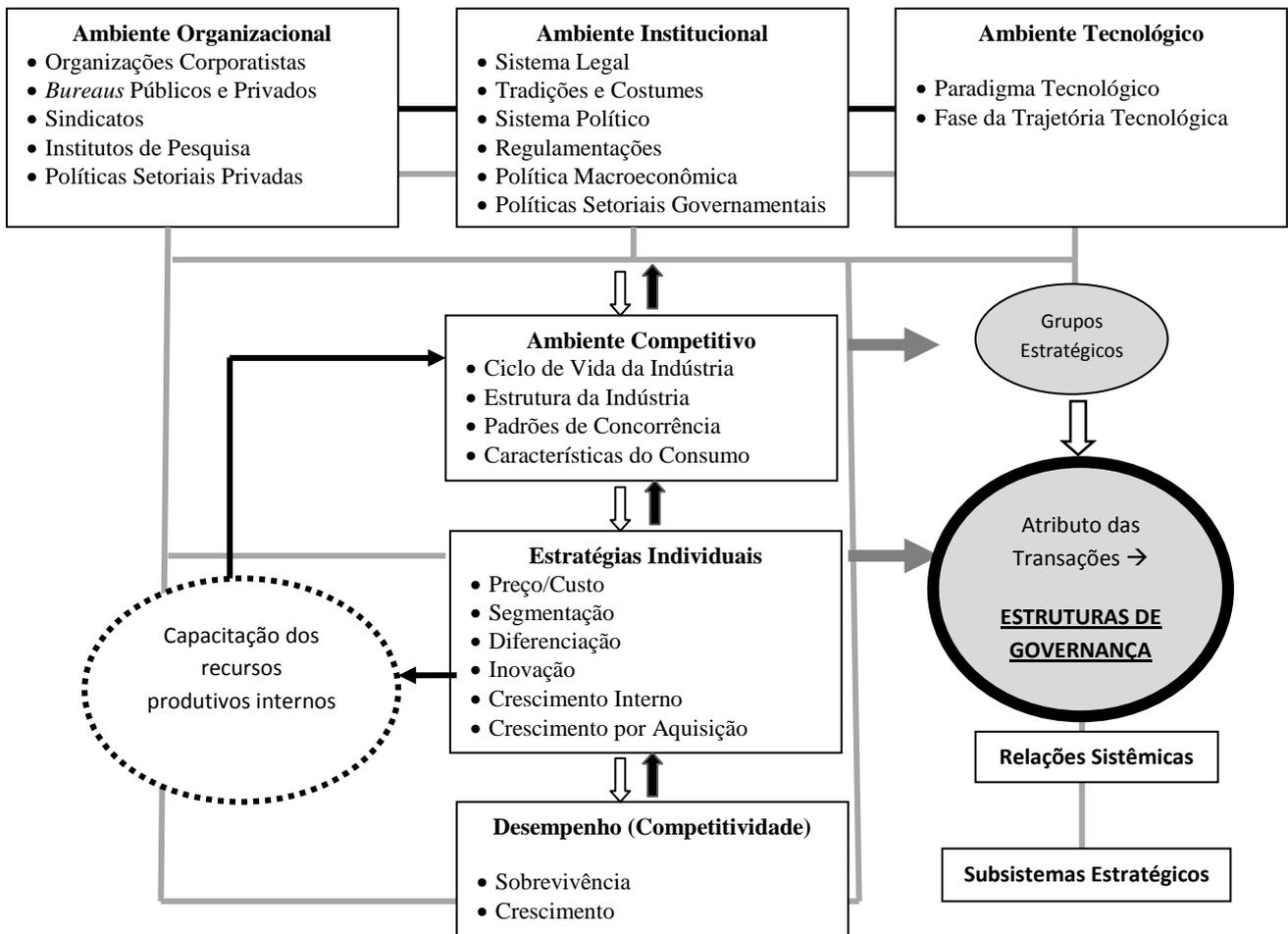
Segundo Kupfer (1998), as vantagens competitivas podem ser obtidas por diversas formas: processo de produção e vendas, gestão empresarial, escalas de produção, fornecedores e clientes, condições impostas pela política econômica, infraestrutura, dentre tantas outras. Porém, toda empresa integra um sistema econômico que pode favorecer ou não quando do seu desenvolvimento competitivo e suas estratégias, de modo que o seu desempenho e a capacidade adquirida não dependem somente de suas condutas individuais.

Farina (1999) coloca em suas considerações que “uma firma não ajusta suas estratégias à estrutura dos mercados, mas ao padrão de concorrência vigente” (FARINA, 1999, p. 7), ou seja, para a autora, o que irá determinar a forma de atuação estratégica de determinada empresa no mercado não são as estruturas que os mercados possuem, mas sim como a concorrência se comporta e o padrão que esta impõe no mercado. Sendo assim, não há a possibilidade, quando da formulação de estratégias, desconsiderar o ambiente competitivo.

Conforme coloca Farina (1999), o ambiente competitivo das empresas é constituído por três elementos:

- a. estrutura do mercado relevante: composto pelo grau de concentração do mercado, economias de escala, o grau de diferenciação entre produtos e barreiras de mercado;
- b. padrões de concorrência vigentes: podem ser determinados pela concorrência preço e extra-preço, a existência de grupos estratégicos formados, as barreiras de mobilidade, dentre outros; e
- c. características do cliente e consumidor: as quais permitem que se segmente o mercado e também responsável pelo ciclo de vida de determinada indústria, as quais ajudam também na definição dos padrões de concorrência do mercado.

Figura 2 – As Relações entre Ambiente Competitivo, Estratégias e Estruturas de Governança e Competitividade das Empresas



Fonte: Farina, 1999, p. 10, *apud* Farina *et al.*, 1997.

Considerando os elementos que compõem o ambiente competitivo, só há a possibilidade de alcance ou manutenção das vantagens competitivas se esse ambiente for corretamente analisado e as estratégias empresariais e coordenações sistêmicas adequadas internamente e, principalmente, externamente à empresa.

### 3.3 O Padrão de Concorrência do Setor Alimentício

Para compreender as vantagens competitivas reais dos setores, Kupfer (1998) realizou um estudo sobre padrões de concorrência em grupo de indústrias, no qual se destaca o Padrão de Concorrência no Grupo de Indústrias Tradicionais, no qual está inserido o setor alimentício e que abrange as operações realizadas pela Sadia S.A. e Perdigão S.A..

Segundo Kupfer (1998), a atuação neste grupo de indústria deve se dar em mercados segmentados, sendo esta uma de suas características mais relevantes. Um dos motivos dessa segmentação está vinculado à estrutura de renda dos consumidores deste mercado e questões como preço e marca devem ser adequados com a renda dos clientes. São estas condições que possibilitam a coexistência de empresas que, tecnicamente, são semelhantes, porém, podem atuar em faixas de mercado diferentes. Os setores deste grupo industrial são também extremamente sensíveis às alterações na demanda.

Na maioria dos setores tradicionais se observa uma grande quantidade de pequenos produtores que são responsáveis por uma parcela relevante da produção total, como é o caso dos produtores verticalmente integrados à Sadia S.A. e Perdigão S.A., atualmente fusionadas e com a nova denominação BRF. Outra característica apontada por Kupfer (1998) se dá em relação à concentração econômica das empresas maiores:

Se a taxa de expansão destas empresas for maior do que a taxa de expansão de suas indústrias, a tendência é de concentração econômica, pela perda de participação no mercado das demais ou pela eliminação das empresas de menor capacidade. [...]. No entanto, em segmentos específicos, podem ocorrer graus relativamente altos de concentração, principalmente nas que há persistência de hábitos de consumo, conquistada através da imposição de marcas e sustentados e significativos esforços de venda. [Grifo Nosso].(KUPFER, 1998, p. 54-55)

Kupfer (1998) faz a observação que é possível verificar um alto grau de concentração neste grupo quando existe no setor uma manutenção de hábitos de consumo por meio do trabalho com marcas com vendas estruturadas, formando-se, assim, um oligopólio competitivo. Empresas assim, a exemplo da BRF, ainda ganham pelas vantagens de custo na obtenção de matérias-primas e insumos e também da produção em alta escala.

Quadro 1 – Padrão de Concorrência do Grupo de Indústrias Tradicionais

<b>Grupo Industrial</b>	<b>Padrão de Concorrência</b>	<b>Fatores Internos à Empresa</b>	<b>Mercado</b>	<b>Configuração da Indústria</b>	<b>Fatores Sistêmicos</b>
Indústrias Tradicionais	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão</li> <li>- Controle da qualidade</li> <li>- Produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentação por níveis de renda e tipo de produto.</li> <li>- Preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso.</li> <li>- Local/ internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias da aglomeração.</li> <li>- Formação de redes horizontais e verticais.</li> <li>- Tecnologia industrial básica, informação tecnológica e serviços de treinamento de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defesa da concorrência.</li> <li>- Defesa do consumidor.</li> <li>- Tributação.</li> <li>- Anti-dumping.</li> </ul>

Fonte: adaptado pela autora. Dados de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), citado por Kupfer (1998)

Garantir uma maior normalidade às relações de mercado é uma preocupação compartilhada entre as economias atuais. As estratégias empresariais, que são incentivadas pelos padrões de concorrência existentes no setor, tem incentivado a constituição dos mercados comuns quando da realização de fusões, associações e acordos entre grandes firmas (FARINA, 1996). Para os órgãos de defesa da concorrência, uma das maiores dificuldades encontradas na aplicação das leis antitrustes é conseguir diferenciar os atos de concentração que proporcionam maior eficiência produtiva daqueles que são genuinamente prejudiciais à livre concorrência e à concorrência.

### 3.4 As Barreiras de Entrada no Mercado e o Monopólio

A teoria da mão invisível trazida por Adam Smith, em 1776, possuía um enfoque totalmente inovador para a época: a concepção de que o mercado não necessitava de intervenção governamental e que as relações privadas regulariam e equilibrariam esse mercado. No entanto, há de se considerar, conforme já exposto por Farina (1996), que há algumas questões no mercado que atualmente são difíceis de serem reguladas ou equilibradas sozinhas, a exemplo da problemática que envolve o monopólio aliado às barreiras de entrada que impedem ou podem diminuir a possibilidade de novos entrantes em determinados mercados.

Oliveira (2009, p. 383) explica que a “a ameaça de entrada de novas empresas no setor depende das barreiras existentes, conjugadas à reação dos concorrentes já instalados”. Todo mercado funciona com empresas que exercem suas atividades com eficiência econômica e,

com isso, conseguem ter vantagens, ao passo que outras não conseguem alcançar tal eficiência. Porém, há mercados que, por suas próprias características, dificultam a entrada de novas empresas e assim torna-se mais complicado resolver a questão do monopólio. Oliveira (2009) cita Porter (1986 *apud* OLIVEIRA, 2009) ao determinar como estas barreiras de entrada podem atuar no mercado.

A primeira barreira de entrada citada pelo autor está ligada à economia de escala, que exige do entrante uma produção em grande escala. O entrante pode também optar por entrar em determinado setor com a produção em pequena escala, porém, terá perdas, já que o custo de produção, normalmente, é maior. A segunda barreira de entrada definida por Porter (1986 *apud* OLIVEIRA, 2009) é referente à diferenciação do produto, que obriga a empresa entrante realizar um alto investimento, de forma que possa exercer um controle maior sobre a lealdade dos consumidores.

A terceira barreira de entrada relaciona-se à necessidade de capital, já que a inserção em novo mercado detém certo risco, que ocorre mesmo se a empresa já tiver os recursos ou quando estes estão disponíveis no mercado. A quarta barreira, já mais ligada à questão exógena, está relacionada aos custos de troca ou custos únicos, em que o comprador e/ou consumidor pode incorrer quando troca de fornecedor. Neste caso, é o comprador que resiste às mudanças, tornando-se, assim, um entrave à entrada de novas empresas naquele mercado (PORTER, 1986 *apud* OLIVEIRA, 2009).

A quinta barreira de entrada está vinculada ao acesso aos canais de distribuição, pois “à medida que os canais normais de distribuição do produto estão operando com as empresas existentes, a nova concorrente terá de persuadi-los a aceitar seu produto por meio de preço mais baixo [...]”, o que leva o entrante a uma desvantagem no mercado (Ibidem, 2009, p. 383). A sexta barreira corresponde a outras desvantagens que possam existir relacionadas a custos, muito comumente utilizado no agronegócio e, principalmente, na agroindústria, como no caso da proteção de patentes e também de tecnologias exclusivas, o acesso restrito às matérias-primas, determinada localização que favorece as empresas ou produtores já instalados, ajudas do governo, que podem ser vistas por maior facilidade de crédito, a *expertise*, dentre outros fatores (PORTER, 1986 *apud* OLIVEIRA, 2009).

A última barreira é relacionada ao Estado que pode agir como operador de restrições, as quais podem desincentivar o interesse de empresas por determinado setor. Isto ocorre na colocação de Oliveira (2009), ao citar Porter, quando existem “proibições [...], ao distribuir vantagens e favores sob forma não equitativa, ao comprar de fornecedores prediletos, ou exigir e dificultar a concessão de licenças” (PORTER, 1986 *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 384).

A estrutura que hoje se verifica nas indústrias demonstra outra problemática trazida sob o olhar da concentração industrial: “os setores mais concentrados estão entre os mais importantes, do ponto de vista de difusão do progresso técnico, geração de empregos e renda” (ARAÚJO JR, 1985 *apud* FARINA, 1996, 25). As barreiras normalmente encontradas nos setores fundamentais se abastecem da necessidade que as empresas tem em aproveitar a economia de escala junto à capacidade de desenvolver pesquisas e desenvolvimento e, em muitos casos, é necessário a existência de grandes corporações (FARINA, 1996, p. 25).

As barreiras podem ser criadas estrategicamente por empresas, porém, nestes casos, os teóricos consideram que se tratam de barreiras temporárias. Ainda assim, cabe ao governo, por intermédio dos órgãos antitruste conferir temporariedade dessa barreira:

Todas as barreiras de base estratégica são temporárias. Porém, podem durar tempo suficiente para que os lucros econômicos obtidos compensem implementá-las. Cabe às agências antitruste garantir a efemeridade dos mesmo, estimulando o comportamento de base não cooperativa característico da concorrência. (FARINA, 1996, p. 25).

### **3.5 A Responsabilidade Social das Empresas que adotam Estratégias Empresariais de Grande Impacto no Mercado**

As empresas possuem depositários ou interessados nelas que acreditam nos resultados de suas decisões e podem influenciá-las, a exemplo dos consumidores, colaboradores, sindicatos, acionistas, governo, dentre outros (CERTO; PETER, 2005). Para o fim que se destina este trabalho, destacam-se dois desses interessados: os fornecedores de matérias-primas e insumos, com quem a empresa lida regularmente, e os concorrentes, que visam a evitar práticas que desviem a finalidade do mercado.

Dentre os conceitos de responsabilidade social que existem, Certo e Peter (2005) adotaram uma concepção que chama a atenção para a responsabilidade da empresa mediante a adoção de uma estratégia que pode causar impactos aos seus depositários e interessados: “definimos responsabilidade social como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização” (CERTO; PETER, 2005, p. 262). Contudo, sobre o assunto é possível identificar, pelo menos, duas correntes dicotômicas: a clássica e a contemporânea.

Considerando o ponto de vista clássico, as empresas não tem obrigação de assumir outra responsabilidade social que não aquela de dar lucro aos seus donos, devendo a empresa

ter obrigações somente com os seus colaboradores e proprietários - “existe uma, e apenas uma, responsabilidade social empresarial – usar seus recursos e empregá-los em atividades projetadas para aumentar seus lucros, desde que elas permaneçam dentro das regras do jogo, que são engajar-se na concorrência aberta e livre, sem logro ou fraude” (FRIEDMAN, 1962, p. 133, *apud* CERTO; PETER, 2005, p. 262).

Já a corrente contemporânea, com um ponto de vista mais alinhado à ideia cerne desenvolvida nesta Dissertação, coloca as empresas como responsáveis pela manutenção e/ou aumento do bem-estar da sociedade com um todo, já que estas organizações são importantes no contexto de mercado e membros influentes perante à sociedade (CERTO; PETER, 2005). Um defensor desta corrente é Keith Davis e suas observações sobre o assunto podem ser resumidas em cinco máximas descritas a seguir (DAVIS, 1975, *apud* CERTO; PETER, 2005):

1. a responsabilidade social é originada com o poder social: as empresas influenciam ou possuem poder sobre questões sociais importantes. Por esta proposição, o conjunto de empresas tem poder sobre a sociedade e por isto, as empresas podem ser responsabilizadas pelo uso desse poder que afetem condições sociais;

2. recebimento aberto de informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público: as empresas devem estar disponíveis a ouvir representantes da sociedade sobre ações que podem ser feitas para aumentar o bem-estar social. Para isso deve existir continuidade, honestidade e comunicação aberta;

3. os custos e benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem ser totalmente calculados e considerados: não só a possibilidade técnica quanto o lucro deve ser os únicos fatores que devem influenciar as decisões das empresas, mas também as consequência sociais, à curto e longo prazos;

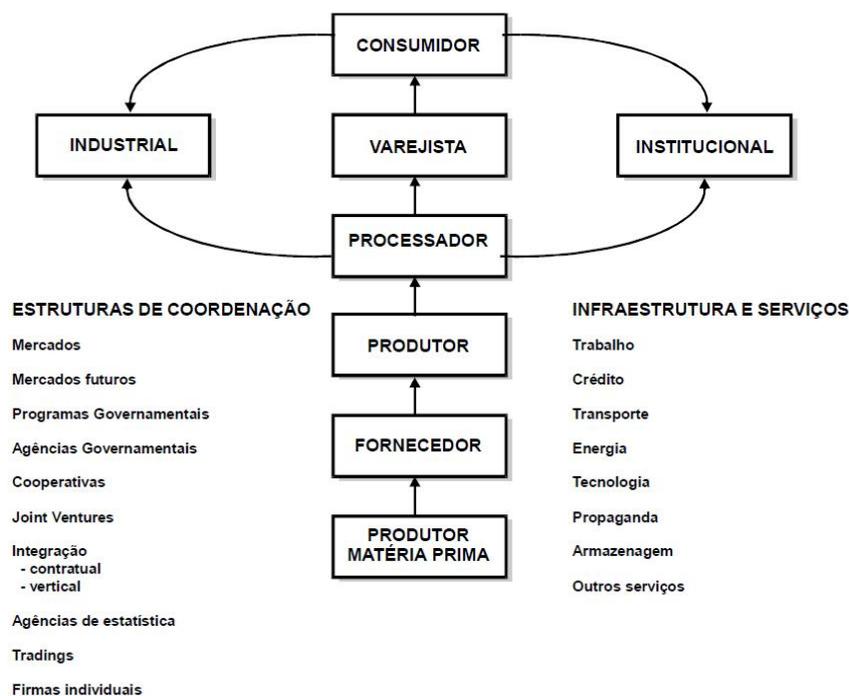
4. custos sociais relativos a cada atividade, produto ou serviço devem ser transferidos para os consumidores: os custos da manutenção de atividades sociais desejáveis devem ser transferidos aos consumidores por intermédio do preço dos bens e serviços; e

5. como cidadãos, as empresas tem a responsabilidade de se envolver em problemas sociais que estejam fora de suas áreas de atuação: por esta proposição, se uma empresa possui capacidade para resolver um problema social, mesmo não tendo sido causado por ela, deve também assumir este encargo de auxiliar a sociedade na sua solução. Essa premissa tem fundamento na ideia de que as empresas, em algum momento, alcançarão lucros maiores resultante de uma sociedade mais bem-sucedida e, por este motivo, devem compartilhar com toda a sociedade a responsabilidade pela melhoria desta última.

#### 4 A COORDENAÇÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MERCADO

Considerando que as empresas optam por formas diferentes para se relacionar com o mercado visando a diminuir os custos de transação e, em contrapartida, otimizar sua cadeia produtiva, logística e de compras, é comum que estas organizações, em algum momento, se perguntem sobre a viabilidade ou não de estruturar sua forma de produção verticalmente (ZYLBERSZTAJN, 1995). A integração vertical, que pode ser utilizada para incorporar fases de montante à jusante, permite determinadas vantagens de eficiência econômica que o mercado pode não oferecer. Contudo, a integração vertical é apenas um dos arranjos contratuais possíveis para que as empresas busquem a eficiência econômica esperada:

Figura 3 – Modelos de Arranjos Contratuais



Fonte: Shelman, 1991 apud Zylbersztajn, 1995

Para Farina (1999), quando uma empresa governa a transação vertical ela tem como objetivo tornar possível a estratégia de concorrência horizontal para aumentar a competitividade da organização:

Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Essa governança pode ser obtida por meio sistema de preços, quando o produto tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores. Caso contrário, a governança adequada pode exigir a elaboração de

contratos onde ficam pré-definidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmios por resultado. Dito de outra forma, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas. Por esse motivo, a capacidade de coordenação vertical torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica. É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro. (FARINA, 1999, p. 6).

Sendo assim, o objetivo do arranjo é simplesmente permitir à firma uma forma eficiente de lidar com desequilíbrios e ter maior controle sobre mudanças nas variáveis ambientais, como disse Zylbersztajn (1995) em sua tese:

Da análise de integração vertical sob a ótica da ECT, fica evidenciado que o grau de integração será uma decorrência dos atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e risco), bem como dos parâmetros ditados pelo ambiente institucional onde esta firma está inserida. A proposição mais importante que se pode propor neste momento é a seguinte: Nem sempre a solução de integração é a melhor. Uma análise das condições específicas nas quais a firma opera permitirá concluir pela melhor forma de conduzir a produção, seja interna (verticalizada), seja via mercado ou através de estruturas mistas entre mercados e internas, que caracterizam as inúmeras formas contratuais como são as associações estratégicas, franquias, contratos de distribuição, associações pré-competitivas, entre outras. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 70-71).

A coordenação dos sistemas agroindustriais, segundo Farina (1999), é resultante da construção dos agentes econômicos envolvidos e tem como objetivo a redução dos custos de transação envolvidos nas negociações. Ainda segundo a autora, os custos de transação podem ser divididos em (FARINA, 1999):

- elaborar e negociar contratos;
- mensurar e fiscalizar direitos de propriedade;
- acompanhar o desempenho do mercado;
- organizar todas as atividades correlacionadas à empresa; e
- problemas de adaptação que possam surgir.

Não há, no entender de Farina (1999) e também de Zylbersztajn (1995), uma estrutura de governança que proporcione resultados maiores do que as outras, a qual possa ser adotada como modelo em todos os casos. A forma que a firma irá gerenciar seu modo de trabalhar e atuar no mercado, considerando para isso, as suas relações contratuais ou não, dependerá diretamente da transação que se quer fazer; conforme coloca Farina (1999, p. 14): “trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações”. Sobre o assunto, temos o comentário tecido por Zylbersztajn (1995):

Se a firma pode ser vista como “um complexo de contratos” e se o comportamento otimizador dos agentes econômicos for mantido nos mesmos moldes considerados pela economia neoclássica, pode ser explicado o arranjo produtivo via firma (solução hierárquica), via mercado ou por formas mistas, a partir da busca minimização da soma dos custos de produção (neo-clássicos) e dos custos de transação. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 16-17).

Segundo Williamson (1985), para análise da estrutura de governança adequada, deve-se considerar três aspectos principais das transações:

- a) a frequência com que elas são feitas;
- b) a incerteza (seja de mercado, obtenção do produto, definição de preços, atendimento da qualidade esperada, dentre outros); e
- c) a especificidade dos ativos envolvidos na transação.

Quanto à frequência, à medida que uma determinada transação se efetiva, é importante entender a continuidade e manutenção de sua ocorrência, o que pode ajudar na determinação da necessidade de se fazer contrato ou não para vender ou adquirir determinado produto a médio e longo prazos. Segundo Farina (1999), quanto maior for a frequência em que se realiza a transação, menor serão os custos fixos correlacionados à busca de informações no mercado. Em complemento a esta ideia, se a frequência com que é feita a transação é alta, os agentes econômicos envolvidos entrarão em negociação do tipo ganha-ganha<sup>1</sup>, na qual não se imporá ao outro perdas, já que uma atitude assim poderia resultar em paralisação e perdas futuras de transações do mesmo tipo com aquele agente.

Já a incerteza, segundo Farina (1999), está ligada ao fato que contratos não são completos e, assim sendo, gera-se um ambiente incerto para a transação, pois não se consegue prever nele todas as ações e acontecimentos possíveis, o que gera um espaço de renegociação entre as partes ainda maior e demandará maior coordenação para evitar ações oportunistas.

A especificidade dos ativos, último aspecto citado por Williamson (1985), é para Farina (1999) a “variável-chave” da análise sobre as coordenações dos sistemas. Os ativos são específicos quando “retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Conseqüentemente, maiores serão os custos de transação” (FARINA, 1999, p. 15).

---

<sup>1</sup> Martinelli (2002) apresenta que a negociação pode ser uma forma de resolver conflitos, a exemplo da padronização excessiva da qualidade. No entanto, há negociações que são feitas para solucionar problemas e, ao mesmo tempo, atender os desejos convergentes dos negociadores. Importante notar a técnica de negociação trazida por este autor, denominada “ganha-ganha”, tem o objetivo de proporcionar ganhos a todos os participantes.

Segundo Farina (1999), se o nível de especificidade é baixo, então a transação pode ser realizada via mercado; se este aumenta, crescem também os custos de renegociação para obtenção do produto no mercado. Quando isso ocorre, inclui-se à negociação a necessidade de arbitragem para que aquela continue ou até mesmo a retirada dela via mercado, o que pode gerar a integração vertical.

É importante frisar que a especificidade dos ativos não está ligada, somente, às características da base técnica, mas também ao fato de que ela pode ser alterada com o passar do tempo quando nova tecnologia é criada e adotada, levando, muitas vezes, à optar pela integração vertical para garantir o acesso de produtos que usem dessa tecnologia.

#### **4.1 A Concentração Industrial e a Influência para as Empresas de Menor Porte**

Empresas de médio e grande porte adotam meios para que, juntas, possam prover tecnologia, logística, distribuição e competitividade, obtendo assim maior força de mercado. Tais melhorias não poderiam ser adquiridas ou demorariam demasiadamente quando tais empresas trabalham separadamente. Se por um lado, a junção de empresas pode ser atentatória para a livre concorrência, por outro, é um meio de incentivá-las a crescer e competir, principalmente, no cenário internacional.

Chandler (1990) coloca que a empresa industrial tende a incorporar novas unidades de quatro formas:

- 1) adquirindo ou unindo-se a empresas que possuam os mesmos processos de fabricação e para os mesmos mercados (crescimento por associações horizontais);
- 2) incorporando unidades de etapas de produção anterior ou posterior de determinado(s) produto(s) (crescimento por integração vertical);
- 3) expansão geográfica da empresa; e
- 4) retirando proveito das tecnologias ou de mercados que a empresa já possui para então criar novos produtos.

A Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, em seu art. 90, que o ato de concentração econômica ocorre quando se realiza um acordo privado entre agentes que caracterize uma das formas (BRASIL, 2011):

- a. duas ou mais empresas que eram independentes se fundem;
- b. uma ou mais empresas adquirem, por meio de compra, permuta de ações, títulos ou valores mobiliários conversíveis em ações, quotas, ativos, tangíveis ou intangíveis, por contrato ou por outra forma, o controle ou parte de outra(s) empresa(s); e

c. uma ou mais empresas são incorporadas em outra(s) empresa (s); ou d. duas ou mais empresas celebram contrato do tipo *joint venture*, associativo ou consórcio.

Quanto ao tipo de ato de concentração, o CADE (2007) define o seguinte:

a. concentração vertical ou também chamada integração vertical: é uma operação que envolve agentes econômicos diferentes que comercializam produtos ou serviços pertencentes a etapas também diferentes dentro de uma mesma cadeia produtiva; e

b. concentração horizontal: são operações que envolvem agentes econômicos diferentes, sendo que estes ofertam produtos ou serviços substitutos entre si.

Algumas decisões estratégicas de agentes econômicos podem caracterizar um ato de concentração a exemplo da fusão, incorporação, aquisição e o *joint-venture*. O CADE (2007) descreve cada uma dessas ações de concentração no mercado nomeando-as:

- fusão: é um ato onde dois ou mais agentes econômicos, que são independentes, formam um novo agente econômico, passando assim, a atuar no mercado como uma única entidade jurídica;

- incorporação: é um ato societário onde um ou mais agentes econômicos incorporam, de forma integral ou em parte, outros agentes econômicos em uma mesma entidade jurídica. Nesta modalidade, o agente incorporado deixa de existir enquanto pessoa jurídica, mas quem adquire a empresa mantém a sua identidade jurídica;

- aquisição: um agente econômico adquire o controle ou parte substancial das ações de outro agente; e

- joint-venture: dois ou mais agentes econômicos se unem para a criação de um terceiro agente econômico, sem que as entidades jurídicas de origem deixem de existir. A *joint-venture* tem por objetivo “a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a atuação em um novo mercado distinto dos mercados individuais de cada empresa, ou ainda a participação no mesmo mercado relevante dos agentes econômicos” (CADE, 2007, p. 28).

Esses atos podem ou não ser prejudiciais ao mercado, o que dependerá da eficiência que essa concentração trará nas relações de consumo e, propriamente, nas de mercado. No caso de indício de não eficiência do modelo adotado (falhas no mercado), o Estado tem por dever intervir. Dentre as falhas de mercado, pode-se citar as principais: a externalidade, informação imperfeita, bens públicos e o já citado poder de monopólio (TRAXLER; UNGER, 1994 *apud* FARINA, 1996).

A intervenção estatal no mercado, por intermédio de um órgão antitruste a exemplo do CADE, não tem o objetivo de atuar para impedir a realização de atos de concentração, mas sim de evitar que tais atos possam resultar em grandes prejuízos ao mercado, lesando a

atuação eficiente de outras empresas de montante à jusante, e aos consumidores em última instância. A análise da posição dominante de determinada empresa dependerá do mercado relevante que esta detém.

Por mercado relevante, entende-se como sendo a “unidade de análise para avaliação do poder de mercado. Define a fronteira da concorrência entre as firmas” (CADE, 2007, p. 23). Para se definir mercado relevante é preciso, antes de tudo, compreender a dimensão produto e a geográfica, de forma que seja definido um espaço no qual não seja possível substituir um produto por outro. Assim sendo, entende-se por conceito de mercado relevante:

Um produto ou grupo de produtos e uma área geográfica em que tal(is) produto(s) é (são) produzido(s) ou vendido(s), de forma que uma firma monopolista poderia impor um pequeno, mas significativo e não-transitório aumento de preços, sem que com isso os consumidores migrassem para o consumo de outro produto ou o comprassem em outra região. Esse é chamado teste do monopolista hipotético e o mercado relevante é definido como sendo o menor mercado possível em que tal critério é satisfeito. (CADE, 2007, p. 23).

O poder de mercado pode ser exercido exclusivamente por uma empresa (monopólio) ou por um grupo de empresas (oligopólio) e é exemplificado no Guia Prático do CADE da seguinte forma:

Uma empresa (ou um grupo de empresas) possui poder de mercado se for capaz de manter seus preços sistematicamente acima do nível competitivo de mercado sem com isso perder todos os seus clientes. Em um ambiente em que nenhuma firma tem poder de mercado não é possível que uma empresa fixe seu preço em um nível superior ao do mercado, pois se assim o fizesse os consumidores naturalmente procurariam outra empresa para lhe fornecer o produto que desejam, ao preço competitivo de mercado. (CADE, 2007, p. 24).

A intenção das ações antitrustes do governo é, então, o de promoção de uma concorrência mais justa sem, com isso, ocasionar uma delonga no processo de inovação e investimento em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados em nível nacional e também mundial.

## **4.2 Quem defende as Empresas Menores?**

Se um ato de concentração horizontal em determinado setor pode sugerir mudanças positivas para o cenário competitivo do país em termos de logística, ganhos de escala e de eficiência econômica e produtiva e maior visualização no cenário internacional, pode também

incorrer em efeitos anticoncorrenciais não desejados, tornando-se um entrave à concorrência, principalmente quando a posição dominante é criada ou reforçada por uma das duas formas, segundo dispõe Conselho de Controle das Concentrações de Empresas da União Europeia (2004):

a. eliminando importantes concorrentes, o que resulta em um aumento do poder de mercado da empresa que causou tal situação. Essa empresa não precisa, para obter esse resultado, um comportamento coordenado; ou

b. modificando a natureza da sua concorrência de forma que as empresas que antes não dirigiam o seu comportamento no mercado passam a ter a possibilidade de o conduzir e, assim, poderá aumentar preços ou prejudicar, com algumas de suas decisões, a concorrência.

As empresas menores, que estão imersas nos principais mercados como o alimentício, de montante à jusante, provavelmente, já passaram ou presenciaram acontecimentos que colocava em dúvida a perpetuação dessas no mercado. É necessário então que o Estado possa atuar com uma política que equilibre e direcione o resultado de um importante ato de concentração em determinado setor, de forma a preservar, quando do interesse econômico e também social, as empresas de menor porte.

A defesa deste tipo de empresa pode se dar de forma genérica, quando, por exemplo, o governo previne a concretização de um negócio que gerará um monopólio ou oligopólio que possa ocasionar uma não eficiência do mercado injustificada pelos resultados gerais. De outra forma, as empresas de menor porte, bem como quaisquer interessados no tema, podem propor no CADE uma ação para solicitar a defesa de seus interesses:

Art. 47. Os prejudicados, por si ou pelos legitimados referidos no art. 82 da Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, poderão ingressar em juízo para, em defesa de seus interesses individuais ou individuais homogêneos, obter a cessação de práticas que constituam infração da ordem econômica, bem como o recebimento de indenização por perdas e danos sofridos, independentemente do inquérito ou processo administrativo, que não será suspenso em virtude do ajuizamento de ação. (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011, 2011).

Sendo assim, é importante ressaltar que o governo tem seu papel por agir não somente de forma a corrigir falhas já existentes, visando que o problema cesse ou se atenuie, mas também deve agir preventivamente naqueles casos em que é possível evitar tal perturbação à ordem econômica<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> As perturbações ou infrações da ordem econômica serão vistas em capítulo posterior, quando da análise da Lei nº 12.529/11 e as atribuições do CADE.

## **5 O PAPEL DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE) COMO GUARDIÃO DA CONCORRÊNCIA NO BRASIL (LEI Nº 12.529 /11)**

A intervenção do Estado - necessária para a defesa da livre concorrência de mercado - atualmente é definida no Brasil pela Lei nº 12.529/11 e se aplica aos agentes econômicos, sejam elas pessoas jurídicas (públicas e privadas) ou pessoas físicas e associações (de fato ou de direito), mesmo quando verificado que a atividade de determinado agente é exercido sob regime de monopólio legal, conforme pode ser visto em seus art. 31 e 32. As infrações à ordem econômica chamam à responsabilidade as empresas envolvidas, bem como seus dirigentes ou administradores de forma solidária, ou seja, ambos podem responder concomitantemente pelos atos cometidos.

A Lei nº 12.529/11, que tem como titular dos bens jurídicos protegidos a coletividade, estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e visa ainda, dispor sobre a “prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico” (BRASIL, Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, 2011).

O SBDC é formado por dois órgãos, sendo eles o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE-MF), regidas pela lei acima citada. O papel de prevenção exercido pelo CADE se dá, basicamente, quanto à análise das alterações anunciadas ou praticadas nas estruturas do mercado por meio de atos de concentração ou outra forma que possa afetar, de forma negativa, a livre concorrência em determinado(s) setor(es) e o mercado em geral (CADE, 2007).

À Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (MF) compete a promoção da concorrência em órgãos de governo, opinando sobre mudanças em atos normativos de interesse geral dos interessados, sejam eles agentes econômicos ou consumidores; auxiliar, com estudos, a participação do MF quando da formulação das políticas do governo, quando solicitada; se manifestar sobre o impacto na concorrência de medidas relativas a alteração de tarifas, de acesso a mercados e a própria defesa comercial, dentre outras atribuições.

Segundo Scherer (1989), a intervenção do Estado sobre as regras de mercado é denominada de Política Antitruste, Política de Defesa da Concorrência ou Política de Controle do Abuso de Poder. Essa Política é uma ação intervencionista do governo sobre negócios

privados, com o objetivo de harmonizar o interesse dos envolvidos e também público, buscando otimizar as condições favoráveis de mercado quando existir a presença de poder de monopólio.

### **5.1 O CADE e o controle dos Atos de Concentração no Brasil**

Apesar dos atos de concentração se configurarem como negócios jurídicos privados, é dever do CADE, conforme dispõe o art. 88 da Lei nº 12.529/11, analisar quais efeitos esses negócios trarão ao mercado, principalmente naqueles casos em que a negociação pode causar danos ou restrições à livre concorrência (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011). Pela Lei nº 12.529/11, os atos de concentração que possuam as características abaixo devem ter aprovação do CADE:

Art. 88. Serão submetidos ao CADE pelas partes envolvidas na operação os atos de concentração econômica em que, cumulativamente:

I - pelo menos um dos grupos envolvidos na operação tenha registrado, no último balanço, faturamento bruto anual ou volume de negócios total no País, no ano anterior à operação, equivalente ou superior a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais); e

II - pelo menos um outro grupo envolvido na operação tenha registrado, no último balanço, faturamento bruto anual ou volume de negócios total no País, no ano anterior à operação, equivalente ou superior a R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais). [...]

§ 3º Os atos que se subsumirem ao disposto no caput deste artigo não podem ser consumados antes de apreciados, nos termos deste artigo e do procedimento previsto no Capítulo II do Título VI desta Lei, sob pena de nulidade [...].

§ 4º Até a decisão final sobre a operação, deverão ser preservadas as condições de concorrência entre as empresas envolvidas, sob pena de aplicação das sanções previstas no § 3º deste artigo. (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011).

O art. 88 dispõe, também, que os atos de concentração que possuem como consequência a “eliminação da concorrência em parte substancial de mercado relevante, que possam criar ou reforçar uma posição dominante ou que possam resultar na dominação de mercado relevante de bens ou serviços” serão proibidos (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011, 2011)

Quando a realização de um negócio é considerada danosa à livre concorrência, o CADE pode impor determinadas obrigações às empresas para que aquele negócio possa ser aprovado. Como resultante disso, é possível determinar a alienação, de parte ou no todo, daqueles ativos que estão presentes na negociação feita, como por exemplo, de máquinas, fábricas, produtos, marcas, dentre outros. O Conselho possui o poder, também, caso este seja

seu entendimento, de determinar no julgamento realizado a desconstituição total da negociação realizada:

Art. 61. No julgamento do pedido de aprovação do ato de concentração econômica, o Tribunal poderá aprová-lo integralmente, rejeitá-lo ou aprová-lo parcialmente, caso em que determinará as restrições que deverão ser observadas como condição para a validade e eficácia do ato.

§ 1º O Tribunal determinará as restrições cabíveis no sentido de mitigar os eventuais efeitos nocivos do ato de concentração sobre os mercados relevantes afetados.

§ 2º As restrições mencionadas no § 1º deste artigo incluem:

I - a venda de ativos ou de um conjunto de ativos que constitua uma atividade empresarial;

II - a cisão de sociedade;

III - a alienação de controle societário;

IV - a separação contábil ou jurídica de atividades;

V - o licenciamento compulsório de direitos de propriedade intelectual; e

VI - qualquer outro ato ou providência necessários para a eliminação dos efeitos nocivos à ordem econômica. (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011).

O Conselho possui, ainda, a competência de exigir a submissão de atos não descritos na Lei nº 12.529/11 ao Conselho, desde que solicitado no prazo de 1 (um) ano a partir da sua consumação. Com isso, pode-se presumir que as hipóteses de análise de atos de concentração dispostas na referida Lei não são taxativas. Tal situação aumenta o poder de atuação do CADE, dando a este a possibilidade de agir em ocorrências não previstas e evitando assim que empresas possam operar pautadas em possíveis lacunas existentes nas regras jurídicas que, do contrário, precisariam ser reformuladas para regular novos acontecimentos.

Via de regra, o ato de concentração que tenha a possibilidade de gerar danos ao mercado podem ser desfeitos pelo Conselho, porém, quando este ato proporciona aumento da produtividade ou competitividade e/ou melhora da qualidade do que é oferecido e/ou eficiência e desenvolvimento no campo tecnológico ou econômico pode ser autorizado pelo CADE, mesmo que ofereça prejuízos à concorrência:

Ressalta-se que a elevação da concentração e a verticalização não trazem, obrigatoriamente, danos ao ambiente competitivo. Pelo contrário, podem resultar em aumento da produtividade, qualidade, incentivos à inovação, entre outros resultados que beneficiem a empresa e o consumidor. Por isso, é necessária a análise de cada operação nas suas especificidades. Entretanto, quanto maior o nível de concentração, maior a necessidade de se aprofundar nas demais etapas de análise. (RAGAZZO, 2011, p. 13).

## 5.2 Infrações da Ordem Econômica pela Lei de Defesa da Concorrência

Dentre as condutas abrangidas pela Lei de Defesa da Concorrência, algumas são significativas no mercado e merecem a atenção do CADE. As infrações elencadas no art. 36, da Lei nº 12.529/11 independem de culpa da empresa que as comete (culpa objetiva) e, em geral, produzem ou são capazes de produzir os seguintes efeitos (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011, 2011):

- a. prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa de outras empresas ou pessoas físicas;
- b. dominar mercado relevante de bens ou serviços, exceto se a conquista deste mercado se der por um processo natural baseado na maior eficiência da empresa;
- c. aumentar os lucros de forma arbitrária; e
- d. utilizar de sua posição dominante de forma abusiva no mercado, o que pode ser entendido como a capacidade que tem uma empresa de alterar, de forma unilateral, as condições de mercado ou quando esta empresa possui 20% do mercado relevante.

Além das infrações já listadas pela Lei nº 12.529/11, pode-se considerar as hipóteses<sup>1</sup> abaixo como sendo também infrações da ordem econômica (equiparadas), desde que estas ocorram em uma das ações previstas no art. 36 da mesma lei (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011, 2011):

- a. fazer acordo, combinar, manipular ou realizar ajuste com concorrente preços de bens ou serviços que são ofertados de forma individual;
- b. de forma ilegal, limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado;
- c. dificultar a criação, funcionamento ou desenvolvimento de concorrente ou fornecedor, adquirente da empresa ou financiador de bens ou serviços;
- d. impossibilitar o acesso de empresa concorrente às fontes de insumo, matérias-primas, equipamentos ou tecnologia e canais de distribuição;
- e. exigir ou conceder exclusividade para que haja a divulgação de publicidade de determinada empresa nos meios de comunicação de massa; e
- f. diante da recusa de parte(s) a se submeterem a cláusulas anticoncorrenciais, dificultar ou romper a continuidade ou desenvolvimento de relações comerciais que possuam prazo indeterminado.

---

<sup>1</sup> Os itens descritos não são taxativos. Foram escolhidos para a Dissertação as situações com maior correlação para a Dissertação. O rol completo das situações consta na Lei nº 12.529/11.

### 5.3 Penalidades a Cargo do CADE

O CADE possui, em lei, a prerrogativa de aplicar penalidades aos agentes econômicos que tenham cometido e, em alguns casos, causado infrações da ordem econômica. Para empresa poderá ser aplicada multa de 0,1% (um décimo por cento) até 20% (vinte por cento) do faturamento da empresa ou grupo no ramo, o que não poderá ser inferior à vantagem que se obteve.

Aos agentes que não exercem atividade empresarial, a multa poderá ser de 50 mil reais até dois bilhões de reais. Aos administradores de empresas ou entidades com culpa ou dolo comprovado, a multa deverá ser 1% (Um por cento) até 20% (vinte por cento) à penalidade aplicada à empresa ou entidade. Se reincidentes, a multa é aplicada em dobro (BRASIL, Lei nº 12.259, de 30 de novembro de 2011).

Conforme dispõe a Lei nº 12.259/2011 podem ser aplicadas, ainda, penas concomitantes às anteriormente expostas, como a publicação em jornal sobre a decisão condenatória; a proibição de realizar contratações com instituições financeiras oficiais e com o governo, em todos os seus níveis e esferas, por, pelo menos, cinco anos; a inscrição da empresa infratora no Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor; a orientação para que órgãos públicos conceda licença compulsória de direito de propriedade quando a infração estiver correlacionada a este direito ou para que não tenha o infrator o direito de parcelamento de tributos federais; a separação de sociedade ou cessação parcial da atividade; a proibição de exercer comércio por, pelo menos, cinco anos, dentre outras.

## 6 BREVE HISTÓRICO DA TREJATÓRIA DAS EMPRESAS SADIA S.A E PERDIGÃO S.A.

A Sadia S.A. e a Perdigão S.A. possuem trajetórias de mercado similares e desenvolveram suas atividades por meio de construção e aquisições de instalações, realizaram aquisições e fusões com outras empresas, diversificaram seus produtos e forma de atuação no mercado (TAFFAREL *et al.*, 2009). Porém, enquanto a Sadia S.A. esteve focada no mercado alimentício (carnes e derivados), a Perdigão S.A. investiu por muito tempo em diversos segmentos, sendo as suas atividades desenvolvidas de forma não centrada em apenas um segmento.

Até 2009, antes da fusão das empresas para formar a Brasil Foods S.A. (BRF), a Sadia S.A. e a Perdigão S.A. eram as duas maiores indústrias do setor de carnes e derivados do país, com um histórico que revela competitividade entre ambas por mais de meio século:

Quadro 2 – Comparativo Histórico da Perdigão S.A. e da Sadia S.A.

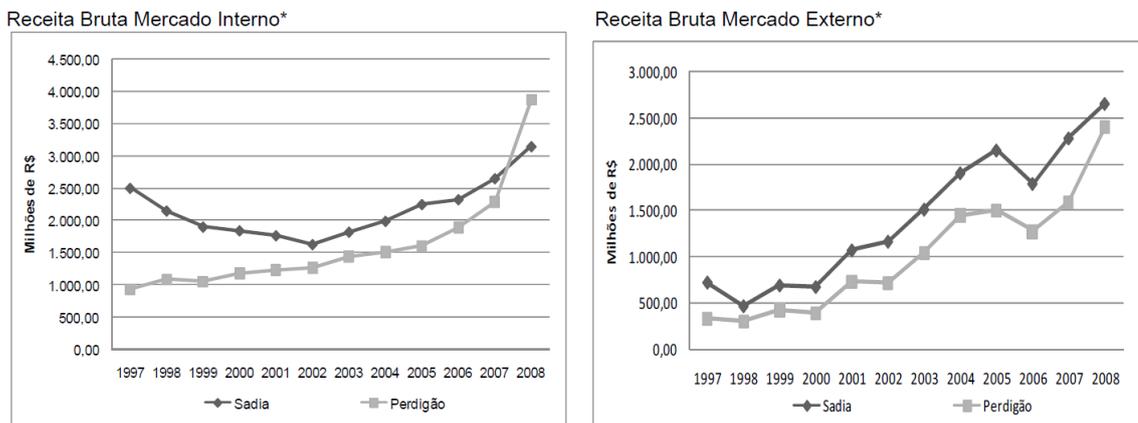
Período	SADIA S.A.	PERDIGÃO S.A.
Décadas de 40 e 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundada em 194, inicia as atividades em Santa Catarina com um frigorífico.</li> <li>- Explora os subprodutos da carne suína e busca canais de distribuição dos seus produtos em São Paulo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundada em 1939, com um abatedouro de suínos em Santa Catarina.</li> <li>- Em 1943, diversifica suas atividades com a aquisição de curtume e processando pele suína.</li> <li>- Em 1945, é constituída Sociedade Anônima e inicia a atuação no setor madeireiro.</li> </ul>
Décadas de 60 e 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início de parcerias com produtores rurais para a produção de suínos.</li> <li>- Aumenta o número de granjas integradas de frangos.</li> <li>- Inicia o seu processo de diversificação de produtos, lançando produtos semi-prontos.</li> <li>- Realiza os seus primeiros contratos de exportação e constitui canais de distribuição no Brasil.</li> <li>- Busca consolidar-se no mercado do Oriente Médio, Europa e Estados Unidos.</li> <li>- Em 1971, realiza abertura de seu capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscou expandir a comercialização dos produtos em São Paulo.</li> <li>- Potencializa suas atividades de curtume, após adquirir uma empresa da área.</li> <li>- Investe em um hotel, supermercado, cultivo de maçãs, fabricação de ração animal, industrialização de soja e derivados.</li> <li>- Constitui abatedouro exclusivo de aves, passando a exportar esse tipo de carne para a Arábia Saudita.</li> </ul>
Década de 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inaugura unidades de processamento de soja no Paraná e no Mato Grosso.</li> <li>- Inaugura abatedouros de suínos e bovinos em diversos estados brasileiros.</li> <li>- Ao final da década, a empresa foi considerada uma das maiores exportadoras do país e comercializava os seus produtos para 40 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza o processo de abertura de capital.</li> <li>- Expande suas atividades adquirindo e constituindo novas indústrias do ramo agropecuário e frigorífico.</li> <li>- Investe na diversificação de produtos lança a linha Chester.</li> <li>- Inicia o abate de bovinos, com novos produtos congelados de pratos prontos.</li> <li>- Busca fortalecer-se no mercado europeu realizando, no final da década de 80, parcerias com empresa japonesa para a exportação de carnes.</li> </ul>
Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implanta o sistema de gestão e operação pela qualidade total.</li> <li>- Abre várias filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza reorganização de suas atividades, focando na sua atividade principal.</li> <li>- Busca uma gestão mais profissionalizada, por intermédio de reestruturações societárias e</li> </ul>

Período	SADIA S.A.	PERDIGÃO S.A.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inaugura a fábrica de hidrogenados, iniciando no segmento de margarinas.</li> <li>- Encerra suas atividades com bovinos e soja e especializa-se na produção e distribuição de alimentos industrializados.</li> <li>- Realiza lançamento de novos produtos, em especial os semi-prontos.</li> <li>- Efetua sucessivas incorporações e chega ao final da década com 12 fábricas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizacionais.</li> </ul>
De 2000 a 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca maior competitividade no mercado interno e maior atuação no mercado externo, com filiais na Argentina, Uruguai e Chile.</li> <li>- Abertura de representações na Itália, Inglaterra, Emirados Árabes, Japão, Paraguai e Bolívia.</li> <li>- Realiza em 2001 a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa na Bovespa e realiza o lançamento de <i>ADRs - American Depositary Receipts</i> na Bolsa de Nova York.</li> <li>- Inaugura novos centros de distribuição e adquire a Só Frango Produtos Alimentícios.</li> <li>- Retoma o processo de abate de bovinos para a comercialização interna e externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganha destaque pela infra-estrutura de pessoal e realiza a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.</li> <li>- Adquire o Frigorífico Batavia e efetua a manutenção da marca Batavo no mercado.</li> <li>- Busca maior internacionalização.</li> <li>- Lança produtos diferenciados e sobremesas.</li> <li>- Inaugura novas unidades de produção e logística de distribuição em Curitiba.</li> <li>- Foi escolhida a melhor empresa brasileira e a melhor do setor de consumo e varejo da América Latina em Governança Corporativa.</li> <li>- Adquire em 2007 o frigorífico Mirassol D' Oeste, Mato Grosso e em 2008 a Eleva.</li> </ul>
Em 2009	Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. com a criação da Brasil Foods S.A. (BRF)	

Fonte: Taffarel *et al.*, 2009, p. 61 – Quadro 1 – Comparativo Histórico da Perdigão S.A. e da Sadia S.A., com adaptações da autora.

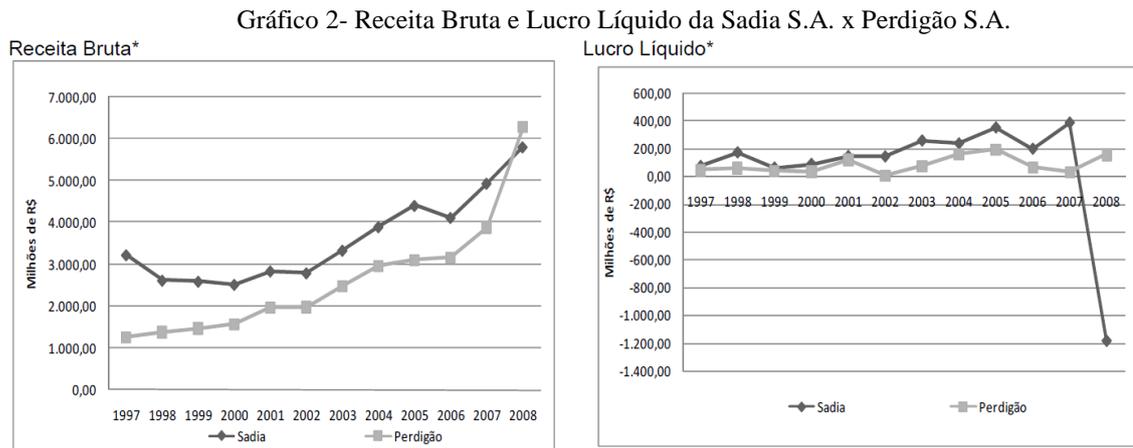
Analisando os dados disponibilizados por Taffarel *et al.*. (2009), é possível verificar que a trajetória financeira das empresas eram similares, exceto no que tange ao lucro líquido adquirido no último exercício (de 2007 para 2008). A receita bruta de ambas as empresas são compostas pelos ganhos no mercado interno – maior parcela do total – e mercado externo. Se observa que o desempenho da Perdigão S.A. até 2007 no mercado interno era menor do que o da Sadia S.A., quadro este que mudou em 2008. Já no mercado externo, a Sadia S.A. manteve, nos últimos 10 anos manteve seu desempenho levemente superior ao da Perdigão S.A.

Gráfico 1- Receita Bruta Interna e Externa – Sadia S.A. x Perdigão S.A.



Fonte: Taffarel *et al.*, 2009, p. 64.

Quanto ao lucro líquido, há similaridade nos ganhos obtidos entre as empresas de 1997 até o início do exercício de 2007. Contudo, em 2007-2008, enquanto a empresa Perdigão S.A. obteve, aproximadamente, 200 milhões de reais de lucro líquido, a empresa Sadia S.A. tinha o déficit na ordem de 1,2 bilhões de reais que, segundo Taffarel *et al.* (2009, p. 65) é fruto do “reflexo da crise internacional e das estratégias de financiamento” que trouxe à empresa um prejuízo sem histórico anterior.



Fonte: Taffarel *et al.*, 2009, p. 65.

Percebe-se, de uma forma geral, que em mais de 60 anos da formação destas empresas em comento, várias modificações ocorrerem na estrutura, forma de gerenciar, expandir, criar e inserir produtos no mercado, passando de empresas familiares, tal qual foram criadas, para empresas de capital aberto e, depois, vivenciaram a fusão de ambas que resultou na BRF (TAFFAREL *et al.*, 2009).

## **7 RESUMO SOBRE O PROCESSO DE ATO DE CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS SADIA E PERDIGÃO**

É necessário registrar no início deste capítulo que o julgamento do Processo de Ato de Concentração das Requerentes se deu com base na antiga Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994), pela qual as empresas podiam realizar um ato de concentração e, somente depois disso, preenchido os requisitos constantes na regulação, este ato seria submetido à apreciação do CADE. A nova Lei de Defesa da Concorrência alterou o procedimento e, atualmente, se empresas optarem por realizar atos de concentração descritos na regulação, devem submeter antes ao CADE para análise prévia e aprovação.

Para melhor entendimento sobre a forma de condução pelo CADE da análise do AC realizado pelas Requerentes, este trabalho se prestará a fornecer informações sintetizadas sobre o Processo Administrativo do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18<sup>1</sup> (versão “Pública”), de responsabilidade daquele Conselho. Devido à grandiosidade do processo em suas quase quatro mil páginas, foi dada atenção à descrição dos relatórios, questionamentos e estudos técnicos acerca do possível incremento do poder de monopólio<sup>2</sup> da BRF e os impactos desse ato de concentração, após a fusão, para os produtores rurais integrados. A análise, por sua vez, não tem como objetivo avaliar profundamente as questões ligadas à logística e distribuição, vendas e consumidores, exceto quando essas informações puderem estar correlacionadas aos produtores rurais integrados.

### **7.1 Requerimento de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. submetido ao CADE**

No pedido inicial de aprovação da fusão feito pelas Requerentes ao CADE constou que o propósito do ato de concentração era o aumento das eficiências resultantes do negócio, advindos do “aumento de produtividade e na melhoria da qualidade dos bens e serviços ofertados pelas Partes envolvidas, propiciando a eficiência, o desenvolvimento econômico e o aumento do bem estar” (BRF, 2009, p. 2). As empresas Requerentes colocaram, ainda, que os benefícios seriam equitativamente distribuídos aos clientes finais, alegando que tal ação não eliminaria parte substancial da concorrência de mercado.

---

<sup>1</sup>Em alguns momentos da análise das questões do Processo Administrativo do Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18 da Sadia S.A. e Perdigão S.A., a sigla AC substituirá o termo Ato de Concentração, que se refere ao processo submetido ao CADE.

<sup>2</sup> O monopólio e oligopólio se caracteriza quando existem muitos produtores, vendedores ou indústrias ofertando um determinado tipo de produto e apenas um comprador ou poucos compradores destes produtos (TROSTER, 2004).

Para a concretização da fusão as Requerentes indicaram três etapas que seriam seguidas para a reestruturação societária, culminando na concretização do AC, conforme descritas a seguir:

1. na primeira etapa, se daria com a reorganização da empresa Sadia S.A., passando os acionistas que possuíam, pelo menos, 51% do capital votante, para a empresa HFF, tornando-se, assim, a acionista controladora da organização. Como na transação não estaria incluído o segmento financeiro da empresa, alguns acionistas da Sadia S.A. constituíram a empresa HFin S.A. com a finalidade de adquirir a Concórdia Holding Financeira S.A. (segmento financeiro da Sadia S.A.);

2. após a realização da primeira etapa, a Perdigão S.A. incorporaria as ações da HFF e esta se tornaria subsidiária integral da Perdigão; assim a Sadia S.A. passaria a ser controlada pela Perdigão S.A. e as empresas passariam a ser denominadas BRF - Brasil Foods S.A; e

3. a terceira e última etapa prevê a incorporação das ações remanescentes do mercado (ou seja, até 49%), em poder do público, pela BRF. As Requerentes explicaram que as alterações em questão não alcançariam a personalidade jurídica que a Sadia S.A. possui e que seria mantida a sua capacidade de produção, comércio, tecnológica e logística.

Dentre as justificativas que as Requerentes colocam como primordiais para a realização da operação de Ato de Concentração (AC), foi citada que a fusão “permitirá [...] incrementar suas exportações [...]”. Foi informado, ainda, que o AC resultaria em aumento de “sinergias significativos no abate, fabricação, exportação e distribuição dos produtos, criando um *player* brasileiro pautado na sustentabilidade econômico-financeira, social e ambiental, com força para competir no mercado global” (BRF, 2009, p. 5), ou seja, dentre as vantagens operacionais alegadas, está o ganho de produção que poderá ser proporcionado pelo aumento da escala de produção. Para as empresas, a proposta de fusão permitiria criar um *player* nacional que seria capaz de fortalecer a cadeia produtiva de alimentos do país como um todo.

As empresas informaram, também, o conjunto de empresas que cada uma possuía, bem como se estas atuavam no mercado nacional ou internacional (BRF, 2009):

1. Sadia S.A.: com 60 mil empregados na época, suas atividades permeiam abate e produção de carne de frango, suína e perus, além da fabricação de alimentos congelados, resfriados e margarinas, além de atuar como exportadora de carne *in natura* de aves, suínos e algumas linhas de produtos industrializados. Empresas do grupo:

- Concórdia Holding Financeira S.A., dividida em Concórdia Banco S.A. e Concórdia S.A. Corretora de Valores Mobiliários, Câmbio e Commodities, ambas com atuação no Brasil;

- Sadia Industrial Ltda., no Brasil;
- Rezende Marketing e Comunicações Ltda., no Brasil;
- Big Foods Indústria de Produtos Alimentícios Ltda., no Brasil;
- Baumhardt Comércio e Participações Ltda., no Brasil;
- Excelsior Alimentos S.A.; e
- Sadia International Ltda., nas Ilhas Cayman, com atuação no exterior por meio das empresas Sadia Alimentos S.A., na Argentina, Sadia Chile S.A., no Chile, e Sadia Uruguay S.A., no Uruguai; e

2. Perdigão S.A.: com 59 mil empregados e 42 unidades tipo indústria em 11 estados do Brasil na época, suas atividades contam com a produção e também exportação de carnes de aves *in natura*, além do processamento e comercialização de carnes bovina, suína e aves, e também produtos industrializados. Atua, também, com a comercialização de vegetais congelados e alimentos pré-prontos, a exemplo de tortas, pizzas, massas, dentre outros. No Brasil e no Mercosul a atuação se dá por tantas outras empresas do grupo:

- PDF Participações Ltda., no Brasil;
- PSA Participações Ltda., no Brasil;
- Perdigão Trading S.A.; no Brasil;
- Sino dos Alpes Alimentos Ltda., no Brasil;
- Up Alimentos Ltda., no Brasil;
- Avipal S.A. Construtora e Incorporador; no Brasil;
- Avipal S.A. Alimentos; no Brasil;
- Avipal Nordeste S.A.; no Brasil;
- Avipal Centro-Oeste S.A; no Brasil; e
- Estabelecimentos Levino Zaccardi y Cia S.A., na Argentina.

As Requerentes realizaram a identificação dos produtos e serviços que mantêm relações horizontais de mercado, ou seja, que se sobrepõem no mercado. A seguir foi produzido um resumo dos dados fornecidos e realizada uma análise com aqueles segmentos que mais podem impactar, de forma direta ou indireta, o produtor rural integrado:

Quadro 3 – Relação de sobreposição de produtores das Requerentes e com os produtores rurais

<b>Identificação das Relações Horizontais entre os grupos das requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>		
Linhas de produtos	Sobreposição horizontal de produtos	Oriundos dos produtores integrados <sup>1</sup> (produtos <i>in natura</i> para comercialização ou produção industrial)
<b>1. Carnes <i>in natura</i></b>		
1.1 Frango	X	X
1.2 Suínos	X	X
1.3 Peru	X	X
1.4 Bovino	X	
<b>2. Industrializados</b>		
2.1 Congelados		
2.1.1 Pratos Prontos	X	X
2.1.2 Pizza	X	X
2.1.3 Hambúrguer	X	X
2.1.4 Empanados	X	X
2.1.5 Tortas	X	X
2.1.6 Lanches Prontos	X	X
2.1.7 Salgadinhos	X	X
2.1.8 Pão de Queijo	X	
2.1.9 Quibes	X	X
2.1.10 Almôndegas	X	X
2.1.11 Batatas	X	
2.1.12 Vegetais	X	
2.1.13 Pães	X	
<b>2.2 Frios e Embutidos</b>		
2.2.1 Industrializados de Carnes	X	X
2.2.2 Bacon	X	X
2.2.3 Patês Cárneos	X	X
<b>2.4 Lácteos</b>		
2.4.2 Queijos	X	
2.8 Kit Festa (Cesta Natalina com vários itens)	X	X
Linhas de produtos	Sobreposição horizontal de produtos	Produtos que podem trazer interferência para os integrados <sup>2</sup>
<b>3. Vendas diversas</b>		
3.1 Matérias primas	X	X
3.2 Medicamentos e vacinas	X	X
3.3 Farelo de soja	X	
3.4 Animais vivos	X	X
3.5 Ovos	X	X
3.6 Rações	X	X
3.7 Farinhas e derivados de soja	X	
3.8 Óleos Vegetais	X	
3.9 Outros	X	

Fonte: elaboração da autora considerando os dados constantes do Processo AC nº 08012.004423/2009-18, de 2009.

Prosseguindo a análise, as Requerentes colocam que existem relações verticais em suas atividades, porém “tais relações verticais não são significativas e são incapazes de gerar

<sup>1</sup> Análise da autora da Dissertação.

<sup>2</sup> Análise da autora da Dissertação.

quaisquer tipos de preocupações” (BRF, 2009, p. 23). Foi apresentada ao CADE a lista de fornecedores da Sadia S.A. e Perdigão S.A., contudo, estes foram considerados sigilosos.

Quanto aos fatores que influenciam a entrada de outras empresas nos mercados relevantes, de forma que se possa assegurar uma concorrência próxima ao ideal, ou seja, equilibrada e que gere bem-estar social, a BRF coloca que as barreiras existentes são moderadas e que para se atuar de forma eficiente no mercado, é possível que uma organização atue em menor escala, a exemplo das empresas SEARA (CARGILL), Aurora, Tyson do Brasil, Marba, Ceratti, PifPaf, Marfrig e Doux .

Colocam, ainda, que a questão da integração não se torna um óbice a novos entrantes no mercado, ou seja, os interessados em integrar o setor não precisariam estar verticalmente integrados:

Em virtude da ampla oferta nacional de carnes *in natura* disponível aos agentes interessados em ingressar nos mercados a jusante da cadeia produtiva, o perfil verticalmente integrado das Requerentes também não é condição necessária ao ingresso e permanência eficiente nesses mercados. Não obstante, os frigoríficos não integrados e os fabricantes de alimentos processados não congelados encontram-se entre os principais entrantes potenciais. (CADE AC Nº 08012.004423/2009-18, 2009, p. 27).

As Requerentes concluem o pedido informando que o AC não virá a resultar em prejuízo aos produtores integrados, já que estes já atuavam no formato de regime de exclusividade de longa data antes da proposta de fusão e o AC não poderia ser capaz de mudar as relações de negócios e de contratação entre integradoras e integrados. As Requerentes acreditam, também, que as eficiências de mercado originadas pela fusão poderão ser compartilhadas com os consumidores/clientes, porém, nada se detalha sobre ganho de eficiência ou benefícios por parte dos integrados.

## **7.2 Pedido da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS) para Integrar o Processo como Parte Interessada**

A Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS) se pronunciou como parte interessada no processo antes do pedido de manifestação do CADE. Dentre as entidades representativas dos produtores rurais integrados, a ABCS foi a única a solicitar a sua participação no Processo de AC da Sadia S.A. e Perdigão S.A. como sendo diretamente interessada. As demais entidades, a exemplo daquelas vinculadas à avicultura, apenas se manifestaram quando oficiadas pelo CADE. Estas também não emitiram pareceres e notas

técnicas sobre o assunto. Disto se extrai a importância da pesquisa considerar em seu teor a representatividade e opiniões emitidas pela ABCS.

A ABCS demonstrou a sua preocupação com o AC, bem como se colocou à disposição do órgão antitruste para participar da instrução do processo de fusão das Requerentes:

É genericamente aceito que as legislações de defesa da concorrência de diferentes países se aplicam a indistintamente aos dois lados do mercado. No entanto, essa simetria não se revela através do número de casos de poder monopsonístico ou oligopsonístico levados à análise. E, na expressiva maioria desses episódios, os focos são o mercado intermediário de produtos e a distribuição. É propósito dos suinocultores brasileiros abordar a proposta de fusão sob o ponto de vista dos seus efeitos no mercado de suínos para abate. A atenção e a preocupação dos suinocultores se voltam para o poder que pode vir a ser exercido no mercado desse insumo vivo, já com expressiva concentração geográfica de demanda, assimetria de conhecimento e poder entre produtores e indústrias, e de longo ciclo de produção baseada em ativos de elevada especificidade. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS, 2009, p. 121).

Segundo a entidade, a motivação do pedido se deu por dois fatores: as práticas de determinação de preço pago pelas indústrias aos suinocultores, que já eram recorrentes no mercado, e na exacerbação que ocorrem nas práticas de integração vertical. No primeiro caso, coloca-se que há evidências claras de cooperação de empresas semelhantes (mercado horizontal), que caracterizam comportamento anticompetitivo.

Essas preocupações demonstradas pelos produtores resultaram em uma solicitação da ABCS ao CADE: foi pedido ao órgão de defesa da concorrência que considerasse em seus estudos e julgamento que a fusão requerida pela Sadia S.A. e Perdigão S.A. traz uma grande possibilidade de aumento do poder de mercado da empresa que será criada, no caso, a BRF

### **7.3 Relatório Técnico Apresentado ao CADE por Empresa Concorrente**

Após a entrada, no CADE, do pedido de aprovação da fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A., algumas empresas se apresentaram ao Conselho como parte interessada no processo. A empresa Dr Oteker foi uma das empresas que demonstrou interesse e que, por intermédio da consultoria norte-americana da empresa *Bates & White* (2009), apresentou uma análise técnica do pedido em comento. Em uma de suas análises, a empresa de consultoria informa sobre a possibilidade de ocorrência de monopsonio decorrente do AC para garantir o alcance da eficiência de mercado alegada pela BRF:

Não temos nenhuma base razoável para verificar as eficiências alegadas [pela BRF]. No entanto, muitas das eficiências parecem não ser “conhecíveis”. Isto é, muitas das

eficiências parecem improváveis de resultar em benefícios para o consumidor final de alimentos processos congelados e, algumas dessas eficiência podem derivar do poder de um monopólio. (Bates & White, 2009, p. 201).

Em continuidade a análise, a empresa de consultoria norte-americana alega que a fusão poderá proporcionar à empresa BRF um considerável poder mercado para realizar compras e lembra que, conforme visto em notícias, as eficiências de mercado poderiam ter como fonte a redução de custos derivados de menores custos de aquisição de matérias-primas.

#### **7.4 Parecer da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE-MF)**

Dando continuidade à leitura do Processo, foi analisado, também, o parecer remetido pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), do Ministério da Fazenda (MF) sobre o pedido de AC das Requerentes. A SEAE-MF fez diversas considerações sobre o Processo e as alegações da BRF, tendo sido descritas aqui as mais importantes para alcance do objetivo da Dissertação (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010):

✓ há sobreposição horizontal de produtos das duas empresas em quase todos os setores;

✓ sob a ótica da oferta dos produtos, é possível verificar 21 tipos de mercados relevantes dos produtos vendidos pelas empresas, os quais permeiam os setores de carnes *in natura* (frangos, suínos, perus e bovinas), congelados, carnes processadas e kit festa;

✓ a dimensão geográfica de atuação das empresas foi definido como nacional;

✓ a dimensão geográfica de atuação dos produtores rurais integrados foi definida como estadual, já que questões sanitárias e econômicas correlacionadas à saúde dos animais e custo de transporte impedem os produtores a percorrerem longas distâncias geográficas para o transporte de animais vivos. Sendo assim, as unidades de abate estariam geograficamente limitadas a um conjunto de produtores integrados;

Para o abate de suínos e aves, a SEAE-MF verificou a existência de um alto grau de integração vertical, a se destacar nos seguintes estados:

- a) para abate de suínos: Paraná (PR), Santa Catarina (SC) e Rio Grande do Sul (RS);
- b) para abate de frangos: PR, SC, RS, Mato Grosso (MT) e Goiás (GO); e
- c) para abate de perus: PR.

##### *7.4.1 Análise da SEAE-MF sobre o Sistema Integrado e as Barreiras de Entrada*

Para a Sadia S.A. e Perdigão S.A., as integrações pré-existentes não sofreriam alterações e que em estados que possuíam maior concentração de plantas de abate, a exemplo de SC, os produtores integrados poderiam fornecer para mais de uma empresa. No entender da SEAE-MF, esta seria uma clara contradição das colocações feitas pela BRF. Se em uma mesma região, que antes havia plantas industriais da Sadia S.A. e Perdigão S.A. - até então rivais -, os produtores rurais integrados podiam realizar contrato com uma das duas empresas, ao ocorrer uma concentração das grandes empresas compradoras, haverá também uma considerável diminuição da possibilidade de migração do produtor rural de um sistema integrado para a outro, pois estas deixaram de ser rivais.

A SEAE-MF considerou também que as empresas Requerentes já possuíam determinado poder de mercado antes da fusão e que após a concentração poderiam exercer este poder de mercado de forma ainda mais concentrada. Ainda decorrente da análise inicial feita pela SEAE-MF, se caracterizou a existência de barreiras de entrada no mercado que atua a BRF relacionadas ao alto grau de integração da cadeia produtiva. A Secretaria colocou que:

Quanto maior o grau de integração de uma cadeia produtiva, maiores e mais complexos os requisitos e a combinação de recursos produtivos por parte de um entrante. Assim, a entrada pode ser mais custosa, bem como demandar um maior prazo para a sua efetivação. (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010, p. 310).

Uma entrada é considerada provável quando se verifica a existência de escalas mínimas viáveis inferiores às oportunidades de vendas<sup>1</sup> do mercado. Para realizar então a análise desta probabilidade foi necessário comparar a escala mínima viável (EVM) com as oportunidades de venda dos mercados relevantes já definidos. Fruto desta análise, a SEAE-MF demonstra preocupação quanto à dificuldade de novos entrantes no mercado pós-fusão. Diferente do que foi apontado pelas Requerentes, o nível das barreiras pode ser considerada alto, pois os sistemas de fornecimento de aves e suínos para abate são altamente integrado.

Para que um novo entrante atuasse neste mercado seria preciso, antes, conseguir montar uma estrutura que atendesse a necessidade de produção de carne em escala suficiente para tornar eficientes as relações de mercado da empresa. A integração proporciona a personalização do produto a ser adquirido com características pré-definidas e ajustadas em contrato, além de garantir que fornecimento às integradoras seja estável e constante, diminuindo assim os riscos da não disponibilidade de matéria-prima já que se aumenta a

---

<sup>1</sup> Conceito fornecido pela SEAE-MF/MF no AC N° 08012.004423/2009-18, 2010, p. 335. Faz uma referência ao Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, do CADE.

possibilidade de previsão do comportamento futuro da demanda e oferta do produto. No mercado *spot*<sup>1</sup> dificilmente se consegue essa coordenação.

A dificuldade em constituir uma rede de integrados para os entrantes, conforme segue no parecer da SEAE-MF (2010), se dá pelo fato de que os produtores existentes já operam integrados às empresas atuantes no mercado. A empresa entrante poderia optar pelo desenvolvimento de novos produtores que seriam futuramente seus integrados, porém, esta é uma ação que demanda tempo e recursos necessários para amadurecimento da questão.

Os argumentos do parecer da SEAE-MF demonstram que é pouco provável a possibilidade de novas empresas entrantes atuarem no mesmo segmento que as Requerentes, considerando o nível de exigência quanto ao padrão e escalas de mercado. O que pode e está ocorrendo, segundo a SEAE-MF (2010), é a possibilidade de competidores já instalados neste mesmo mercado ampliarem a “sua oferta em um menor decurso de tempo, e a um menor custo, de forma a absorver eventuais oportunidades de venda” e que “referente ao histórico de entradas, as principais entradas no setor se referem à aquisição de empresas pré-existentes. [...] o incremento de oferta de produto tem sido providenciado, [...], pelas empresas já instaladas” (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010, p. 311).

A própria SEAE-MF demonstra, através da Tabela 1 que a grande maioria dos produtores de suínos já atua no mercado pelo sistema de integração:

Tabela 1 – Estabelecimentos suinícolas e industriais e tipo de vínculo no Brasil em 2005

Região	Estabelecimentos suinícolas			Estabelecimentos agroindustriais (unidades de abates de suínos)
	Quantidade	Participação	Integrados	
Sul	24.749	82%	92%	22
Norte e Nordeste	2.500	8%	70%	0
Sudeste	2050	7%	75%	2
Centro-Oeste	780	3%	53%	4
<b>Brasil</b>	<b>30.079</b>	<b>100%</b>	<b>88%</b>	<b>28</b>

Fonte: Miele e Waquil (2006) *apud* SEAE-MF, Processo AC nº 08012.004423/2009-18, de 2009, p. 312.

A SEAE-MF concluiu, então, que para se dar vazão à entrada nestes mercados, principalmente de carne *in natura* e de abate, a empresa precisaria constituir previamente uma

<sup>1</sup> Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), “um dos vários significados que a palavra inglesa *spot* tem é "instantâneo", "imediato". E é exatamente essa a característica do mercado *spot*, porque ele admite apenas transações em que a entrega da mercadoria é imediata e o pagamento é feito à vista. Por isso, é também chamado de mercado disponível, mercado físico ou mercado pronto, contrastando com a natureza dos mercados futuro e a termo, cujos pagamentos são efetuados em prazos que variam de cinco dias a dois anos após a negociação”. A explicação sobre o termo *spot* utilizado nesta Dissertação está disponível em <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2099:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2099:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em FEV 14.

rede de produtores integrados, além de realizar contratos para adquirir matrizes reprodutoras. Além disso, em análise de dados feitos pelo Órgão - constante do processo como confidenciais -, dá suporte à ideia de que a entrada de novos concorrentes não é tempestiva e possível como defende a BRF. Um exemplo dado pela Secretaria é que ao se contabilizar somente a capacidade ociosa da Sadia S.A., esta já seria maior que as oportunidades de vendas de mercado e, assim sendo, não seria vantajosa a entrada de uma nova empresa nesse setor.

A SEAE-MF analisou, também, que existe um incremento na ordem de 4%, 6% e 10% nos abates estaduais de suínos, aves e perus, respectivamente. Além disso, verificou que existe uma parcela significativa de mercado com outras empresas integradoras. Considerando que existe a possibilidade do produtor integrado migrar para outra relação comercial, para a Secretaria as condições concorrenciais de abate de animais estariam neste setor. A SEAE-MF faz uma ressalva, apenas, para os abates de frango no MT e peru no PR, já que a fusão, para estas regiões, eliminaria as opções de concorrência para os produtores e estes não poderiam migrar suas relações comerciais para outras empresas integradoras (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010). Tal situação ainda seria objeto de análise posterior pela SEAE-MF, segundo parecer emitido.

#### *7.4.2 Análise da SEAE-MF sobre as Eficiências de Mercado*

Quanto à eficiência de mercado, apesar das Requerentes alegarem que os efeitos serão positivos, a SEAE-MF analisa, primeiramente, o conceito de eficiência para depois citar sua conclusão. Pelo Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal do CADE, devem ser consideradas como eficiências provenientes de um ato de concentração aquelas que possam ser verificadas por meios razoáveis, considerando especificação das suas causas e quando estas serão atingidas. Se o resultado pode ser obtido em menos de dois anos, por alternativas que representem menor risco para a concorrência, então essa eficiência é insuficiente para justificar um ato de concentração (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010). No caso da Sadia S.A. e Perdigão S.A., as eficiências alegadas poderiam ser conseguidas, individualmente, sem recorrer à fusão.

Ainda sobre o conceito, a SEAE-MF contribui com uma elucidação sobre o assunto que pode explicar, em um próximo momento, o seu parecer quanto à aprovação do AC da Sadia S.A. e Perdigão S.A.:

Farrel e Shapiro (1990, 2000) atribuíram o nome de sinergias às eficiências específicas da fusão/aquisição. [...] para que uma operação de fusão/aquisição gere sinergias é necessário, além da combinação dos ativos entre as empresas, que não exista um mercado para a transação dos referidos ativos [...] como por exemplo licenciamento de tecnologia. [...] As fusões somente tem o poder de gerar redução de preços se as operações gerarem sinergias, pois a existência de economias de escala somente não garante que a fusão seja geradora de eficiências para a sociedade, uma vez que as mesmas poderiam ser obtidas unilateralmente e os consumidores poderiam se beneficiar da competição existente entre as empresas. (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO, 2010, p. 364).

Por esta concepção, segundo a SEAE-MF (2010), não podem ser alegadas como sinergias a realocação de produtos ou uma resultante da racionalização da produção. Só há eficiência de mercado se houver sinergias fruto da combinação de ativos. Somente alegar que o ato de concentração gerará economia de escala, por si só, não configura eficiência. É devido ao exposto que a SEAE-MF defende que somente os estudos e apontamentos feitos pelas Requerentes não são capazes de explicar e comprovar que as eficiências alegadas serão obtidas com o ato de fusão, já que:

- as reduções de custos demonstradas pelas Requerentes – não constante da versão pública do Processo de AC – são consequência de economias de escala das operações ou aumento do poder de barganha da compradora ou reordenação de processos;
- não ficou demonstrado que a fusão resultará na criação de novos produtos ou de processos que não eram praticados pelas empresas pré-fusão; e
- não há evidências que no mercado não se possa buscar tecnologias substitutas, sendo assim, o processo de fusão não se justifica para aquisição de tecnologia exclusiva.
- Como não foi comprovada a eficiência que, em tese, deveria gerar mais benefícios, a SEAE-MF chegou à conclusão que os efeitos líquidos da operação sobre os mercados afetados pela fusão seriam negativos. Com isso, foi sugerida pela Secretaria a aprovação do ato com restrições, a saber:
  - alternativa A: as Requerentes deveriam licenciar, temporariamente, por cinco anos, uma das marcas (Sadia ou Perdigão) juntamente com a alienação de todo o conjunto de ativos de produção ligados à marca (as unidades industrializadas, contendo o pessoal, instalações e os equipamentos destes, as unidades de abate correspondentes e as carteiras dos produtores integrados); ou
  - alternativa B, que compreende a alienação de um conjunto de ativos das marcas, como Batavo, Rezende, Confiança, Wilson e Escolha Saudável, e de seus ativos de produção (unidades industrializadas com pessoal, instalações e todos os equipamentos inerentes,

unidades de abate e carteiras de contratos de produtores integrados); alienação de ativos relativos ao abate de frangos no MT e perus no PR, juntamente com as carteiras dos fornecedores integrados respectivos; e para o caso das margarinas, alienar as marcas Dorian, Calybon e Delicata.

### **7.5 Manifestações sobre o Parecer emitido pela SEAE-MF**

O CADE, após receber o documento da SEAE-MF, oficiou as empresas BRF (Sadia S.A. e Perdigão S.A.), Dr. Oetker, Tyson do Brasil, Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), Bunge Alimentos S.A. e Marfrig Alimentos, solicitando a estes que se pronunciassem quanto ao assunto. A Marfrig Alimentos e a Bunge Alimentos S.A. informaram ao CADE não ser possível realizar a análise do parecer da SEAE-MF, tendo em vista que dados com alta relevância para análise eram tidos como confidenciais.

A BRF criticou a análise da SEAE-MF quanto à determinação da dimensão geográfica “estadual” para analisar os problemas concorrenciais que poderiam ser gerados para os produtores integrados, frutos da fusão entre as empresas. As Requerentes consideraram que a Secretaria “superestimou a dimensão destes mercados” (BRF, 2010, p. 533), ou seja, a definição estaria além do que realmente é praticado no mercado, e novamente alegaram que os produtores integrados a elas já mantinham a condição de integrados antes da operação.

A Dr. Oetker se manifestou também sobre o parecer da SEAE-MF e informou que operação Sadia S.A. e Perdigão S.A. reduz a capacidade competitiva dos concorrentes no mercado. O domínio de mercado impede que os concorrentes exerçam rivalidade efetiva e suficiente para se opor à sua liderança. A empresa diz, ainda, que é acertada a conclusão da SEAE-MF sobre os graves danos ao mercado que a fusão poderá gerar.

#### *7.5.1 Manifestação da ABCS*

Oficiada também a prestar colaboração quanto ao parecer emitido pela SEAE-MF, a ABCS remeteu ao CADE sua análise sobre os tópicos examinados por aquela Secretaria. Acompanhando as mesmas ideias da Marfrig Alimentos e Bunge Alimentos S.A., a entidade coloca que a confidencialidade dos dados prejudica a análise completa do caso, principalmente no que tange ao possível incremento do poder de monopólio da BRF no mercado (ABCS, 2010). No entender da ABCS, a não disponibilidade de informações causa uma assimetria de informações que prejudica o estudo sobre o monopólio e o monopólio.

Dando início à sua análise, a entidade explicita que a integração vertical - tida genericamente como favorável aos pequenos produtores integrados - na verdade, pode ocasionar problemas para aos produtores de menor porte:

A integração vertical [...] vem ao longo dos anos reduzindo significativamente número dos suinocultores participantes e, a pretexto de economia de escala, concentrando a integração nos de maior tamanho. As diferentes modalidades de contratos celebrados entre integradores e integrados são assimétricos nos quesitos de compartilhamento de direitos, deveres, riscos e resultados. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS, 2009, p. 771).

A ABCS levanta questões contraditórias levantadas pela BRF sobre a situação dos produtores rurais integrados. Em um primeiro momento, a Sadia S.A. e a Perdigão S.A., representadas pela BRF, colocam que a coordenação vertical da cadeia traz benefícios no que se refere à definição da qualidade, quantidade, redução de risco e maior produtividade para as empresas integradoras. Porém, em nota posterior, a BRF alega que não é preciso estabelecer um sistema integrado para atuar no mercado, já que empresas entrantes poderiam, em tese, adquirir animais no mercado *spot* (ABCS, 2010).

A ABCS cita, também, os problemas correlacionados aos contratos, considerando que, diferentemente do que a BRF alegou, não é fácil realizar a ruptura de um contrato para migrar para outra empresa integradora e chama a atenção do CADE para a necessidade de analisar a influência das Requerentes, bem como de outras integradoras no mercado de abates, especialmente o de suínos, pois o contexto a ser analisado deve ser maior do que o dos integrados da BRF:

A presença de ativos específicos gerando possibilidade de *holdup*<sup>1</sup> aliado à obrigação de realização do negócio com parceiro único faz com que critérios de aquisição e padrões de remuneração dos animais tornem-se pontos chave na manutenção da relação de equilíbrio entre as partes. A produção gerada pelos integrados, seja a reprodução ou a engorda de suínos para o abate, é transacionada entre as partes através de contratos de compra e venda ou meio da participação do integrado nos resultados da produção (partilha). (CADE AC Nº 08012.004423/2009-18, 2009, p. 774-775).

---

<sup>1</sup> O *holdup* ocorre quando uma das partes possui vantagens quando a outra parte se vê obrigada a renegociar termos de um contrato. O *holdup* pode ser entendido como a chance de se sujeitar a comportamentos oportunistas posteriores com a realização de investimentos específicos e é identificado quando uma das partes da relação contratual explora a vulnerabilidade da outra parte devido à especificidade dos ativos envolvidos (BESANKO *et al.*, 2000 *apud* ANGELO, 20\_\_).

Para a ABCS, o fato de não existir, ao tempo de sua análise, uma forma confiável de estipular o preço de mercado de suínos para o abate e, além disso, considerando que os contratos de integração de suínos no país possuem uma falta de equilíbrio distributivo de direitos e deveres entre integrados e empresas, a fusão de duas grandes empresas como a Sadia S.A. e Perdigão S.A. poderia “potencializar as dificuldades que já se manifestam entre as partes” (ABCS, 2010, p. 777).

Ainda sobre a questão da contratualização, a ABCS diz que, mesmo os contratos de integração possuindo denominações diferentes, ainda assim poderiam ser encontrados três fatores em comum em todos eles, os quais poderiam melhor demonstrar o tamanho da relação existente entre integrado e integradora: 1) os contratos são uma forma de assegurar às empresas integradoras a total coordenação técnica, gestão estratégica e logística da produção; 2) ao integrado é repassada toda a responsabilização da produção e também administrativa; e 3) os contratos de integração fornecem a agroindústria aquisição exclusiva do produto final dos integrados.

Ao continuar sua exposição, a Associação faz importante colocação sobre a fusão das Requerentes esclarecendo que o intuito da entidade não é o de romper com a dependência econômica que os produtores integrados possuem em relação as Requerentes, pois tal situação é inerente ao contrato de integração vertical; o receio da ABCS quanto à fusão se circunda no abuso do uso do poder de monopólio que pode ser decorrente desta dependência: “a dependência econômica é elemento inerente a qualquer contrato de integração [...]. O que se deve buscar é coibir o abuso da dependência econômica” (ABCS, 2010, p. 781).

Para evitar que estes abusos ocorram a ABCS (2010) sugeriu três compromissos macros que poderiam ser assumidos pela BRF para concretização da fusão:

1. criação e atualização periódica de um índice de referência para que o preço dos suínos para abate possa ser fixado, a ser fixado pelas partes;
2. a possibilidade de os contratos de integração serem revisados e, quando possível, unificados, considerando as negociações coletivas, transparência das cláusulas, flexibilidade para mudanças necessárias no contrato (técnicas, econômicas, de suprimento, de demanda, de concorrência); e
3. constituição de uma comissão com a finalidade de realizar conciliação e esta deveria ser composta de representantes das partes.

## **7.6 Resposta da BRF quanto ao parecer da SEAE-MF e Manifestação da ABCS**

A BRF contra-argumentou o parecer da ABCS e da SEAE-MF, inserindo uma Nota Técnica<sup>1</sup> sobre o poder de monopólio e, novamente, cita no Relatório todos os itens anteriormente defendidos, concluindo que os contratos de integração são pré-existentes e que, não alterando este quadro, não haveria de se citar no processo o incremento do poder de monopólio das Requerentes.

Informou que os esquemas de remuneração presentes nos contratos já determinam os preços e que estariam adequados, assegurados pela possibilidade de, achando-o injusto, o rompimento do contrato pelo integrado; que não há discriminação de preços pagos entre seus integrados; e, por fim, que na finalização dos contratos, os integrados podem optar por efetivar acordos com outras integradoras. A BRF lembrou, ainda, que a integração com produtores é fruto, somente, da necessidade de cumprir requisitos como exigência de qualidade, sanitárias e rastreabilidade exigidas no exterior e isto é o que explica a interferência das integradoras sobre a criação.

As Requerentes manifestaram que o exposto pela ABCS não tinha nexos causal com a operação de fusão entre as empresas, já que a análise feita é um esboço, com detalhes, da situação da suinocultura no país, demonstrando como se dá o mercado e contratos para os integrados, como o mercado *spot* para os produtores independentes (BRF, 2010). Sendo assim, a ABCS, sob a ótica das Requerentes, estaria tratando dentro do processo de uma demanda estranha ao objeto da fusão, considerando que se trata de uma realidade existente, de fato, desde antes da realização do ato de concentração e que este ato não alterará o quadro atual dos problemas contidos nas relações contratuais entre integradoras e integrados. Conforme a BRF alega, a própria ABCS havia reconhecido tal questão em seu parecer:

Interessante que a própria ABCS reconhece que a matéria não é objeto a ser analisado pelo CADE no presente Ato de Concentração: “seria necessário dispor de um modelo de contrato normativo que definisse os elementos essenciais do contrato [...]. Por certo esta não é matéria a ser alcançada no bojo da análise de um Ato de Concentração”. (BRF, 2010, p. 2.125).

Novamente, a BRF (2010) coloca que a fusão não incorrerá em impactos para os produtos, tendo em vista que os contratos realizados com os produtores integrados são em regime de exclusividade e por longo prazo e que este permanecerá após a efetivação da fusão. Esclarece, também, que os preços pagos aos integrados, em média, não se diferem dos

---

<sup>1</sup> Nota Técnica – Poder de Monopólio, da Fagundes Consultoria Econômica, constante do Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, 2010, a partir da página 2.027.

preços praticados<sup>1</sup> pelos produtores que não participam do modelo integrado. Por fim, concluem a análise sobre as informações prestadas pela ABCS da seguinte forma:

- a. a ABCS demandou pleitos de mudança nas relações contratuais que já estavam estabelecidas entre as Requerentes e os produtores integrados;
- b. os problemas destacados pela ABCS, possíveis causadores de incremento no poder de monopólio da BRF, na verdade, se tratam de questões privadas que devem ser discutidas entre as partes;
- c. a fusão não visa a alterar o grau de integração que já possui na cadeia de suínos; e
- d. as declarações da ABCS não trazem críticas importantes sobre os efeitos que poderiam ser considerados anticompetitivos frutos do AC.

Em réplica aos argumentos da SEAE-MF, as Requerentes expõem, dentre o que é mais importante, que a Secretaria não poderia ter considerado o âmbito estadual como sendo o palco concorrencial para os produtores integrados, já que se sabe que, pelas regras de bem-estar animal e regulações sanitárias, os produtores estariam localizados de tal forma que não poderiam fornecer seus animais em todo o estado, pois as plantas de abate estão a poucos quilômetros dos produtores; sendo assim, mesmo sem a fusão, muitos desses produtores não poderiam migrar da empresa Sadia S.A. para a Perdigão S.A. sem incorrer em perdas concorrenciais para a oferta dos produtos pelos integrados pós-operação.

Além disso, a concepção das Requerentes é que o único mercado que precisaria de investimentos para formar um sistema de produção integrado para a montagem de novas plantas de abates seria o de perus; para os mercados de bovinos, suínos e frangos ainda haveria, pela BRF, disponibilidade de compra de animais no mercado *spot*.

Quanto à questão das eficiências alegadas colocam que elas podem ser resultado da produção, porém, não que necessariamente a causa disso seria o uso abusivo do poder de monopólio em prejuízo aos produtores rurais integrados. Ao explicar a fonte de obtenção de eficiência, a BRF coloca que a sua atuação no mercado visa as melhores práticas de comércio para trazer a sinergia necessária e, por este fato, não seria usado o poder de barganha contra os produtores para obter preços menores no mercado. As Requerentes destacam que alcançariam a eficiência por meio de (BRF, 2010):

- transferência de tecnologia de negociação entre as empresas: uma delas possui tecnologia de compra superior a outra. O AC permitiria, então, a transferência dessa melhor prática de uma Requerente a outra; e

---

<sup>1</sup> Os preços médios pagos aos fornecedores integrados são considerados pelo CADE confidenciais. A versão pública do processo não contempla tais dados.

➤ ganhos de escala: o AC viabilizaria escalas de compras maiores do que as Requerentes já possuíam separadamente, pois ao focar a escala em um único fornecedor, é possível que este ganhe eficiência produtiva e repasse isso, a um menor preço, às empresas objeto da fusão.



Fonte: retirado do Processo do CADE AC N° 08012.004423/2009-18, 2010, p. 2373 - McKinsey.

Em estudo realizado por uma empresa de consultoria<sup>1</sup>, apresentado pela BRF, foi discutida a questão da eficiência de mercado sob a ótica da análise antitruste. Segundo a consultoria, a política de defesa da concorrência se presta a preservar a competição e também aumentar a eficiência. O objetivo principal da defesa concorrencial seria garantir que os recursos fossem alocados de forma eficiente, o que levaria à preservação do bem-estar econômico da sociedade já que esta teria à sua disposição maior variedade de produtos com bons preços (BRF, 2010).

Se o fim é o bem-estar econômico da sociedade, segundo a consultoria prestada, o motivo central para que as autoridades venham a se preocupar com as concentrações horizontais é distribuído em dois fatores: o primeiro, no que diz respeito à redução da concorrência saudável, e o segundo, aos possíveis efeitos anticompetitivos que podem ser gerados, a exemplo do aumento de preço dos produtos, redução de variedade ou das inovações, alteração insatisfatória na qualidade dos produtos ofertados (BRF, 2010).

A consultoria traz ao estudo a ideia de Williamson (1968) acerca do *trade-off* resultante da relação ganhos de eficiências consequentes do ato concentração em contrapartida de efeitos não competitivos no mercado: em uma análise geral, pode-se

<sup>1</sup> A consultoria técnica, contratada pela empresa BRF, foi prestada pela empresa Tendências Consultoria Integrada, de São Paulo, em novembro de 2010. O trabalho teve por título: “Análise Antitruste de Eficiências e dos Impactos Unilaterais de Poder de Mercado na Fusão da Sadia e Perdigão”.

considerar que ao se obter eficiência de mercado favorável, proveniente de um ato de concentração, é possível que este seja compensador mesmo quando existam efeitos anticompetitivos a ele atrelado.

Dentre as eficiências que poderiam ser apontadas, a empresa de consultoria destaca as seguintes que são correlacionadas aos custos (BRF, 2010):

1. excedente total, que acontece quando os benefícios trazidos às empresas que realizaram o ato forem maiores que os prejuízos trazidos aos consumidores. Sendo assim, até se aceitaria que determinado ato de concentração possa ser aprovado, mesmo que dele resulte elevação de preços (norma adotada, segundo a empresa de consultoria, pelas autoridades antitruste do Canadá, e que isso seria aceito também pelo Brasil); e

2. excedente do consumidor, que considera a ideia que um ato de concentração assim poderia ser aceito desde que tenha como resultado a geração ou a não alteração dos ganhos para o consumidor, corrente esta adotada pelos EUA e também pelo Brasil.

Pela teoria, a empresa de consultoria coloca que são quatro as fontes de eficiências que podem ser geradas por fusões entre empresas (BRF, 2010):

1. racionalização do produto: ocorre quando a produção de uma planta menos eficiente (que possui maior custo marginal) passa para uma planta mais eficiente (que possui menor custo marginal), tendo assim a possibilidade de adoção de um custo único, o que é vantajoso porque diminui os custos sem necessidade de diminuir a produção;

2. economias de escala e escopo: se visualiza à medida que a produção aumenta e que se diminui seu custo médio, já que é ampliada a possibilidade de produção. Essas economias podem ser de curto prazo quando se elimina a duplicação de tarefas, já que para este caso, independente da produção, o custo fixo permanecerá o mesmo; e provocada pela realocação da produção, fruto da diminuição do custo marginal como resultante do aumento da primeira. Já a economia de longo prazo decorre da duplicação da produção. Para exemplificar foi trazido para o relatório o conceito de especialização, que se dá quando a fusão ocorre entre empresas similares e permite juntar a produção de determinados produtos em uma só planta; e a economia de escopo, que ocorre quando a soma da produção conjunta é menor do que se obtida separadamente;

3. progresso tecnológico: resultante da disseminação do conhecimento das firmas fusionadas resultando na melhora da tecnologia e da produção quando um firma repassa conhecimentos a outra – Difusão de Via Única – ou quando ambas trocam conhecimentos por possuírem estes de forma diferenciada, em nível elevado – Difusão de Via Dupla; e

4. economias de aquisição (*purchasing economies*): ocorrer quando uma firma menor adquira matéria-prima, insumos, ferramentas e demais materiais necessários à produção a um preço mais elevado e uma firma maior consiga fazê-lo a um preço menor, o que traria às empresas fusionadas um poder de barganha maior para pressionar os fornecedores, por exemplo, a comercializarem seus produtos com preços a níveis mais competitivos ou diminuir taxas de transação existentes.

### 7.7 Parecer da Procuradoria Especializada junto ao Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência quanto à fusão das Requerentes (PROCADE)

A Procuradoria Especializada junto ao CADE (PROCADE) também manifestou parecer quanto à fusão das Requerentes. Do que é mais importante para o trabalho em questão, destacam-se algumas análises feitas pela Procuradoria, iniciando pelas parcelas de mercado que as Requerentes passariam a obter após ato de concentração:

Tabela 2 – Participação da BRF no mercado pós-operação

Mercado <sup>1</sup>	Participação das Requerentes pós operação (%)
Carnes in natura - frango	0-10
Carnes in natura - Suínos	0-10
Carnes in natura - Peru	60-70
Carnes in natura - bovino	0-10
Congelados – pratos prontos, congelados, lasanha e pratos prontos	80-90
Pizzas congeladas	60-70
Hamúrguer (carne bovina e carne de frango)	70-80
Empanados de frango	70-80
Quibes e almôndegas	70-80
Carne processada – presunto (suíno e frango) e apresuntado	60-70
Carne processada - mortadela	50-60
Carne processada - salame	50-60
Carne processada – frios especiais	90-100
Carne processada – salsicha (suína, frango e peru)	40-50
Carne processada – linguiça frescal	30-40
Carne processada – linguiça defumada, paio e bacon	60-70
Kit festa – tender de frango, <i>chester</i> , peru temperado congelado	80-90
Kit festa – lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com osso temperado, pernil com osso temperado, pernil sem osso temperado, presunto tender, tender suíno	60-70

Fonte: retirado do Processo do CADE AC Nº 08012.004423/2009-18, 2011, p. 3.198-3.199 – PROCADE

A PROCADE entende que somente para os segmentos de carne *in natura* (frango, suínos e bovinos) não seria necessário prosseguir com a análise antitruste, tendo em vista a

<sup>1</sup> Foram considerados na tabela somente os mercados que podem influenciar as relações negociais com os produtores rurais. Demais, a autora da Dissertação julgou desnecessários por não ser objeto do trabalho.

baixa concentração de mercado nestes – de 0 a 10%. Os demais, segundo a PROCADE, deveriam ser objeto de atenção quanto à defesa da competitividade.

Ao iniciar então a análise, é verificada a questão da barreira à entrada de novos concorrentes no mercado, a exemplo do que já havia sido feito pela SEAE-MF. Concordando com esta última, a PROCADE colocou que “alguns elementos podem ser interpretados como barreiras à entrada, tais como economias de escala/escopo, grau de integração da cadeia produtiva, cadeias de distribuição e marcas. Tudo geraria impacto nas condições de entrada para os mercados considerados” (PROCADE, 2011, p. 3.201). Ainda sobre a ideia, a entrada de concorrentes no mercado em que já atuam as Requerentes teria como uma de suas limitações o sistema introduzido nas cadeias produtivas de suínos e frangos, pois a maioria dos produtores rurais já trabalha pela integração vertical e contratos prévios com outras empresas e que é possível concluir que a entrada no mercado não seria tempestiva, provável e suficiente ao mesmo tempo.

Quanto à rivalidade, principalmente nos mercados *in natura*, a PROCADE entendeu que existem empresas que atendem o mercado interno e externo e que para estes mercados existe rivalidade saudável. Porém, foi verificada que a operação geraria poder de monopólio no mercado de abate de frango de MT e de peru no PR. A análise antitruste deve, então, considerar especificamente estes mercados.

A PROCADE não concordou com as sugestões de remédios antitrustes da SEAE-MF. A Procuradoria diz não ser adequada a aceitação da Alternativa A:

(...) qual seria a racionalidade de um agente econômico adquirir, por licenciamento, a marca Sadia ou Perdigão por apenas um período limitado (cinco anos, como proposto pela SEAE-MF), sabendo que deveria investir em publicidade e propaganda nessa marca e que, para o mercado, de um maneira geral, o fator marcar é relevante? Não parece perda de tempo e de dinheiro investir numa marca que, após 5 anos seria devolvida a BRF?. (PROCADE, 2011, p. 3.210).

No entender da PROCADE (2011), a proposta não seria interessante aos investidores como também não traria à questão uma solução definitiva para os problemas decorrentes do AC. Pela análise da Procuradoria, a alternativa B também não traria a resultante que se espera, já que pelo exposto, a alienação de marcas de combate das empresas não daria à(s) empresa(s) que iriam adquirir estas marcas força suficiente para combater a ação anticompetitiva das Requerentes após a fusão, pois as marcas Sadia e Perdigão são líderes de mercado e estas possuem participação muito superior às demais concorrentes.

A PROCADE, por fim, concluiu ser favorável à operação, condicionada, no entanto, a restrições, de forma que se possibilite a outra empresa concorrer, de fato, com as Requerentes no mercado e/ou possibilitar distribuir e repartir com os consumidores as eficiências decorrentes da operação em voga. Coloca, ainda, uma última e importante observação:

Caso medidas com essas características não sejam possíveis, tendo em vista os problemas de marca, de integração vertical, de distribuição, de capacidade produtiva diferenciada e de necessidade de repartição com os consumidores das eficiências, impõe-se a reprovação da operação, ante as elevadas concentrações encontradas nos mercados relevantes analisados. (PROCADE, 2011, p. 3.213).

### **7.8 Manifestação da BRF quanto ao Parecer PROCADE**

Após o parecer da PROCADE, a BRF realiza considerações, dentre as quais, a de que a PROCADE considerou em sua análise tão somente o parecer da SEAE-MF, separadamente dos demais documentos que compõem o processo. Além disso, coloca que a Procuradoria desconsiderou da análise a condição pré-falimentar da Sadia e que a fusão seria necessária para a restauração da saúde financeira desta Requerente, bem como para a continuidade de sua atuação no mercado. Além disso, as Requerentes voltam a citar que o AC é necessário para criar um *player global*, de forma que pudessem atuar fora do país, gerando impacto positivo para a economia nacional (BRF, 2011).

Quanto às preocupações demonstradas pela situação dos produtores rurais integrados, as Requerentes voltaram a ressaltar que os contratos são de longo prazo, que há a possibilidade de o integrado rescindir o contrato e que a integração é admitida pelas empresas como forma de atender as demandas e condições impostas pelo mercado externo. Contudo, A BRF traz um novo ponto de discussão ao tema, já que assumiu que a troca de integradora é difícil de concretizar, tendo em vista a necessidade do respeito às distâncias máximas das plantas produtivas e dos locais de abate, já que a maioria dos criadores se posiciona geograficamente mais perto dos abatedouros ou das empresas que adquirem seus produtos. Ainda assim, as Requerentes reafirmaram que a fusão não traria alterações para o quadro atual de contratos e nem induziria ao uso do poder de monopólio.

### **7.9 Do Voto do Conselheiro-Relator do Processo de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.: Reprovação da Operação**

Depois da juntada de todos os documentos já citados, houve julgamento do AC da Sadia e Perdigão em 08 de junho de 2011. Do voto do Conselheiro-Relator Sr. Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo, importantes considerações podem ser retiradas. A primeira delas é que o Relator coloca que as partes informam, inicialmente, seus dados de mercado, porém, o Conselheiro explica que o órgão antitruste tem por dever buscar ou confirmar esses dados para então iniciar o estudo da solicitação de ato de concentração e que tal situação se dá por dois motivos: o primeiro se origina pela não capacidade das Requerentes em fornecer todas as informações necessárias à instrução completa do Processo. O segundo motivo ocorre porque, querendo a aprovação do ato de concentração, as partes contemplam em seu pedido e estudos técnicos apenas os cenários favoráveis à aprovação do AC, sem demonstrar os problemas competitivos que cercam a fusão, o que não corresponde à realidade notadamente reconhecida pelo público.

O Conselheiro traz dois exemplos de informações enviadas prestadas pelas Requerentes: na primeira, elas afirmam que os mercados em que atuam possuem barreiras de entrada moderadas e, ainda, dispõem que a rivalidade dos segmentos em que possuem seus produtos, mesmo em âmbito regional, tem por característica ser acirrada nos quesitos propaganda, preço e qualidade.

Quanto ao controle dos atos de concentração em si, realizado pelo órgão antitruste (a exemplo das fusões, incorporações ou qualquer forma de associação entre empresas que gerem concentração econômica), o Conselheiro-Relator coloca que é feito de forma preventiva ou repressiva para evitar que esses atos venham a restringir, de forma indevida, a concorrência saudável, ocasionando prejuízo à coletividade. Para o Conselheiro:

A princípio, a concentração entre empresas atuantes em um mercado não é inerentemente boa ou ruim. Atos de concentração podem surtir efeitos positivos, na forma de economias, reduções de custos e outras eficiências que, eventualmente, podem a vir a incrementar o bem-estar econômico da sociedade. Por outro lado, uma concentração entre concorrentes, reconhecidamente, pode ser prejudicial à coletividade, na medida em que facilita o exercício de poder de mercado por parte dos agentes e possibilita, por exemplo, aumentos de preços. (RAGAZZO, 2011, p. 3.418).

Segundo o Conselheiro-Relator, a análise do órgão antitruste acerca do uso do poder de mercado, pelas Requerentes, que pode resultar em danos à concorrência e aos

consumidores, deve considerar diversas variáveis (remédios antitruste que podem ser aplicados ao caso), tais como:

- a) a possibilidade de as importações servirem como um remédio efetivo contra um possível abuso do exercício de poder de mercado utilizado no mercado brasileiro; e/ou
- b) a possibilidade de novos entrantes naquele mercado de modo tempestivo e suficiente para conter o exercício de poder de mercado pelas Requerentes; e/ou
- c) se a rivalidade já existente neste mercado, proveniente de empresas já instaladas, pode evitar o uso abusivo do exercício do poder de mercado.

É dever, então, do órgão antitruste, no caso o CADE, ao verificar que as possibilidades levantadas no parágrafo anterior não são factíveis (juntas ou separadamente), constatar que existe a possibilidade de as Requerentes fazerem uso abusivo do poder de mercado com prejuízos potenciais ao bem-estar coletivo e, por isso, a decisão mais acertada seria intervir na operação. Essa intervenção pode não ser feita caso se constate que as eficiências que decorrerão da operação serão positivas e muito superiores aos danos que a fusão irá causar.

Segundo o Conselheiro-Relator, deve ser feito um estudo sobre os efeitos positivos e negativos do ato de concentração para, então, aprovar ou reprovar o ato. Assim ele justifica o estudo exaustivo feito sobre a estratégia de fusão adotada pelas Requerentes e a atual e futura situação delas e do mercado, dos seus possíveis concorrentes, dos produtores rurais integrados e dos consumidores finais. Das informações mais relevantes demonstradas pelo Conselheiro, no voto e no relatório apresentados exibidos em 1.149 tópicos e anexos que foram distribuídos em 465 páginas (da página 3.390 a 3.855), serão apresentados a seguir os itens mais importantes para esta Dissertação.

#### *7.9.1 As Cadeias Produtivas de Aves e Suínos e o Sistema de Integração Adotado pelas Requerentes*

Quanto ao que se delineia em seu Voto sobre a produção de aves, o Conselheiro-Relator descreve que a cadeia principal - âmbito das operações das Requerentes - necessita de uma cadeia auxiliar para assegurar o seu pleno funcionamento. Para isso, se faz necessário obter produtos ou serviços relacionados à: a) pesquisa e desenvolvimento na área da genética, com a finalidade de se obter, ao final, aves que tragam altos lucros às empresas - as Requerentes compram este tipo de serviço e produtos advindos dele; b) as vacinas e demais medicamentos necessários à manutenção das aves; c) obtenção de rações, como milho e soja,

para as aves; e d) a compra de equipamentos e embalagens para a fabricação e distribuição dos produtos finais das partes (RAGAZZO, 2011).

A cadeia produtiva de aves de corte tem como destinos finais prover ao consumidor o fornecimento de carne *in natura* (frangos e perus), seja ele presente no cenário nacional ou internacional, ou realizar o processamento e industrialização dessa carne para posterior repasse aos consumidores finais. Segundo o Conselheiro-Relator, a cadeia produtiva de aves tem um alto grau de verticalização, bem como de coordenação em seus diferentes elos, já que a adoção desse tipo de sistema proporciona benefícios. Geralmente, é o abatedouro que coordena essa relação vertical da cadeia, pois concentra as compras dos animais vindos de vários fornecedores com os quais mantém relação contínua e articulada (a exemplo da contratualização<sup>1</sup>). Assim, é possível verificar que o abatedouro se torna o ponto central dessa relação, que pode ser desenhada de duas formas:

1. incorporação *intra firma*, por parte dos abatedouros, que congregam às suas estruturas os criadores de animais que atuam na cadeia e que fornecerão essas aves para o abate. Nessa forma de verticalização, os criadores realizam suas atividades sob o comando da empresa a que está integrada e a integradora participa “com capital próprio e mão-de-obra assalariada” (RAGAZZO, 2011); ou

2. uma outra forma de se manter essa relação é optar pelos sistemas de integração, em que as partes – empresa integradora e produtor rural integrado – realizam contratos de fornecimento de longo prazo e, assim, é firmado o compromisso de fornecimento de aves de modo exclusivo ao abatedouro. Diferentemente do primeiro sistema, nesse tipo a empresa criadora e o abatedouro se mantêm juridicamente separadas, o que se encaixa no caso dos produtores rurais integrados objeto deste trabalho.

Outra cadeia semelhante à de aves é a cadeia de suínos que, assim como no primeiro caso, possui uma cadeia auxiliar para se manter em atividade: a) pesquisa e desenvolvimento genético de raças e linhagem; b) as vacinas e demais medicamentos necessários à manutenção dos suínos; c) obtenção de rações; e d) a compra de equipamentos e embalagens para a fabricação e distribuição dos produtos finais das partes (RAGAZZO, 2011).

A cadeia produtiva de suínos tem como destinos finais fornecer carne *in natura* aos varejistas e também aos consumidores finais, estejam eles presentes no cenário nacional ou internacional, e o processamento e industrialização de diversos produtos que são repassados posteriormente aos varejistas e consumidores finais. A cadeia de suínos também se assemelha

---

<sup>1</sup> Observação da autora da Dissertação.

à cadeia de aves no quesito da verticalização e coordenação do sistema. O seu alto grau de verticalização pode ser visto pela: 1) incorporação *intra firma* dos criadores pelos frigoríficos; ou 2) sistemas de integração, considerando a realização de contratos entre abatedouros e criadores de suínos. Neste caso, os abatedouros operam como financiadores dos criadores: eles fornecem a genética, a ração, vacinas e outros insumos necessários à criação dos porcos.

É relevante dizer, também, que o Conselheiro-Relator faz uma observação quanto a uma especificidade dessa cadeia, colocando que a suinocultura conta com produtores independentes que atuam no mercado *spot* e que fornecem suínos, de forma complementar, aos grandes abatedouros.

Nesse contexto, o Conselheiro-Relator (2011) faz uma exposição sobre a situação da Sadia S.A. e Perdigão S.A.: tanto no caso das aves quanto dos suínos, as empresas são altamente verticalizadas com a presença de diversos sistemas de integração (contratualização). Segundo o Relator, as empresas adquirem, apenas, pequenas quantidades de suínos no mercado *spot*, se comparado ao montante de sua produção. Pelo que se depreende da explicação do Conselheiro-Relator, a aquisição de aves no mercado *spot* ou não existe ou é insignificante.

#### 7.9.2 Mercados Relevantes em Relação aos Produtores Rurais Integrados e os Abatedouros

Para o Conselheiro-Relator do Processo, a análise sobre os efeitos competitivos advindos do ato de concentração não devem ser provenientes, somente, da mensuração do Índice de *Herfindahl-Hirschman*<sup>1</sup> (HHI) e da observação quanto à participação de mercado das Requerentes. De forma prioritária, para o Conselheiro-Relator, deve-se realizar a análise sobre o desvio da demanda caso as Requerentes, pós-fusão, aumentem os preços dos produtos vendidos.

Para esclarecer este entendimento, o Relator exemplifica tal situação: se os produtos de uma empresa, que ele chama de A, for a primeira opção dos consumidores, e essa empresa compra a empresa B, que tem seus produtos como segunda opção de escolha no mercado, a possibilidade de aumento nos preços será maior, já que a empresa B, que absorveria boa parte do desvio da demanda de A, passaria a compor esta última empresa. Se os produtos de B não

---

<sup>1</sup> Segundo o Conselheiro-Relator do Processo, o HHI é o índice de concentração nos mercados relevantes (RAGAZZO, 2011, p. 3.433, tópico 111).

fossem a primeira opção de desvio da demanda de A, os impactos da fusão das duas empresas no mercado seriam menores.

Pela análise feita pelo Conselheiro-Relator, nem sempre a análise de um ato de concentração requer uma definição estrita e perfeita sobre mercado relevante. Esse conceito, na consideração do Votista, é importante para iniciar as análises, pois pode indicar os mercados que poderão ser mais afetados. Contudo, a análise da existência de produtos diferenciados ofertados pelas empresas que pretendem se fundir leva a um estudo da rivalidade que está além do HHI de *market share*<sup>1</sup>. Sendo assim, o Conselheiro-Relator justifica o uso de informações mais amplas do que somente do conceito de mercado relevante para elucidar o caso:

Tais ponderações não serão diferentes no presente caso, que será examinado da forma mais adequada para esse tipo de operação. De início [...] cabe notar que a definição mais ou menos ampla de mercados relevantes na presente análise não terá, para grande parte dos produtos, impactos relevantes sobre a mensuração dos *market shares* das Requerentes, com exceção, especialmente, daqueles cujas sugestões de mercados relevantes foram mais exageradamente super-dimensionadas pelas Requerentes, sendo descartadas de modo mais óbvio. Vê-se que, para uma parte relevante dos mercados definidos, uma maior ou menor consideração de possíveis substitutos dentro ou fora das fronteiras de mercado delineadas não altera de modo substancial as participações de mercado das Requerentes. (RAGAZZO, 2011, p. 3.434).

Para o Voto então, o Conselheiro-Relator considerou a definição de mercado relevante, os *market shares* e a o HHI (índice de concentração de mercado), porém, se permitiu, também, examinar as variáveis que envolvem as operações com produtores diferenciados, as barreiras à entrada de novas empresas e questões sobre rivalidade.

Na questão da relação dos produtores rurais integrados e as Requerentes, o Conselheiro-Relator lembra a posição adotada pela SEAE-MF que definiu como mercados relevantes os seguintes: a) aquisição de suínos para abate; b) aquisição de frangos para abate; e c) aquisição de perus para abate. Mesmo diante das críticas feitas pelas Requerentes ao parecer emitido pela SEAE-MF, para o Relator as partes não apresentaram argumentos que justificassem o não acatamento a segmentação empregada pela Secretaria. No Quadro 3 constam os tipos de carnes e os principais concorrentes do mercado na época da solicitação da fusão:

---

<sup>1</sup> *Market share* significa a parcela (quota) de mercado que uma empresa detém e sua medida é demonstrada por porcentagem. Cálculo: divisão o número total de unidades vendidas pela empresa pelo total de unidades vendidas no segmento ou divisão do valor total de vendas de uma empresa pelo valor total do segmento (PHD, 2011).

Quadro 4 – Carnes *in natura* ofertadas pelas Requerentes e concorrentes

Empresa	Carne <i>in natura</i> de suínos	Carne <i>in natura</i> de frangos	Carne <i>in natura</i> de perus
Sadia S.A.	X	X	X
Perdigão S.A.	X	X	X
Seara	X	X	
Marfrig	X	X	X <sup>1</sup>
Firmesa	X	***	
Doux	X	X	
Aurora	X	X	
Pif Paf		X	
Tyson		X	

Fonte: Tabela elaborada pelo Conselheiro-Relator do Processo (RAGAZZO, 2011, p. 3.453).

As Requerentes haviam informado no Processo que os produtores integrados às empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. estavam instalados próximos às suas plantas de abate e que a distância média entre as partes e os integrados seria de 60 quilômetros e que assim, a definição de dimensão geográfica estadual dada pela SEAE-MF para caracterizar a concorrência na compra e abate dos animais estaria acima do ideal. De forma contraditória, as Requerentes também listaram plantas de abate de empresas concorrentes com até 347 quilômetros de distância dos produtores rurais integrados e colocou, ainda, que se os produtores integrados quisessem migrar a sua produção para outra integradora, seria possível fazê-lo. A definição de dimensão geográfica, no que se refere à aquisição e abate de animais, não é clara por parte da BRF, já que as distâncias podem variar de 60 até 350 quilômetros.

A SEAE-MD definiu, então, os mercados relevantes do ponto de vista do produtor, considerando o parâmetro de dimensão geográfica como sendo o âmbito estadual. Com isso, a Secretaria concluiu que os mercados relevantes para aquisição de animais para abate seriam aqueles em que ocorrem sobreposições entre as Requerentes dentro de um mesmo estado, a saber: a) suínos: estados do PR, SC e RS; b) frangos: estados do PR, SC, RS, MT e GO; e c) perus: PR.

Porém, o próprio Conselheiro-Relator do processo entendeu que seria possível à margem de outras respostas dadas pelas concorrentes das Requerentes, que os mercados relevantes oriundos da análise da relação dos produtores rurais integrados e os abatedouros fossem menores que um Estado da Federação<sup>2</sup>. A primeira indicação se deu pelo fato de que

<sup>1</sup> O Conselheiro-Relator explica que a Marfrig compõe este Quadro na área de produção de carne *in natura* de perus devido a aquisição dos ativos de abate de perus da Doux (AC nº 08012.004935/2009-84).

<sup>2</sup> O próprio Conselheiro-Relator informa que a pesquisa feita com a finalidade de se aferir a dimensão geográfica junto a abatedouros e representações de criação de animais teve como fim colher evidências que demonstrassem de forma mais concreta as distâncias máximas de localização entre criadores e frigoríficos. Ainda segundo o Relator, a indagação sobre o assunto foi feita pelo “teste do monopolista hipotético, a fim de determinar o mercado relevante geográfico de um produto (a distância “média”, portanto, não é um parâmetro razoável para a definição do mercado relevante)”. (RAGAZZO, 2011, p. 3.455).

o raio geográfico para aquisição de suínos e aves é diferente. Sendo assim, as análises desses mercados deveriam ser feitas de forma separada.

Quadro 5 – Distância máxima entre criadores e abatedouros de aves

<b>Empresa</b>	<b>Distância máxima entre produtores integrados e os abatedouros</b>
Sadia e Perdigão	100 km
Marfrig e Seara	100 km
Tyson	150 km
Pif Paf	150 km
Doux	250 km
Aurora	Não forneceu distância máxima específica (distância média de 42 Km)

Fonte: RAGAZZO, 2011, p. 3.455. Adaptada pela autora.

Com isso, o Conselheiro-Relator definiu como dimensão geográfica para o abate de aves um raio de 150 quilômetros, sendo este o mercado relevante geográfico mais adequado para subsidiar a análise. Visto isso, o Relator passou para a análise dos locais onde se encontram sobreposições das atividades de aquisição de aves para abate pelas empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A.. O resultado dessa análise demonstrou que “a operação não acarreta sobreposição entre as atividades das Requerentes de aquisição de perus para abate. Em outras palavras, as unidades de abate da Sadia não adquirem perus dos criadores que fornecem o animal para a Perdigão, e vice-versa” (RAGAZZO, 2011, p. 3.457).

Tal posicionamento denota que não existe nexo de causalidade entre o AC de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. com um possível exercício do poder de compra de forma abusiva pelas Requerentes sobre os criadores de perus, já que as partes atuam em mercados geográficos diferentes. O Conselheiro-Relator explica que essa conclusão demonstra que a operação não ocasionará concentração do poder de mercado da Sadia S.A. e Perdigão S.A. em face dos produtores integrados de peru acima do que já era exercido antes da fusão. Mediante essa conclusão, o Conselheiro coloca que o CADE não deve intervir no mercado de aquisição de perus para o abate.

Quadro 6 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados

<b>UNIDADES DE ABATE DE PERUS DAS REQUERENTES (Raio de 150 Km para a dimensão geográfica)</b>								
<b>Requerente</b>	<b>Estados e cidades</b>							
	<b>SC</b>	<b>PR</b>	<b>MT</b>	<b>MS</b>	<b>MG</b>	<b>RS</b>	<b>GO</b>	<b>DF</b>
<b>SADIA S.A.</b>	Chapecó	Francisco Beltrão	---	---	Uberlândia	---	---	---
<b>PERDIGÃO S.A.</b>	---	Carambeí	---	---	---	---	Mineiros	---

Fonte: dados retirados do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (CADE AC N° 08012.004423/2009-18, 2009).

Para confirmar essa análise, o Conselheiro cita que o próprio Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná (SINDIAVIPAR):

De acordo com a ótica do SINDIAVIPAR, o Ato de Concentração entre a Sadia S.A. e Perdigão S.A. e o referencial de parceria existente entre a empresa e os avicultores das regiões correspondentes dentro do estado do Paraná, não deverá acarretar grandes mudanças nas relações técnicas e econômicas, porque a localização geográfica das unidades (aviários, abatedouros, fábrica de ração, incubatórios) permanece inalterada. Já no que é pertinente à concorrência, de modo geral e sob a ótica dos criadores de frangos e perus, a concentração entre as Empresas Sadia e Perdigão, também deverá permanecer inalterada, porque existe uma interdependência entre ambos, produtor e indústria, que tem sido favorável e benéfico ao interesse de ambas as partes, produtor e abatedouro. (RAGAZZO, 2011, p. 3.458).

O Conselheiro-Relator passou, então, a análise da cadeia produtiva do frango no que se refere à produção e abate. Foi visto que nos estados do PR e MS, tanto a Sadia S.A. quanto a Perdigão S.A. possuem unidades de abate, porém, ao se considerar o raio geográfico de 150 quilômetros, notou-se que não existem sobreposições que sejam significativas. Porém ficou demonstrada que há sobreposição para aquisição de frangos pelas Requerentes nos estados do RS, SC e MT e, em menor grau, no estado de GO, sendo estes os estados selecionados como mercados relevantes ao se considerar o aspecto criação-abate.

Quadro 7 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados

UNIDADES DE ABATE DE FRANGOS DAS REQUERENTES (Raio de 150 Km para a dimensão geográfica)								
Requerente	Estados e cidades							
	SC	PR	MT	MS	MG	RS	GO	DF
<b>SADIA S.A.</b>	Chapecó Concórdia	Dois Vizinhos Francisco Beltrão Toledo	Campo Verde Lucas do Rio Verde	---	Uberlândia	Garibaldi Lajeado	Buriti Alegre	Brasília
<b>PERDIGÃO S.A.</b>	Capinzal Videira	Carambeí	Nova Mutum	Dourados São Gonçalo	---	Lajeado Marau Porto Alegre Serafina Corrêa	Jataí Rio Verde	---

Fonte: dados retirados do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (CADE AC Nº 08012.004423/2009-18, 2009).

Quanto a relação entre os frigoríficos das empresas Requerentes e os criadores de suínos para abate, a pesquisa sobre a distância máxima entre a localização dos produtores rurais integrados de suínos e os abatedouros demonstrou o seguinte:

Quadro 8 – Distância máxima entre criadores e abatedouros de suínos

<b>Empresa</b>	<b>Distância máxima entre produtores integrados e os abatedouros</b>
Sadia e Perdigão	100 Km
Doux	200 Km
ACRISMAT – Associação dos Criadores de Suínos de Mato Grosso	300 Km
Frimesa	350 Km
ACSURS – Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul	Inter-regional – “Para abate do Estado de São Paulo, por exemplo, recorre-se a suínos produzidos praticamente em toda a região produtora. É cotidiano o abate em São Paulo de animais provenientes de Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Minas Gerais e até mesmo do Rio Grande do Sul e Goiás”.

Fonte: RAGAZZO, 2011, p. 3.480. Adaptada pela autora da Dissertação.

Para a compra de suínos para abate, o Conselheiro-Relator verificou que o raio geográfico é maior do que no caso de aves para o abate e considera três questões importantes para definir isso:

1) as empresas que participaram da pesquisa feita pelo Relator enquadram-se como indústrias integradas e, por isso, não é sensato que operem a longas distâncias de seus abatedouros;

2) ainda assim, as empresas colocam que seria razoável percorrer uma distância de 350 quilômetros caso haja um aumento significativo e permanente de preços; e

3) a resposta da ACSURS reforçou a hipótese que é viável realizar o transporte de suínos em distâncias ainda maiores do que as apresentadas no Quadro 7. O Conselheiro-Relator definiu então que a aquisição de suínos para o abate teria uma dimensão geográfica na ordem de 350 quilômetros de raio ou âmbito estadual.

Na análise da cadeia dos suínos, foi verificado que há sobreposição por parte das Requerentes nos estados do RS, PR, SC e, em tese, poderia ocorrer nos estados de GO e MG. Porém, na prática, o Conselheiro coloca que essas sobreposições acabam não ocorrendo, pois a Sadia S.A. não adquire suínos oriundos do estado de GO e a Perdigão não adquire suínos do estado de MG. Sendo assim, estes dois estados foram descartados da definição de mercados relevantes, que foram redefinidos como sendo os estados do RS, PR e SC.

Quadro 9 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes – Análise de Sobreposição de mercados

UNIDADES DE ABATE DE SUÍNOS DAS REQUERENTES (Raio de 350 Km para a dimensão geográfica)								
Requerente	Estados e cidades							
	SC	PR	MT	MS	MG	RS	GO	DF
SADIA S.A	Concórdia	Toledo	Lucas do Rio Verde	---	Uberlândia	Três Passos	---	---
PERDIGÃO S.A.	Herval D'Oeste Videira	Carambeí	---	---	---	Farroupilha Lajeado Marau Mato Castelhana	Rio Verde	---

Fonte: dados retirados do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (CADE AC Nº 08012.004423/2009-18, 2009).

Análise do Conselheiro-Relator apontou que não é exequível, em um período curto (menor que um ano), um concorrente que nunca tenha ofertado determinado tipo de carne *in natura* passe a fazê-lo, mesmo que essa empresa já esteja instalada e que opere com outro tipo de carne. Ele destaca, inclusive, que tem relato de empresas que já atuavam com determinado tipo de carne e passaram a atuar no mercado com outro tipo, porém, isto se deu por intermédio de aquisições de outras empresas que já atuavam naquele setor, ou seja, não foi preciso realizar adaptações em suas estruturas já existentes para chegar ao resultado pretendido. Assim, a possibilidade de que em um curto espaço de tempo outras empresas possam começar a atuar no mercado de abates de carne *in natura*, de forma a absorver uma possível oferta dos produtores rurais, é pouca ou muito pouco razoável. Quanto a isso, o Conselheiro-Relator traz uma síntese das manifestações feitas pela ABCS, pela Marfrig e também das próprias requerentes:

Conforme se depreende [...], a relação das empresas fornecedoras de carnes *in natura* com os criadores de animais são, normalmente, de longo prazo e caracterizadas por exclusividade por parte dos criadores (contratual ou de fato). Os criadores não operam com capacidade ociosa e a mudança de um criador para outro, embora juridicamente possível, gera elevados custos de transação, já que envolve alterações genéticas, troca de nutrição e medicamentos, variação da qualidade da carne, reestruturação da unidade criadora para se adequar aos padrões sanitários, de qualidade e rastreabilidade exigidos pela empresa e assim por diante. Por outro lado, vê-se que as plantas de abate, de modo geral, são específicas para cada tipo de animal, ou seja, cada espécie, em regra, é abatida em abatedouro próprio, com exceção de algumas plantas de abate integradas. (RAGAZZO, 2011, p. 3.466-3.467).

Terminada a análise sobre os mercados relevantes, o Conselheiro-Relator passou a realizar a análise de outros itens que complementam o estudo sobre os mercados relevantes.

### 7.9.3 Market Share das Requerentes em Relação aos Produtores Rurais integrados

A Seção 7 constante do Relatório de Voto do Conselheiro-Relator tratou da possibilidade de exercício do poder de mercado pelas Requerentes pós-fusão. Nesta parte, o Relator propôs a apresentar as participações de mercado da Sadia S.A. e Perdigão S.A. e o HHI<sup>1</sup> – índice que demonstra a concentração existente no mercado. O Relator lembra que não será necessário estimar a participação de mercado da Sadia S.A. e Perdigão S.A. a carne de peru, pois o mercado relevante definido demonstrou que não existe sobreposição horizontal neste segmento entre as Requerentes e, assim sendo, não existe também nexos de causalidade que possa induzir a um aumento de poder de compra da Sadia S.A. e Perdigão S.A.

Já para o segmento de frangos para abate, foi verificado que há sobreposição das atividades das Requerentes nos estados do RS, SC, MT e GO e no caso dos suínos no RS, SC e PR. Quanto a participação de mercado das empresas Requerentes e de suas concorrentes na compra de suínos para abate, tem-se a seguinte composição:

Tabela 3<sup>2</sup> – Participação de Mercado na Aquisição de suínos para o abate em 2008

<b>Empresa</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>PR</b>
Sadia S.A.	0%-10%	10%-20%	30%-40%
Perdigão S.A.	10%-20%	10%-20%	10%-20%
<b>Total das Requerentes (Sadia e Perdigão)</b>	<b>20%-30%</b>	<b>20%-30%</b>	<b>40%-50%</b>
Doux	10%-20%	0%-10%	0%-10%
Seara	0%-10%	10%-20%	10%-20%
Marfrig	0%-10%	0%-10%	0%-10%
Frimesa	0%-10%	0%-10%	10%-20%
Aurora	0%-10%	0%-10%	0%-10%
Pif Paf	0%-10%	0%-10%	0%-10%
Outros	40%-50%	50%-60%	40%-50%

Fonte: RAGAZZO, 2011, p. 3.510 e 3.511. Os dados foram adaptados pela autora da Dissertação e considerou, para isso, as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do (MAPA) e das Requerentes.

<sup>1</sup> Ragazzo (2011) informou que de acordo com o critério adotado pela *Federal Trade Commission* (FTC) americana, não existe nexos de causalidade entre a operação e os problemas concorrenciais se o HHI for menor que 1500 pontos; se o HHI estiver entre 1500 a 2500 pontos e variação menor ou igual a 100 pontos; se o HHI for maior que 2500 pontos e a variação abaixo de 100 pontos. Esse critério foi adotado no *Horizontal Merger Guidelines* de agosto de 2010.

<sup>2</sup> O Conselheiro-Relator aponta discrepâncias nos dados informados pelo MAPA e pelas Requerentes. O MAPA disponibilizou um total menor da participação no abate do que o informado pela Sadia S.A. e Perdigão S.A.. Com intuito de dirimir dúvidas quanto à fidedignidade dos dados apresentados pelo MAPA e pelas Requerentes, o Relator novamente oficiou as empresas, bem como buscou dados junto ao IBGE, já que o Instituto contabiliza não somente o registro de compra de animais com registros federais, como faz o MAPA; o órgão contabiliza, também, as compras de criadores com registros estaduais e municipais. Por este motivo, a autora dessa Dissertação considerou na Tabela 3 e 4 (Participação de Mercado na Aquisição de suínos e de frangos para o abate em 2008) os dados do IBGE, do MAPA e das Requerentes.

O panorama de participação no mercado de compras de frangos para abate, pelas Requerentes e demais empresas concorrentes demonstrou participações diferenciadas do abate de suínos, o que pode ser conferido a seguir:

Tabela 4<sup>1</sup> – Participação de mercado na aquisição de frangos para o abate em 2008

<b>Empresa</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>MT</b>	<b>GO</b>
Sadia S.A.	10%-20%	10%-20%	40%-50%	0-10%
Perdigão S.A.	20%-30%	20%-30%	50%-60%	40%-50%
<b>Total das Requerentes (Sadia e Perdigão)</b>	<b>40%-50%</b>	<b>30%-40%</b>	<b>90%-100%</b>	<b>50-60%</b>
Doux	20%-30%	0%-10%	0%-10%	0%-10%
Seara	0%-10%	20%-30%	0%-10%	0%-10%
Marfrig	0%-10%	0%-10%	0%-10%	0%-10%
Outros	10%-20%	20%-30%	-	40%-50%

Fonte: RAGAZZO, 2011, p. 3.510 e 3.511. Os dados foram adaptados pela autora da Dissertação e considerou, para isso, as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do (MAPA) e das Requerentes.

Nos cenários apresentados pela conjugação dos dados do MAPA, IBGE e das próprias Requerentes, os mercados geográficos analisados, a participação das Requerentes na compra de suínos e frangos para abate foram superiores a 20%, o que demonstra concentração e poder de mercado das empresas. O Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal do CADE coloca que, neste caso, os Conselheiros devem prosseguir nas demais análises necessárias para verificar os impactos da fusão sobre os produtores rurais.

Neste caso, o Conselheiro-Relator diz que o objetivo da análise é verificar se há, de fato, a formação de uma estrutura de oligopsônio, ou seja, deve-se aferir a possibilidade de ocorrência de ações anticompetitivas no mercado geradas pelo poder de compra que passarão a deter as Requerentes da fusão em relação aos produtores rurais integrados, considerando a necessidade da manutenção do bem-estar econômico destes.

#### *7.9.4 Análise da Probabilidade de Exercício do Poder de Compra de Animais pelas Requerentes: os impactos aos Produtores Rurais*

A análise sobre o a probabilidade de exercício do poder de compra é iniciado com uma consideração do *Horizontal Merger Guidelines*, do Departamento de Justiça dos EUA: os órgãos antitrustes devem considerar que um ato de concentração entre grandes empresas compradoras de insumos podem gerar problemas concorrenciais ao mercado *upstream*<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Ver Nota de Referência 1 da Tabela 3 .

<sup>2</sup> *Upstream*: é a parte do mercado que engloba os processos antes da industrialização, como é o caso do fornecimento de matérias-primas e insumos. No caso da Sadia S.A. e Perdigão S.A., são as empresas que

definindo, por exemplo, o preço de compra dos animais. Segundo o Conselheiro-Relator, essa análise tem foco diferente do que, normalmente, é feito pelas autoridades que atuam na defesa da concorrência, pois “busca avaliar eventuais efeitos decorrentes de uma concentração entre duas empresas à oferta de produtos. [...] o que se pretende é verificar aumentos de preços na venda dos produtos ofertados pelas empresas fusionadas” (RAGAZZO, 2011, p. 3.520).

Segundo o Relator, o que se busca então em relação aos produtores integrados é verificar se, no caso da fusão entre a Sadia S.A. e a Perdigão S.A. que respondem por uma parte relevante de compra de animais em determinadas regiões do Brasil, as empresas passarão a ter possibilidade de determinar preços de compras abaixo do praticado, afetando assim o bem-estar do mercado como um todo. Ele destaca que esse poder de compra exacerbado pode ser verificado em indústrias nas quais o mercado para aquisição dos produtos tem por característica a concentração e que existindo muitos fornecedores e poucos compradores, são os últimos que formam os preços. Os fornecedores são considerados então como *price takers*<sup>1</sup> da relação negocial estabelecida. Contudo, mesmo havendo a possibilidade de uso exagerado desse poder de compra decorrente da concentração de mercado, não se pode aferir a existência de danos concorrenciais. É preciso então que se distingue o poder de barganha de empresa e o poder de monopólio. Quanto a esse assunto, tem-se uma importante contribuição do *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD):

Há dois tipos de poder de compra: poder de monopólio e poder de barganha. As implicações de bem-estar e, portanto, as políticas de enfrentamento apropriadas, dos dois tipos de poder de compra são muito diferentes. Ambos [poder de monopólio e de barganha] resultam em preços de insumos menores, mas o exercício do poder de monopólio normalmente resulta em preços mais elevados à jusante. [Tradução por Ragazzo, 2011]. [ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2008, p. 1].

---

forneem carnes *in natura*, por meio do sistema integrado ou por produtores independentes, de rações, vacinas, pesquisa e genética, dentre outros.

<sup>1</sup> Segundo a Universidade Técnica de Lisboa/Portugal (1999), constante da página do Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, em seu Glossário de Termos coloca que o conceito de *Price Taker* (aceitante de preço) corresponde a “uma firma que, sendo apenas uma de vários produtores de um bem, não tem poder para fixar o preço que o produto é vendido. Uma firma em um mercado de concorrência perfeita é o exemplo clássico do *price taker*. Tem que vender pelo preço que prevalece no mercado: se colocar um preço mais elevado do que os seus concorrentes pelo mesmo produto, nenhum comprador vai dirigir-se a ela; se tentar vender a um preço mais baixo, sofrerá um prejuízo e será inviável no longo prazo.” Disponível <<http://www.iseg.utl.pt/disciplinas/mestrados/dci/glossario.html>>. Última versão: 12 de Dezembro de 1999. Acessado em Jan 14.

O poder de barganha, conforme interpretação do Conselheiro-Relator, é o poder de compra que pode vir a resultar em equilíbrio das condições de concorrência do mercado que se dá quando, por exemplo, há poucos fornecedores de determinado produto (altamente concentrados) e estes exercem pressão sobre determinados grupos de compradores que não são concentrados e, dessa forma, se o mercado comprador se concentra mais, há maior força para equilibrar os preços dos produtos que compram. Já o poder de monopólio ocorre quando ocorre uma situação de não-equilíbrio, onde haja uma redução dos preços de compra que torne, assim, para quem vende, um preço abaixo do nível competitivo, fazendo pressão sobre os fornecedores.

Analisar o poder de compra não é algo simples - conforme dispõe o Conselheiro-Relator - já que este pode resultar em preços menores na obtenção de insumos e, ao final, resultar também em preços menores aos consumidores, atingindo assim, em tese, um bem-estar que é foco da preocupação da defesa da concorrência. Entretanto, o poder de monopólio pode trazer danos aos produtores rurais integrados e também aos consumidores, já que (RAGAZZO, 2011):

- a) menores preços de compra da empresa que detém esse poder pode ocasionar maiores preços de compra para outras empresas concorrentes;
- b) menores preços de compras podem reduzir a possibilidade dos fornecedores em realizar investimentos;
- c) a pressão por preços menores no monopólio pode gerar a saída de fornecedores desse mercado, o que poderá ocasionar a diminuição da oferta para compras e consequente aumento de preço dos produtos aos consumidores ou menor quantidade de variedade de produtos; e
- d) as vantagens de menor preço obtidas pela empresa compradora podem não ser repassadas aos consumidores, caso esta atue de forma concentrada para a venda de seus produtos finais ou tenha poucos concorrentes.

A Sadia S.A. e a Perdigão S.A. já possuem parcela relevante de compras de animais para o abate junto aos seus produtores integrados em alguns estados, ou seja, o cenário demonstra que existem vários criadores de animais para ofertar seus produtos a um número reduzido de empresas compradoras. Ainda que as Requerentes possuam esse poder de compra, o Relator informa que será necessário, antes, identificar se elas são capazes, de fato, de exercer o poder de monopólio.

O primeiro passo seguido pelo Conselheiro-Relator foi analisar a existência de outras empresas compradoras no mercado geográfico determinado anteriormente, considerando os

raios geográficos já estabelecidos, para quais os fornecedores possam vender seus produtos em condições não prejudiciais às suas atividades. Se verificado que esse poder de compra existe por parte das Requerentes de forma relevante, deve-se depois analisar se ela possui motivos para realmente usar esse poder e se isto é fruto do ato de concentração ou se já se trata de uma condição pré-existente à operação. Se confirmadas todas essas questões, inclusive o nexo de causalidade do aumento do poder de compras decorrente do ato de concentração, passa-se ao segundo passo que se preenche na análise dos efeitos prejudiciais de tal situação aos consumidores e ao bem-estar econômico.

A primeira questão é avaliar se as Requerentes detêm, em cada Estado, poder de compra que as faça exercer o poder de monopólio sobre os produtores rurais integrados. O resultado da análise do Conselheiro-Relator (2011) traz a informação de que, ao menos, juridicamente, os produtores rurais integrados podem rescindir os contratos realizados com as Requerentes, sem ônus, a qualquer tempo, para iniciar relação comercial com outra empresa compradora.

Há de se observar, no entanto, que esses contratos trazem algumas características próprias para a relação mantida entre as empresas fornecedoras e as Requerentes: a relação comercial é estável e, normalmente, válida por longos períodos; além disso, os contratos exigem que a produção seja exclusiva da empresa compradora.

É possível concluir que a mudança de comprador gera custos de transações consideráveis para os produtores rurais integrados<sup>1</sup>. Ao considerar a estrutura comercial que existente nos estados considerados como mercados relevantes (para o mercado de suínos – PR, SC e RS e para o mercado de frangos – RS, SC, MT e GO), o Relator verificou a possibilidade de o poder de compra das Requerentes ser contestado por outros rivais, conforme especificado nos Quadros 10 e 11, a seguir:

---

<sup>1</sup> É preciso observar que as condições descritas sobre o contrato de integração realizado entre os produtores rurais integrados e as empresas compradoras não são resultantes do ato de concentração de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. Na verdade, são condições pré-existent e inerentes a quaisquer contratos de integração realizados entre fornecedores e empresas.

Quadro 10 – Unidades de Abate de Suínos das Requerentes e das empresas concorrentes

<b>UNIDADES DE ABATE DE SUÍNOS DAS REQUERENTES E DAS CONCORRENTES</b> (Principais concorrentes que atuam em um raio de até 350 km – quadro exemplificativo, não taxativo)					
<b>SC</b>		<b>RS</b>		<b>GO</b>	
<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>	<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>	<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>
<b>Concórdia</b> (Empresa Sadia)	<b>Chapecó e São Miguel do Oeste</b> (Empresa Aurora)	<b>Toledo</b> (Empresa Sadia)	<b>Medianeira</b> (Empresa Frimesa)	<b>Três Passos</b> (Empresa Sadia)	<b>Sarandi e Erechim</b> (Empresa Aurora)
<b>Herval D'Oeste Videira</b> (Empresa Perdigão)	<b>Seara</b> (Empresa Seara)	<b>Carambeí</b> (Empresa Perdigão)	<b>Jacarezinho</b> (Empresa Alibem)	<b>Farroupilha</b> (Empresa Perdigão)	<b>Santo Ângelo e Santa Rosa</b> (Empresa Alibem)
	<b>Rio do Sul e Presidente Getúlio</b> (Empresa Riosulense/Pamplona)			<b>Lajeado Marau</b> (Empresa Perdigão)	<b>Frederico Westphalen</b> (Empresa Mabella)
	<b>Itapiranga</b> (Empresa Mabella)			<b>Mato Castelhana</b> (Empresa Perdigão)	<b>São Luiz Gonzaga</b> (Empresa Contriujá)

Fonte: dados retirados do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (CADE AC N° 08012.004423/2009-18, 2009). O Quadro demonstra a possibilidade de contestação na compra de frangos nos estados de SC, RS e GO. Tal situação não se aplica ao estado de MT que, em tese, não seria contestado.

Quadro 11 – Unidades de Abate de Frangos das Requerentes e das empresas concorrentes

<b>UNIDADES DE ABATE DE FRANGOS DAS REQUERENTES E DAS CONCORRENTES</b> (Concorrentes de maior porte que atuam em um raio de até 150 km – quadro exemplificativo, não taxativo)					
<b>SC</b>		<b>GO</b>		<b>RS</b>	
<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>	<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>	<b>Requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.)</b>	<b>Rivais</b>
<b>Chapecó</b> (Empresa Sadia)	<b>Maravilha</b> (Empresa Aurora)	<b>Toledo</b> (Empresa Sadia)	Sem dados.	<b>Três Passos</b> (Empresa Sadia)	<b>Erechim</b> (Empresa Aurora)
<b>Concórdia</b> (Empresa Sadia)	<b>Quilombo</b> (Empresa Aurora)	<b>Carambeí</b> (Empresa Perdigão)		<b>Farroupilha</b> (Empresa Perdigão)	
<b>Capinzal</b> (Empresa Perdigão)	<b>Seara</b> (Empresa Seara)			<b>Lajeado Marau</b> (Empresa Perdigão)	
<b>Videira</b> (Empresa Perdigão)	<b>Itapiranga</b> (Empresa Seara)			<b>Mato Castelhana</b> (Empresa Perdigão)	

Fonte: dados retirados do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (CADE AC N° 08012.004423/2009-18, 2009).

A conclusão da análise realizada pelo Conselheiro-Relator quanto ao mercado de aquisição e abate de animais é que as empresas Requerentes podem ser contestadas pelas empresas concorrentes no que se relaciona à compra dos frangos e suínos produzidos pelos produtores rurais integrados, porém, como já citado anteriormente, algumas questões podem relativizar essa possibilidade de contestação: a) os custos de transação da troca de empresa integradora, os quais correriam por conta do fornecedor; e b) o abatedouro que receberia esse desvio da oferta teria que ter a capacidade de receber a quantidade total produzida por aquele fornecedor (é importante lembrar que a produção é exclusiva, ou seja, o produtor integrado produz e distribui, somente, para uma empresa integradora<sup>1</sup>), o que só poderia ocorrer caso este comprador conseguisse vender essa carne aos clientes ou consumidores.

O Relator sintetiza, então, a sua análise colocando que “a efetividade da rivalidade de compradores concorrentes como óbice ao exercício de poder de compra das Requerentes é incerta. Há fatores que apontam a favor dessa rivalidade, e alguns fatores relevantes que apontam contra” (RAGAZZO, 2011, p. 3.525).

Já para o mercado de MT, no caso do abate de frangos, foi demonstrado pelo Relato que a região não possui rivalidade para a compra de frangos pelas Requerentes, pois sua participação nas compras varia de 90% a 100% do que é ofertado. A partir de então, o Conselheiro-Relator passou a realizar uma análise sobre os incentivos que as Requerentes poderiam ter para usar o poder de monopsonio no estado de MT. Indagadas pelo Conselheiro-Relator do Processo, as Requerentes alegam que as relações contratuais com os produtores integrados de frango de MT já existiam antes do pedido de fusão. Para o Relator, o argumento das partes do processo é que elas já eram monopsonistas em relação aos produtores integrados de aves antes da fusão e que, por isso, não haveria nexo de causalidade para explicar aumento desse poder após a aprovação da operação.

Para melhor elucidar a análise feita, o Conselheiro-Relator oficiou vários agentes atuantes nesse mercado, principalmente aqueles que poderiam ser afetados pelo aumento do poder de compra da Sadia S.A. e Perdigão S.A.:

De modo mais específico, buscou-se averiguar se, antes da operação, os criadores integrados de Sadia e Perdigão, respectivamente, tinham a outra concorrente como uma opção viável de fornecimento, no caso, por exemplo, de uma diminuição excessiva dos preços do animal impostos pela sua integradora. Tal avaliação é importante porque, caso se constate que desde antes da operação, a integração entre unidades criadoras e empresa é de tal monta que os criadores de fato não considerem outro abatedouro como uma opção de fornecimento, isso significaria que, na verdade, a Sadia, desde antes, não exercia uma pressão competitiva contra o poder

---

<sup>1</sup> Observação da autora da Dissertação.

de compra da Perdigão, e vice-versa. Significa que Sadia e Perdigão já seriam monopsonistas diante de seus respectivos criadores previamente à operação, e que, portanto, este ato de concentração não estaria agravando o poder de compra das Requerentes. (RAGAZZO, 2011, p. 3.526).

O Conselheiro informou que, ao final de sua pesquisa junto a esses atores constatou que não havia pressão competitiva quanto à aquisição de frangos para abate no MT, antes da fusão, da Sadia S.A. sobre a Perdigão S.A. e vice-versa. A SINDIAVIPAR informou que existe uma dependência do produtor para com a indústria e da indústria para com o produtor de aves e que isso tem sido favorável a ambos. A União Brasileira de Avicultura (UBABEF) informou que os produtores rurais integrados de aves são participantes de sistemas de integração distintos e por isso não são concorrentes entre si, já que sua produção é exclusiva da empresa compradora, condição confirmada, também, pela Associação Catarinense de Avicultura (ACAV).

Foram indagados, também, sobre a situação acima os principais criadores de frango do estado de MT. Dos seis consultados, cinco responderam que não visualizavam outra empresa compradora como sendo uma opção de desvio de sua oferta de frangos e que não mudariam de sistema integrado em razão da distância existente entre a unidade de criação e os abatedouros rivais. Perguntado sobre casos reais de migração de produtor rural integrado de um sistema para outro, os criadores responderam não ter conhecimento de ocorrência dessa situação naquela região. Além disso, os criadores manifestaram serem favoráveis ao ato de concentração.

Considerando o exposto e, principalmente as informações prestadas pelos próprios agentes que poderiam ser atingidos pela operação, o Conselheiro-Relator não encontrou nexo de causalidade entre a fusão e um aumento do poder de compra das Requerentes. O poder de monopsonio das empresas já era pré-existente à fusão.

Quanto aos incentivos para utilização desse poder de compra, o Conselheiro-Relator deduz que existe interdependência dos produtores rurais integrados e as empresas integradoras; se há redução do preço pago aos criadores abaixo do nível competitivo, tem-se o risco de diminuição da oferta de carne e também dos investimentos que podem ser feitos em qualidade e pesquisas. A realidade é que as Requerentes precisam da manutenção da qualidade, pesquisa e oferta das aves e suínos para competir, principalmente, no mercado externo.

O Relator expõe que os resultados de sua análise não atestam a não existência de problemas concorrenciais do mercado de aquisição e abate de animais, principalmente para os

produtores rurais integrados. O que se constatou, apenas, é que esses problemas são pré-existentes à fusão e não causadas por ela. Inclusive, o Relator coloca que a alta dependência dos produtores integrados às Requerentes e as condições negociais que esses criadores precisam se submeter – fatores de preocupação da ABCS - não foram causadas pelo ato de concentração em si:

O fato, porém, é que essas condições não são causadas por esta operação, e dizem respeito a uma situação de mercado prévia, aparentemente inerente às características de uma indústria marcada por uma relação de forte poder de compra. Os efeitos disso podem, eventualmente, caracterizar uma situação anticompetitivas, a depender do caso concreto, ou podem simplesmente ser uma consequência natural e legal dessa relação. Isso, contudo, não é uma implicação deste ato de concentração, não cabendo ser aqui discutida. (RAGAZZO, 2011, p. 3.528).

A conclusão do Conselheiro-Relator quanto ao uso do poder de compra por parte das Requerentes após a fusão que é não existe nexos de causalidade entre a operação e os efeitos anticompetitivos já existentes e, por isso, não se faz necessário aprofundar o estudo sobre essa questão, já que o incremento trazido pela concentração não afeta de forma direta os consumidores por decorrência do uso do poder de monopólio: “os argumentos apresentados são, ao meu ver, suficientes para corroborar a desnecessidade de intervenção na operação no que diz respeito à aquisição de animais para o abate, sob o argumento de poder de compra” (RAGAZZO, 2011, p. 3.529). Este foi o parecer do Conselheiro-Relator sobre o possível incremento do poder de monopólio das empresas Requerentes decorrente do ato de fusão.

#### *7.9.5 Resumo da Análise das Barreiras à Entrada de Novas Empresas no Mercado e as Vantagens Competitivas das Requerentes*

O Conselheiro-Relator verificou a existência de algumas barreiras que poderiam impedir ou dificultar a entrada de novas empresas no mercado, de forma que pudessem reequilibrar as relações comerciais atingidas pelo ato de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. Foi observado que é essencial a um entrante constituir uma rede de distribuição ampla e também eficiente para que este tenha capacidade de competir, vender e obter lucro no setor. Sem ter essa rede de distribuição eficiente uma empresa entrante não consegue se desenvolver no mercado. Seria então, esta, uma barreira à entrada de novas empresas no setor e também um fator de dificuldade de estabelecimento de rivalidade entre as empresas já instaladas.

As Requerentes possuem uma rede de distribuição que nos quesitos eficiência e amplitude são muito superiores à de seus concorrentes já instalados e que as rivais encontram

dificuldades de acomodação no mercado por causa dessa barreira. Assim coloca o Conselheiro-Relator do Processo:

Tais dificuldades, em certa medida, relacionam-se aos custos e dificuldades de constituição de uma rede ou da disponibilidade de parceiros logísticos capazes de fazê-lo. Mais do que isso, porém, ficou claro, ao menos, que mesmo em se encontrando alternativas de parceria e distribuição, entrantes e concorrentes, com portfólio, porte e volume de comercialização significativamente menor que a Sadia e Perdigão, são defrontados, em razão desses mesmos fatores, com custos superiores de distribuição, além de outras desvantagens competitivas, que tornam a entrada e a rivalidade diante das Requerentes extremamente difícil. (RAGAZZO, 2011, p. 3.604).

Assim, pode-se concluir das considerações feitas pelo Relator (2011) que a capacidade de distribuição e capilarização das Requerentes, mesmo individualmente, já são maiores do que os seus concorrentes. A questão da distribuição e logística são problemas anticoncorrenciais já existentes para as empresa que atuam no setor; para as empresas entrantes, se torna uma forte barreira, difícil de ser transponível em condições normais de mercado.

As empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. possuem um grande portfólio de produtos que dão a elas grandes vantagens competitivas também no quesito distribuição. Ter uma grande quantidade de produtos incorre em menores custos logísticos para distribuição nas redes de distribuição na venda de seus produtos, já que uma vez estruturada a rede de distribuição da empresa, pode-se verificar a existência de economias de escala relevantes que se relacionam à utilização da cadeia que trazem benefícios quando da distribuição de vários produtos ao mesmo tempo.

A existência de um portfólio maior, conforme diz o Conselheiro-Relator, ajuda não só a distribuição, mas também a manutenção de uma estratégia de preços e vendas eficiente. As Requerentes, por possuírem um vasto portfólio de produtos e marcas, podem implantar estratégias agressivas quanto aos preços e as vendas que, segundo algumas concorrentes que se manifestaram no referido Processo, a exemplo da empresa Dr. Oetker e a empresa Aurora, propiciam a adoção de práticas comerciais exclusivistas que podem incorrer no fechamento de mercado para algumas concorrentes, além de possibilitar a blindagem dos canais de distribuição (RAGAZZO, 2011, p. 3.529). A junção de grandes marcas das empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. também preocupam o CADE e os concorrentes, como a Marfrig e a Seara. Segundo o Conselheiro-Relator:

As Requerentes podem combater estratégias agressivas de preços por parte de entrantes e rivais simplesmente baixando os preços de suas chamadas “marcas de combate”, enquanto mantêm a receita com as suas “marcas premium”, ou posicionando suas marcas da maneira que for mais eficaz no sentido de impedir que entrantes e rivais ganhem mercado. (RAGAZZO, 2011, p. 3.621)

Com isso, o Relator faz a observação que se uma empresa, que possui a marca preferida dos consumidores se funde a outra empresa que tem outra marca que é considerada substituta da primeira opção dos consumidores, a possibilidade de haver aumento de preços dos produtos após a fusão é ainda maior. O Conselheiro coloca que esse aumento está condicionado à capacidade ou não dos demais rivais ou de novas empresas conseguirem atrair o desvio da demanda - causado pelo aumento de preços pelas empresas principais – para os seus produtos. A grande questão, no entanto, é que os consumidores tendem a se fidelizar às marcas que mais gostam, o que é inerente à característica da estratégia de diferenciação dos produtos.

Existem então, dessa forma, mercados com custos e dificuldades não triviais, aos quais os concorrentes ou novos entrantes estão sujeitos: os rivais precisam convencer os consumidores a trocarem de marca. A oportunidade, então, de entrar ou participar de determinado mercado não está sujeito, somente, às chances de venda nesse mercado, mas também no impacto que essa diferenciação dos produtos das marcas preferidas causam na aceitação de novos produtos (RAGAZZO, 2011). Assim, o Conselheiro-Relatos concluiu essa questão colocando que a fusão da empresa Sadia S.A. e Perdigão S.A. geram efeitos anticompetitivos importantes nos mercados afetados, já que:

- a) as marcas das Requerentes ou são as principais do mercado ou estão entre elas;
- b) caso aumentasse o preço de determinada marca da Sadia S.A., boa parte dos consumidores optariam por uma das marcas da Perdigão S.A. para a substituição, e vice-versa; e
- c) as marcas das empresas já instaladas e as possíveis de novos entrantes não seriam fortes o suficiente para atrair o desvio da demanda dos produtos das Requerentes, de forma que pudessem impedir o aumento de preço desses últimos.

#### *7.9.6 Conclusões sobre as Eficiências da Operação de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. e Voto Final do Relator*

O Conselheiro-Relator discorreu, ainda, sobre as sinergias e eficiências alegadas pela Sadia S.A. e Perdigão S.A. como consequências do ato de concentração. Para o Conselheiro,

os ganhos advindos da fusão seriam muito pequenos se comparado com o resultado de outros atos de concentração analisados pelo CADE. Sendo assim, as consequências não seriam suficientes para superar os danos oriundos da fusão. Tais sinergias e eficiências poderiam ser obtidas pelas Requerentes de modo individual e o mesmo valeria para o incremento das exportações (RAGAZZO, 2011).

Para a elucidação sobre as eficiências necessárias para a aprovação de uma operação, as Diretrizes para Elaboração e Implementação de Política de Defesa da Concorrência traz um esclarecimento: as “eficiências devem ser consideradas para aprovação de uma operação somente nos casos em que forem extremamente elevadas, isto é, quando “forem anormalmente grandes ou se elas estiverem orientando a fusão ou acordos propostos” (BANCO MUNDIAL, 2003, p. 279 *apud* RAGAZZO, 2011, p. 3.737). Quanto a isso, o Conselheiro-Relator emite o seguinte parecer, onde coloca que a não aceitação das eficiências alegadas pelas Requerentes considera:

[...] o real alcance de eficiências elevadas ser incerto e de difícil mensuração, o potencial de danos causados por operações de significativa gravidade dificilmente pode ser remediado por reduções de custos ocorridas no âmbito das empresas fusionadas, já que é extremamente duvidoso que essas ganhos sejam repassados aos consumidores, na forma de menores preços. O fato é que, em não havendo contestação razoável do poder de mercado da firma por parte de entrantes e rivais, ela simplesmente não tem incentivos para baixar seus preços. Esse é exatamente o desenho que se apresenta no presente caso. Foi visto concretamente que as Requerentes, por meio de suas marcas principais, tem capacidade de praticar preços mais altos e ainda assim vender volumes muito superiores aos seus rivais, indicando sua clara capacidade de aumentar os preços de seus produtos. Tal poder, conforme observado, é significativamente incrementado após o ato de concentração, que cria uma firma absolutamente não contestada por entrantes ou por qualquer concorrente. Em um cenário como esse, se mesmo eficiências muito significativas são incapazes de frear o exercício de poder de mercado, que dirá as sinergias decorrentes do presente ato. (RAGAZZO, 2011, p. 3.732).

Concluiu, então, o Conselheiro-Relator que é possível verificar que as eficiências resultantes do ato de concentração de fusão das empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. não são suficientes para equilibrar e compensar os grandes prejuízos que o ato poderia causar aos consumidores e à coletividade. Considerando todo o exposto no Voto do Relator, este pronunciou o seu Voto de reprovação da operação e determinou às Requerentes processo o desfazimento da fusão.

*7.10 Pedido de Vista do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A. pelo Conselheiro Ricardo Machado Ruiz*

Após o voto do Conselheiro-Relator e da suspensão do processo, à pedido do Conselheiro Sr. Ricardo Machado Ruiz, o processo foi analisado por este último Conselheiro de forma a subsidiar a manutenção da decisão do Conselheiro-Relator ou de propor um Termo de Compromisso de Desempenho (TCD)<sup>1</sup> suficiente para atender aos problemas concorrenciais que seriam gerados pelo AC.

O Conselheiro Ruiz ratificou todos os pontos relevantes e os problemas concorrenciais advindos do ato de fusão, principalmente aqueles que tangem ao aumento das barreiras de entrada para novas empresas, a exemplo da questão da matéria-prima, que necessita de um sistema integrado, das marcas e da distribuição e logística que as empresas Requerentes já detêm no mercado são fatores que dificultam a entrada de outras organizações e se instalarem no mercado.

No voto foi descrito que as Requerentes anexaram ao processo documento<sup>2</sup> no qual afirmavam seu interesse em celebrar um Termo de Compromisso de Desempenho (TCD). A proposta de TCD das Requerentes, pela análise do Relator, deveria ter considerado a legislação vigente sobre a defesa da concorrência para que, de forma permanente, fossem

---

<sup>1</sup> A Lei n 12.529, de 30 de novembro de 2011, prevê em seu art. 85 regras para instituição do Termo de Compromisso de Desempenho entre o CADE e a(s) empresa(s) proponente(s) do Ato de Concentração, de forma que possam cessar os efeitos lesivos da ação ao mercado. Do que é mais relevante, destaca-se o seguinte: Capítulo VI - Do Compromisso de Cessação - "Art. 85. Nos procedimentos administrativos mencionados nos incisos I, II e III do art. 48 desta Lei, o Cade poderá tomar do representado compromisso de cessação da prática sob investigação ou dos seus efeitos lesivos, sempre que, em juízo de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentado, entender que atende aos interesses protegidos por lei.

§ 1º Do termo de compromisso deverão constar os seguintes elementos:

I - a especificação das obrigações do representado no sentido de não praticar a conduta investigada ou seus efeitos lesivos, bem como obrigações que julgar cabíveis;

II - a fixação do valor da multa para o caso de descumprimento, total ou parcial, das obrigações compromissadas;

III - a fixação do valor da contribuição pecuniária ao Fundo de Defesa de Direitos Difusos quando cabível.

[...]

§ 5º A proposta de termo de compromisso de cessação de prática poderá ter caráter confidencial.

§ 6º A apresentação de proposta de termo de compromisso de cessação de prática não suspende o andamento do processo administrativo.

[...]

§ 8º O termo de compromisso de cessação de prática constitui título executivo extrajudicial.

§ 9º O processo administrativo ficará suspenso enquanto estiver sendo cumprido o compromisso e será arquivado ao término do prazo fixado, se atendidas todas as condições estabelecidas no termo.

§ 12. As condições do termo de compromisso poderão ser alteradas pelo Cade se se comprovar sua excessiva onerosidade para o representado, desde que a alteração não acarrete prejuízo para terceiros ou para a coletividade". (BRASIL, 2011).

<sup>2</sup> Tal documento consta, apenas, nos autos confidenciais do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A., submetido ao CADE, e não estão disponíveis na versão pública do referido processo.

eliminados todos os efeitos anticompetitivos do AC, em todos os mercados afetados por tal ato, inclusive de insumos, e também oferecendo efeitos positivos aos consumidores.

O Conselheiro considera, ainda, que a proposta de TCD da empresa foi insuficiente para sanar ou equilibrar mais os problemas concorrenciais que seriam causados com o AC, pois se tratava de uma medida de realização de contratos com uma terceira pessoa jurídica para a oferta de processados, o que não se mostrou razoável se comparado aos dados vindos da fusão.

Foi colocado, também, que uma nova proposta de TCD deveria conter os pressupostos contidos na análise realizada pelo Conselheiro-Relator do processo. A nova proposta de TCD teria o objetivo de “recriar um rival nos mercados críticos com uma estrutura semelhante em escala e escopo à Sadia ou à Perdigão” (RUIZ, 2011, p. 3.870). Com isso, o Voto final do Conselheiro Ruiz foi favorável a provação do AC da Perdigão e Sadia, porém, com restrições que pudessem possibilitar a entrada de um novo concorrente no mercado, de forma a equiparar as perdas impostas às Requerentes no TCD aos danos que o AC causaria no mercado. O TCD proposto pela empresa com a orientação do Conselheiro Ruiz considerou 12 cláusulas e diversos itens, dentre os quais se destaca os mais importantes para a Dissertação em tela (CADE, 2011):

- o compromisso se presta a regular a atuação das empresas em âmbito nacional, estando livres para atuar no mercado externo;
- alienação de 12 marcas e de todos os demais direitos de propriedade intelectual destas;
- alienação de todos os bens e direitos de oito Centros de Distribuição;
- alienação de bens e direitos de unidades produtivas que compreendam 10 fábricas de alimentos processados, dois abatedouros de suínos, dois abatedouros de aves, quatro fábricas de ração, 12 granjas e dois incubatórios de aves,
- cessão de toda a carteira de contratos com produtores integrados de aves e suínos que é utilizada para garantir fornecimento de produtos relacionados às fábricas que serão vendidas (item anterior), acrescidas de outros contratos que forem necessários para o funcionamento no que se refere ao fornecimento de 100% de aves e 70% de suínos que são usados na produção de alimentos. A carteira de contrato dos produtores integrados deve estar articulada com as fábricas que serão vendidas
- para os itens acima, a carteira de contratos devem estar geograficamente articulados da mesma forma que está em operação para as Requerentes;

- suspender o uso da marca “Perdigão, no território nacional, por três anos em alguns produtos processados; por cinco anos em salames, lasanhas, pizzas congeladas, quibes e almôndegas e frios saudáveis;
- suspensão da marca Batavo por quatro anos nos itens anteriores e outros tipos pré-determinados pelo CADE;
- não realizar contratos durante a vigência do TCD com ponto de vendas, sejam eles atacadistas ou varejistas, que possam implicar em exclusividade de vendas ou propagandas;
- manter em funcionamento as unidades produtivas que serão alienadas em condições adequadas para as operações não inferiores ao patamar atual; e
- as compromissárias ficam impedidas, por quaisquer meios, estabelecer vínculos associativos ou readquirir negócios, ou parte deles, por um prazo mínimo de 10 anos, contados da data de assinatura do TCD.

Em 13 de julho de 2011, o Plenário apreciou a proposta e aprovou o AC da Sadia S.A. e Perdigão S.A.: “o Plenário, por maioria, conheceu a operação e aprovou-a condicionada à assinatura de termo de compromisso, nos termos do voto do Conselheiro Ricardo Machado Ruiz” (CERTIDÃO DE JULGAMENTO, 2011, p. 3.919). Para a obtenção desse resultado final, seguiram o Voto do Conselheiro Ruiz os Conselheiros Olavo Zago Chinaglia, Alessandro Octaviani Luiz, Elvino de Carvalho Medonça e Marcos Paulo Veríssimo. Foi vencido o Voto do Conselheiro-Relator de reprovação da operação. O Presidente do CADE, Fernando de Magalhaes Furlan, foi impedido de Voto.

## 8 ESTRATÉGIA DE FUSÃO DAS REQUERENTES E O IMPACTO NO MERCADO

A criação da BRF tem um ponto estratégico relevante: a criação de multinacional brasileira que possua capacidade de competir internacionalmente, funcionando como um *player* no cenário mundial, além de possibilitar ainda mais ao país integração à economia mundial (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009). A própria empresa colocou em entrevistas que o propósito principal da utilização da estratégia de fusão seria o de conquistar novos mercados, elevando a participação da empresa no mercado internacional:

Pelo comunicado oficial da Sadia, entre as vantagens da BRF pode-se destacar que surgiu “uma das maiores companhias de alimentos do mundo, com gestão moderna e modelo de governança corporativa, marcas fortes, diversificação do portfólio e exportações para mais de 110 países”. (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009, p. 165).

Alguns resultados da atuação da empresa, desde sua criação, são significativos e podem ser considerados como uma resposta positiva à estratégia empresarial implantada. Já em 2009, a BRF foi posicionada na 10ª posição das maiores empresas de alimentos na América:

Quadro 12 – Ranking das Maiores Empresas de Alimentos

<b>Empresa</b>	<b>Faturamento (bilhões de US\$ - 12 meses)</b>	<b>País</b>
1° ADM	78,32	EUA
2° Kraft Foods	42,2	EUA
3° Tyson Foods	27,18	EUA
4° General Mills	14,38	EUA
5° Sara Lee	13,43	EUA
6° JBS	12,98	Brasil
7° Kellogg	12,82	EUA
8° Dean Foods	12,45	EUA
9° Heinz	10,49	EUA
<b>10° Brasil Foods</b>	<b>9,47</b>	<b>Brasil</b>

Fonte: retirado de Costa e Souza-Santos, 2009, p. 165.

Em análise realizada em 2011 e 2012 sobre as maiores empresas do mundo pela Revista Exame, a BRF A empresa configura a lista das maiores organizações mundiais. Dentre as organizações do Brasil que constantes da lista, se forem consideradas somente as empresas de bens de consumo que produzem carne *in natura* ou realizam o abate (aves e/ou suínos e/ou bovinos), a BRF ocupa a segunda posição. Em 2011 suas vendas alcançaram a marca de mais de seis bilhões de dólares. Em 2012, sua vendas líquidas tiveram um aumento de 8%.

Dentre as maiores empresas brasileiras do mesmo setor, o seu nível de endividamento geral foi o menor: 36,1% em 2011. De 2011 para 2012, a BRF obteve um aumento de 30% do seu ativo total, enquanto uma dentre as demais empresas brasileiras analisadas apresentou um

decréscimo do seu ativo total na ordem de 1,3% (JBS). As outras duas empresas brasileiras – Marfrig e Aurora Alimentos - apresentaram um aumento de 5% e 13,8% (Marfrig e Aurora Alimentos), respectivamente. É importante notar também que, apesar do crescimento apresentado pela BRF S.A. de 2011 para 2012 na ordem de 7,6%, o seu endividamento geral também passou de 36,1% para 52,2%, conforme pode ser verificado no quadro a seguir:

Tabela 5 – Indicadores de Desempenho e Financeiros das cinco maiores empresas do Brasil, no Setor de Bens de Consumo que produzem carne (aves e/ou suínos e/ou bovino)

<b>Indicadores no ano de 2011</b>					
<b>Indicador</b>	<b>JBS</b>	<b>BRF</b>	<b>Marfrig</b>	<b>Aurora Alimentos</b>	<b>Seara</b>
Vendas Líquidas (USD milhões)	6.950,9	6.645,6	2.370,4	1.871,9	1.421,0
Crescimento das Vendas (%)	4,1	7,2	7,1	17,4	-
Riqueza Criada (USD milhões)	2.037,3	2.059,0	810,9	427,8	-
Exportação (USD milhões)	2.293,8	2.232,3	862,4	-	-
Endividamento Geral (%)	39,4	36,1	55,2	62,0	-
Liquidez Corrente (Nº Índice)	1,4	0,9	1,7	1,1	-
Total do Ativo (USD milhões)	18.362,7	11.596,2	7.060,6	1.058,1	-
<b>Indicadores no ano de 2012</b>					
<b>Indicador</b>	<b>JBS</b>	<b>BRF</b>	<b>Marfrig</b>	<b>Aurora Alimentos</b>	<b>Seara</b>
Vendas Líquidas (USD milhões)	8.281,4	7.193,8	2.292,2	2.097,8	1.484,1
Crescimento das Vendas (%)	19,1	8,3	-3,3	12,1	-
Riqueza Criada (USD milhões)	2.249,8	1.783,5	956,7	-	-
Exportação (USD milhões)	2.650,1	2.511,5	865,5	362,6	-
Endividamento Geral (%)	42,3	52,2	72,0	64,7	-
Liquidez Corrente (Nº Índice)	1,4	1,1	1,4	1,1	-
Total do Ativo (USD milhões)	18.114,5	15.128,0	7.439,0	1.204,7	-

Fonte: dados retirados da Revista Exame – “Maiores e Melhores Empresas em 2011” e “Maiores e Melhores Empresas em 2012”.

Segundo a WATT *Global Media*<sup>1</sup>, em 2013, a BRF foi considerada a maior produtora de aves, posto este que antes era ocupado pela empresa Tyson *Foods* dos EUA. A BRF produziu 1,88 bilhão de aves, aproximadamente 38 milhões a mais do que a segunda colocada (CARVALHO, 2013).

<sup>1</sup> A WATT *Global Media* é uma organização dos EUA especialista em Agronegócios e que tem por missão “fornecer informações relevantes e oportunas para os profissionais do setor em toda a cadeia de suprimentos do agronegócio - do campo à mesa”. Disponível em: < [http:// www.wattnet.com/](http://www.wattnet.com/) >. Acessado em Jan 14.

Quadro 13 – As maiores empresas produtoras de aves do mundo<sup>1</sup>

Colocação mundial	Empresa	País	Quantidade de aves produzidas (em milhões)
1º	BRF	Brasil	1878,9
2º	Tyson Foods Inc.	Estados Unidos	1840,8
3º	Pilgrim's Corp.	Estados Unidos	1721,72
4º	Wens Food Group	China	865
5º	New Hope Group	China	750
6º	Marfrig	Brasil	732,2
7º	Perdue Farms Inc. (Broiler)	Estados Unidos	624,52
8º	Koch Foods Inc.	Estados Unidos	624
9º	Charoen Pokphand	Indonésia	600
10º	Industrias Bachoco	México	503
[...]	[...]	[...]	[...]
23º	JBS Aves Brasil (Doux Frangosul)	Brasil	275,8
[...]	[...]	[...]	[...]
34º	Diplomata	Brasil	157,4

Fonte: Revista Exame, publicada em 13 de novembro de 2013.

É importante ressaltar que, no cenário internacional, outras três empresas brasileiras que constam na análise feita pela empresa WATT *Global Media*, também tiveram destaque e podem ser consideradas concorrentes de mercado da BRF Alimentos: a Marfrig, que ocupa a 6ª posição, a JBS Aves Brasil (Doux Frangosul), 23º lugar e a Diplomata, ocupante do 34º do ranking.

Segundo Costa e Souza-Santos (2009), um dos objetivos estratégicos apresentados pela BRF era o de elevar a sua participação no mercado internacional, o que pode ser verificado na Tabela 5 e Quadro 12. Um dos objetivos estratégicos também da empresa BRF, em médio e longo prazo, é se transformar em uma grande organização investidora estrangeira, com capacidade de adquirir outras empresas fora do Brasil para fazer parte de mercados que não tenham a possibilidade de exportação.

Segundo a Assessoria da BRF (2013), a empresa registrou em 2012 uma receita líquida de 28,5 bilhões de reais e tem se configurado com uma das maiores exportadoras de alimentos do mundo, considerando o valor de mercado. Atualmente, a empresa responde por 9% das exportações de proteína animal que são realizadas no mundo e seus produtos são consumidos em mais de 120 países dos cinco continentes. A empresa conta, ainda, com 50

<sup>1</sup> A empresa WATT *Global Media* realizou uma análise da produção de aves de 950 empresas localizadas em vários países. Da análise, resultou a classificação das 50 maiores empresas produtoras de aves, dentre as quais aparecem a BRF.

fábricas e 33 centros de distribuição (CD) e consegue disseminar seus produtos em 98% do território nacional. De sua receita líquida, o consumo no Brasil foi responsável por, aproximadamente, 60% do seu montante.

O planejamento estratégico da empresa é audacioso e visa o atingimento de resultados à longo prazo:

O plano estratégico de longo prazo da empresa contempla crescimento balanceado por expansão orgânica das operações e aquisições seletivas em regiões estratégicas como Oriente Médio, América Latina e outros emergentes. [...]. No período, os investimentos somaram R\$ 2,5 bilhões, valor 25% superior em comparação ao exercício de 2011. Os recursos foram direcionados ao desenvolvimento de centenas de projetos de crescimento, eficiência e suporte: adequação de fábricas para a produção de linhas deslocadas de unidades transferidas, novos centros de distribuição, redesenho de malha logística, entre outros. Durante o ano, foram lançados 454 produtos, ratificando a capacidade de inovação da companhia e reforçando sua presença nos diversos canais de varejo. (BRF, 2013).

Segundo a BRF, manter um desenvolvimento sustentável e um negócio perene são pilares estabelecidos pela organização, de forma que seus negócios e competitividade possam se perpetuar (BRF, 2013). As estratégias empresariais, de fato, tem o cunho de prolongar o tempo de vida de uma empresa, mantendo-a no mercado com um nível satisfatório de competitividade. É importante para todos os interessados na empresa, principalmente aos produtores rurais integrados, que as empresas integradoras possam crescer, pois, de certa forma, a continuidade das relações contratuais mantidas com estes passam a ter, no mínimo, uma maior possibilidade de manutenção de suas condições.

### **8.1 O Índice de Concentração Pós-Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. (Herfindahl-Hirschman Index ou HHI)**

Uma das formas de órgãos antitruste apoiar suas análises sobre atos de concentração de mercado que possam ser prejudiciais é o cálculo do índice de Herfindahl-Hirschman (Herfindahl-Hirschman Index ou HHI). Por meio desse índice é possível verificar se um mercado é competitivo ou se possui algum grau de concentração e pode auxiliar na análise de danos que podem ser trazidos pela concentração de empresas em determinado mercado.

No Processo de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A., o Conselheiro Ragazzo (2011) expõe sobre a dificuldade de obter dados que permitam ao CADE calcular o índice de concentração do setor em que se encontravam as empresas Requerentes da fusão. De fato, a análise do índice de concentração das empresas antes da fusão torna-se de difícil identificação

e cálculo, tendo em vista que se faz necessário dados essenciais de todas as empresas atuantes no setor, como total de vendas por ano, no entanto, as bases de dados disponíveis do governo, a exemplo daquela disponível no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, não demonstra dados que possam ser correlacionados e utilizados no cálculo do índice.

Para esta Dissertação, foi possível calcular o HHI<sup>1</sup> pós-fusão da BRF S.A. para uma atividade específica, utilizando os dados coletados por empresa privada, conforme consta na fonte de dados da tabela a seguir, e considerando para isso somente as principais empresas atuantes do setor de carne *in natura* e processada. O resultado desta pesquisa demonstrou o especificado na Tabela 6:

Tabela 6 – Cálculo do HHI do Setor Alimentício – Carne *in natura* e processada

<b>Empresa</b>	<b>Vendas (em milhões US\$)</b>	<b>% Share (valor aproximado)</b>	<b>% Share<sup>2</sup></b>
BRF/Sadia	13306,23	47,5%	2256,3
JBS Bens e Consumo	6950,9	24,8%	615,7
Marfrig	2370,4	8,5%	71,6
Aurora Alimentos	1871,9	6,7%	44,7
Seara	1421,0	5,1%	25,7
Big Frangos	468,3	1,7%	2,8
Pif Paf	385,8	1,4%	1,9
Frangos Canção	350,8	1,3%	1,6
Pamplona	307,6	1,1%	1,2
Friogestrela	236,6	0,8%	0,7
Better Beef	165	0,6%	0,3
Frivasa	90,5	0,3%	0,1
Rivelli Alimentos	87,8	0,3%	0,1
	28.012,83	100%	3022,7

Fonte: dados sobre o total de vendas (em milhões de US\$) foram obtidos no site da Revista Exame, em “Maiores e Melhores Empresas do Brasil em 2011”.

<sup>1</sup> O cálculo do índice de Herfindahl-Hirschman Index ou HHI consiste em um método de avaliação do grau de concentração existente em um determinado mercado. O HHI é a soma dos quadrados das quotas de mercado das empresas atuantes em determinado setor ou mercado e pode variar de 0 a 10.000 (zero significa um mercado que não possui empresas atuantes e 10.000 significa a ocorrência de monopólio, situação esta em que uma única empresa detém 100% de quota de mercado). Se o  $HHI > 1.800$  = o mercado é altamente concentrado;  $1.000 < HHI < 1.800$  = mercado possui algum grau de concentração ou concentração moderada;  $HHI < 1.000$  = mercado pouco concentrado, ou seja, mercados competitivos. Como fator de pesquisa, dentre as 72 maiores empresas de Bens de Consumo do Brasil (em termos de vendas em US\$), na qual o Setor Alimentício está inserido, 13 empresas são ligadas ao abate e/ou venda de carne *in natura* ou processada foram analisadas. O Valor total de US\$ 28.012,83 bilhões não considera todas as empresas do mercado que ofertam estes produtos e, por isso, o HHI pode apresentar diferença se calculado com o total de vendas de todas as empresas pelo tipo de produto. As informações e conceitos sobre o HHI, utilizados nesta Dissertação, podem ser conferidos no site <[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/%C3%8Dndice\\_de\\_Herfindahl-Hirschma](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/%C3%8Dndice_de_Herfindahl-Hirschma)>, acessado em Fev 14. Para o cálculo do HHI apresentado na Tabela 6 foi utilizado o sistema de apoio constante do endereço eletrônico <<http://www.unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>>, do Prof. Dr. Andrew Chin da Universidade da Carolina do Norte (Escola de Direito).

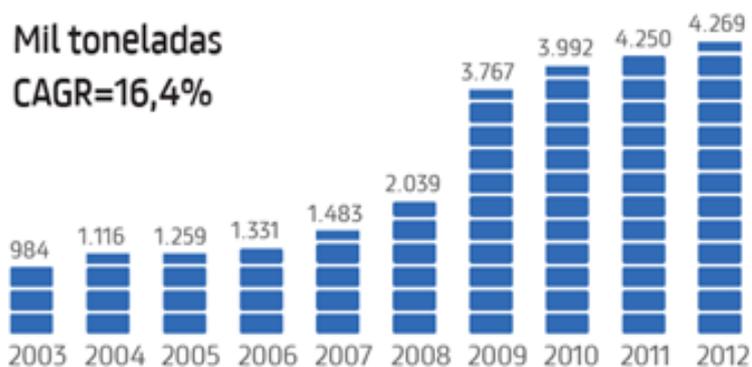
O setor de carnes *in natura* e processadas, como um todo, possui um HHI de 3.022, confirmando assim a análise de mercado altamente concentrado. Considerando que não foi possível calcular o HHI antes da fusão, é possível, apenas, confirmar nesta Dissertação que o índice de concentração do setor se elevou, contudo, este mercado poderia já ter um alto índice HHI antes da fusão, o que só poderia ser atestado mediante a disponibilidade de dados para o seu cálculo.

## 8.2 Relacionamento com os Produtores Rurais Integrados

A BRF conta atualmente com, aproximadamente, 20 mil produtores rurais integrados. Segundo o seu Código de Ética, “os relacionamentos com fornecedores em geral são conduzidos de forma a atender aos interesses da BRF, sem oferecer concessões ou receber qualquer benefício relacionado à compra de produtos ou serviços”.

Quanto à cadeia produtiva de carnes, o Gráfico 3 demonstra a produção anual da empresa. Deve-se considerar, no entanto, que antes de 2008, os dados se referem à Perdigão S.A. e que somente a partir de 2009 análise passou a incorporar a Sadia S.A.:

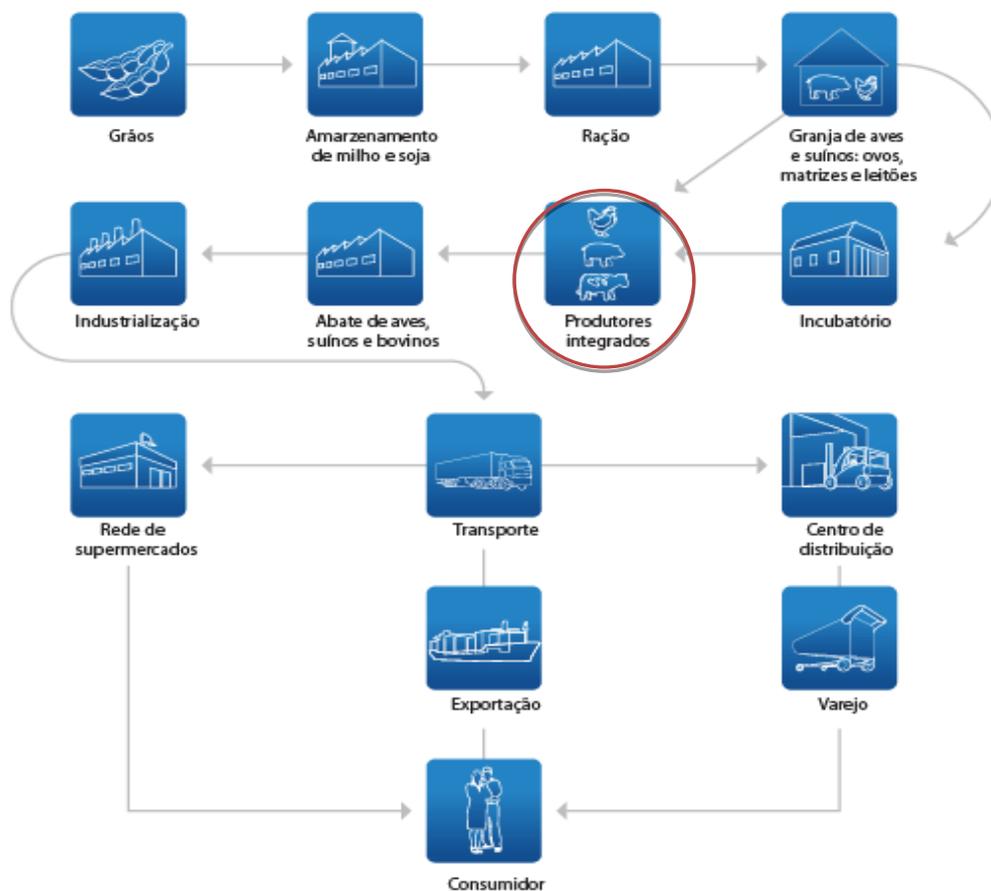
Figura 5 – Tonelagem de carne produzida pela BRF



Fonte: BRF, 2014. Disponível em <<http://www.brazilfoods.com/>>.

Quanto ao processo produtivo, a empresa BRF inclui na descrição de seus processos internos o produtor integrado, conforme pode ser verificado na Figura 6:

Figura 6 – Cadeia produtiva de carnes da BRF



Fonte: BRF, 2014. Disponível em <<http://www.brasilfoods.com/>>.

## **9 APLICAÇÃO DAS PESQUISAS**

### **9.1 Metodologia de Aplicação das Entrevistas**

As entrevistas aplicadas tiveram como propósito recolher informações e dados não disponíveis na pesquisa bibliográfica – análise das teorias - e documental – análise do Processo de Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A., submetido ao CADE. Com o objetivo de complementar lacunas existentes na pesquisa, a concepção da entrevista permeia a possibilidade de obter dos entrevistados respostas mais direcionadas sobre os impactos da criação da BRF para os produtores rurais e o trabalho desenvolvido pelo órgão antitruste (CADE).

A entrevista é estruturada, porém, contou com a possibilidade de alteração do roteiro previamente determinado, a depender das respostas e informações fornecidas pelos próprios entrevistados. Na entrevista estruturada foram contempladas perguntas abertas, de estimativa ou avaliação e de opinião.

Foram escolhidos como público-alvo da entrevista um representante dos produtores, representantes do órgão governamental antitruste e um representante da empresa BRF. Para o primeiro grupo – o dos produtores -, a proposta foi aceita pela ABCS - entidade com maior participação na defesa dos interesses dos produtores rurais no Processo de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. Não foi possível obter informações correlacionadas à avicultura, pois esta não possui uma representação nacional, o que dificulta conseguir tais dados.

Para o segundo grupo – representantes do órgão antitruste -, foi solicitada uma entrevista com o Conselheiro-Relator do Processo de Ato de Concentração que gerou a BRF, considerando que este foi de parecer contrário a aprovação do ato de concentração; e com o Conselheiro-Votista que conduziu as negociações que obteve como resultante a aprovação do ato de concentração e a assinatura da TCD.

Para o terceiro grupo – representante da empresa BRF – foram tentados alguns contatos por telefone e correspondência eletrônica no sentido de conseguir uma entrevista com o Gerente de Relações Institucionais da empresa, porém, sem sucesso. Com intuito de fazer uma última tentativa de entrevista, de forma a complementar os dados já adquiridos, a autora da dissertação se dirigiu à sede da empresa (São Paulo/SP), porém, a tentativa também não obteve sucesso. Para suprir a falta das informações deste importante ator, foram recolhidos dados de entrevistas e pronunciamentos que a empresa tenha dado sobre a questão da fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.

## 9.2 Principais Informações Obtidas com a Aplicação das Entrevistas

### 9.2.1 A Visão do Produtor (Representado pela ABCS)

Entrevista aplicada ao Diretor Executivo da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), Sr. Fabiano Coser, com o objetivo compreender como o CADE considerou os produtores rurais integrados na análise do Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. A seguir constam os principais assuntos tratados na entrevista e que merecem ser relatados no contexto dessa Dissertação.

1. Objetivo da intervenção realizada pela ABCS no Processo: perguntado sobre o objetivo da manifestação da ABCS no processo, esta Associação informou que o documento encaminhado ao CADE tinha como propósito o de aproveitar o momento do AC para externar os problemas existentes nos contratos de integração, como a forma de negociação, o sistema de formação de preços, o oligopólio entre as empresas.

2. Impactos do AC para os produtores rurais integrados: segundo a ABCS, o AC não trouxe mudanças na relação comercial entre empresa integradora e criadores integrados, já que essa relação é individual e regida por um contrato prévio. A Associação coloca que os impactos dessa fusão não foram sentidos pelos produtores, pois poucas unidades produtivas ligadas ao sistema de integração foram vendidas, a exemplo das unidades de Rio Verde (GO), de Uberlândia (MG), de Toledo (PR) e do Mato Grosso.

3. Aspectos de mercado dos produtos objetos do contrato de integração: apesar de a BRF alegar que seria mais rentável adquirir suínos no mercado *spot* para atender o mercado nacional, a ABCS coloca que não há possibilidade de a empresa integradora adquirir esse produto no mercado e que se fosse realmente vantajoso, ela já trabalharia com esse tipo de coordenação.

Para a Associação, não há nenhum meio de conseguir essa coordenação considerando as escalas de abate, daí a impossibilidade de desmontar o sistema que atualmente existe. Segundo o Diretor Executivo, os especialistas no setor podem confirmar sobre a dificuldade de formar uma escala de abate no mercado *spot* na mesma proporção da necessidade de abate da BRF. Quanto à questão de ser mais rentável, a ABCS diz que hoje não existe um meio de comparar preços do mercado *spot* com aqueles pagos nos sistemas integrados, devido à falta de um valor de referência para compra/venda de suínos.

4. A estratégia de fusão e a barreira de entrada de novas empresas no mercado: para a ABCS, somente seria possível uma nova empresa entrar no mercado em que atua a BRF se

montasse o seu sistema de integração ou fizesse uma verticalização plena. Não há possibilidade de uma empresa entrar no mercado adquirindo apenas animais do mercado *spot*, pois esse mercado não possui as quantidades mínimas de abate. Para a Associação, qualquer empresa que quiser montar um frigorífico, não conseguirá adquirir os produtos (no caso de aves e suínos) sem optar antes pelo sistema integrado, pois grande parte dos produtos produzidos já está vinculada em contratos fechados.

Conforme coloca a Associação, diferentemente da posição que hoje ocupam os produtores integrados, os quais não possuem capacidade de imposição de barreiras a outros produtores, a BRF tem o poder de mercado de impedir a entrada de concorrentes no mercado, pois coordena a cadeia; é a empresa integradora que determina se abrirá outra unidade, se contratará mais produtores, se aumentará ou determinará o aumento da eficiência do processo produtivo para que os menos eficientes saiam do sistema.

A ABCS faz, ainda, a seguinte análise sobre a questão: 70% a 75% dos produtores rurais de suínos trabalham de forma integrada, ou seja, já possuem a empresa para a qual irá vender seus produtos. Outras empresas que não participam do sistema integrado formalmente, vendem seus produtos a um frigorífico por meio de um acordo tácito. Nisto reside a dificuldade de uma nova empresa atuar com eficiência no mercado em que já atua as Requerentes, bem como se torna um fator que impossibilita a migração do produtor para outras empresas integradoras.

5. Fatores mais importantes para a manutenção dos contratos de integração pela BRF: a ABCS considerou como fatores mais importantes para a manutenção do sistema de integração pela BRF a adequação às normas do mercado externo, poder produzir em quantidade previamente determinada e com regularidade e possibilitar o atendimento aos quesitos de qualidade exigidos pelos consumidores. A ABCS, então, resume os fatores mais importantes para a manutenção dos contratos de integração pela BRF: a necessidade de a empresa contar com o abastecimento da sua matéria-prima, em quantidade e regularidade, e coordenar a cadeia para que a indústria possa girar sem problema de abastecimento;

Como fatores considerados apenas importante para a manutenção dos contratos de integração pela BRF, a ABCS indicou que os contratos permitem uma redução dos custos de transação envolvidos; atendem aos quesitos fitossanitários exigidos pelas normas, porém o próprio Diretor Executivo coloca que esta questão não é considerada muito importante, pois os produtores independentes também conseguem atender a esses quesitos; a empresa integradora tem maior controle sobre a origem dos animais adquiridos e mantém dentro da sua esfera de atuação uma boa relação comercial e negocial com os produtores, podendo

assim criar barreiras de entrada para novas empresas. Já como fator de menor importância para a BRF, sob a óptica da ABCS, foi indicada a questão da garantia que os produtos adquiridos respeitam normas ambientais exigidas em contrato.

6. Fatores mais importantes para a manutenção dos contratos de integração pelos produtores integrados: a ABCS considerou como alguns dos fatores mais relevantes para a manutenção do sistema de integração pelos produtores integrados os que se citam a seguir: a segurança financeira (certeza que o contrato fornecerá ganho certo); poder produzir sem o risco de o produto não ter saída no mercado e o fato de as unidades produtivas estarem localizadas próximas aos abatedouros, sendo algo que impede os produtores - nas palavras do Diretor Executivo – de cancelarem o contrato atual, possibilitando assim se integrarem a outras empresas. Ele considera como fator apenas importante para os produtores manterem os contratos de integração a possibilidade de reduzir os custos de transação da empresa rural.

Dentre os fatores menos importantes ou sem importância para a manutenção dos contratos pelos produtores, a ABCS indicou a possibilidade de os contratos de integração possibilitarem o atendimento das questões fitossanitárias com a ajuda das empresas integradoras (o representante da ABCS lembrou, novamente, que os produtores independentes também conseguem atender a este quesito); produzir de forma padronizada e a possibilidade de criar ou impor barreiras à entrada de novos produtores integrados no mercado.

A Associação faz a ressalva informando que os fatores mais relevantes para os produtores rurais optarem pelo sistema integrado cinge no fato de que é mais fácil entrar no mercado, além de contar com a redução das despesas de custeio da sua produção, já que o criador tem garantia de compra de seus produtos, o que é mais interessante do que vender seus produtos no mercado *spot* ou se aliar a outros sistemas.

7. Remuneração e valores pagos pelos contratos: para a Associação, é difícil valorar se o preço que era pago nos contratos de integração pelas Requerentes, antes da fusão, eram adequados ou não, já que as relações contratuais são muito particulares. Porém, pode afirmar que não houve mudança nos valores pagos (fórmula de remuneração) após a aprovação do ato.

8. Uso do poder de monopólio pelas Requerentes após a fusão: a ABCS coloca que é difícil identificar se houve uso do poder de monopólio por parte das Requerentes após a fusão. É de conhecimento da ABCS que ocorreram mudanças na BRF, porém, sutis. A Associação informa que não há nada explicitado sobre isso e apurar tal ocorrência não seria tarefa simples. Por este motivo, a entidade acredita que não tenha sido usado o poder de

monopsonio pela BRF. Da mesma forma, não foram identificadas mudanças abusivas nos contratos de integração, nem mesmo no nível de exigência tecnológica;

9. Problemas dos sistemas de integração levantados no Processo: a ABCS situou que algumas questões correlacionadas aos contratos de integração devem ficar mais claras, como as regras, a remuneração a ser paga ao produtor, a base para formação de preço, o modelo de entrada e saída, as responsabilidades de cada parte, dentre outras questões relevantes. Contudo, ressaltou que esses assuntos continuam sendo discutidos via projetos de lei que estão na Câmara e Senado. Para a entidade, a existência de um ato regulatório tem extrema relevância em uma análise como a que foi feita no processo em tela. Um dos grandes problemas levantados no processo pela análise da Associação se dá pela falta de regulação dos contratos de integração.

10. Problemas decorrentes da falta de organização dos sistemas produtivos rurais: a falta de organização dos produtores rurais, segundo a ABCS, prejudicou a visualização e compreensão, pelo CADE, da situação dos produtores rurais face à estratégia adotada pelas Requerentes. Para a Associação, a existência de mais entidades organizadas significaria uma maior pressão para a correta compreensão das necessidades dos integrados.

O Diretor Executivo coloca que a ABCS era uma entidade representativa pequena na época do pedido de fusão ao CADE, mas que se preocupou em contratar advogado, realizar estudos sobre o assunto e isso foi importante para o CADE perceber que existe uma cadeia de montante à jusante. A atuação em processos assim, segundo a entidade, requer gastos e pessoas especializadas, pois não se trata de um procedimento que está intrínseco no dia-a-dia das entidades. Ressaltou, ainda, que a consolidação das entidades dentro da indústria também é uma fator que impede um movimento maior e mais coordenado do sistema produtivo.

11. Problemas decorrentes da falta de legislação pertinente sobre o assunto: o Diretor Executivo posiciona que não é um grande conhecedor da Legislação do CADE, no entanto, verificou que a forma que o órgão antitruste se manifestou quanto às necessidades da suinocultura no Processo demonstra não haver na Legislação desdobramentos em relação ao setor produtivo.

Para a ABCS, a Legislação de Defesa da Concorrência não está adequada para compreender a sistemática que envolve os sistemas integrados de produção. A entidade indica que poderia ser objeto do Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal do CADE a obrigação, por parte das unidades industriais que realizam atos de concentração, se preocupar com os contratos que possuem. Para a ABCS, falta um marco regulatório para demonstrar, por exemplo, como deve ser feita a valoração dos contratos, já que cada contrato

pode possuir uma fórmula diferente e as empresas integradoras não colocam quais são as suas bases de cálculo para a formação de preço.

Informou que se a forma de determinação do preço se dá pelo Sindicato da Indústria da Carne (SINDICARNE), é preciso observar que esta é uma entidade da indústria e não dos produtores rurais e assim, não poderia uma entidade representativa da indústria das carnes valorar os contratos pagos pela própria indústria. A ABCS observa que é exatamente pelo fato de não existir um valor de referência para a carne suína que a Legislação deveria prever tal questão, mesmo que seja para ser definido que o órgão responsável por realizar tal cotação seria a indústria da carne.

A entidade ressalta que na época da fusão, apesar do pouco tempo de ocorrência, a discussão sobre as regras para a integração vertical não estavam maduras como atualmente. Para ela, o AC pode ter servido também para chamar a atenção das organizações e entidades de classe para o problema. Esta questão, segundo a entidade, é uma necessidade e também interesse da indústria que presenciam situações complicadas relacionadas a ações judiciais geradas pela falta de regras para direcionar alguns assuntos, como, por exemplo, a questão trabalhista dos colaboradores dos produtores rurais integrados.

12. Análise da atuação do CADE sob o enfoque dos produtores rurais integrados: para a ABCS, o CADE não considerou as preocupações que cercam os contratos de integração e os sistemas que envolvem os produtores rurais. Um exemplo dado é que no TCD, a entidade tinha o anseio de que houvesse cláusula considerando a situação dos integrados, porém, ficou evidenciado que o órgão antitruste se preocupou com os consumidores finais e os problemas que poderiam ser causados por um monopólio a estes e deixou de considerar no Termo o sistema presente na cadeia antes da industrialização.

Para a Associação, a forma de atuação do CADE no processo não foi suficiente para que as necessidades dos produtores rurais e as sistemáticas que os envolvem fossem compreendidas. Para ela, a atuação do CADE visou o cumprimento de um papel burocrático no que diz respeito aos produtores integrados, ao oficiar empresas e entidades perguntando como o AC iria afetar esta parte da relação. Ressalta que pela ótica do consumidor, existe toda uma legislação que o ampara, sem necessitar, para isso, intervenção desses clientes no processo e ressalta que o mesmo deveria ser feito pelos produtores integrados que também são parte nas relações que mantêm a empresa.

13. Análise do resultado do TCD: para a ABCS, o resultado do AC (aprovação da operação com restrições) demonstra uma falha do CADE, pois determinou a venda de unidades industriais das Requerentes, porém, não inseriu cláusulas que defendessem as

questões concorrenciais dos produtores rurais integrados, a exemplo da falta de termo que previsse que as unidades industriais deveriam assumir os contratos vigentes e mantê-los nas condições em que foram assinados. Isso resultou na elaboração, por parte da ABCS, de um novo ofício por intermédio da frente parlamentar de suinocultura, colocando a problemática, já que ficou patente que a empresa compradora das unidades industriais permaneceria somente com os contratos que lhe interessaria. Na visão dos produtores, seria preferível, na época, que o ato fosse aprovado sem restrições, considerando que assim se teria a certeza que os contratos seriam honrados (pagos) pela BRF.

14. Mudanças na BRF e as eficiências frutos da fusão: o Diretor Executivo coloca que começaram a surgir algumas mudanças nas unidades industriais da BRF e na alta gestão da empresa, ocasionando o surgimento de novos posicionamentos, porém, informou não saber como isso poderia afetar os produtores integrados. Quanto às eficiências alegadas pelas Requerentes decorrentes da fusão, informou que os produtores não visualizaram o seu alcance.

15. Parecer sobre o AC da Sadia S.A. e Perdigão: a Associação coloca que é favorável à decisão estratégica de fusão entre as empresas Requerentes e que isso pode trazer benefícios para o país. Coloca, ainda, que não há talvez hoje outro sistema que possa substituir a integração em grau de eficiência. Contudo, relata que a preocupação da Associação não era voltada ao AC em si, mas sim com as possíveis implicações que a fusão poderia trazer para os integrados.

O que se buscou foi atender a necessidade de melhorar o equilíbrio entre as partes envolvidas na integração, considerando que o sistema precisa avançar. Para a Associação, se perdeu a chance de, naquele momento do AC, realizar uma análise mais profunda sobre o sistema integrado. Considerando que o movimento de concentração entre empresas será cada vez mais natural e dentro do setor do Agronegócio não será diferente, a ABCS acredita ser necessário que o órgão antitruste, ao analisar a questão da concorrência, não considere somente a situação do consumidor; é preciso analisar o sistema de fornecimento, a possibilidade de formação de monopólio e principalmente como a empresa integradora passará a se relacionar com este elo da cadeia após o ato de concentração.

16. Posicionamento da ABCS após a fusão: o AC, para a Associação, não modificou a questão da equidade dos contratos, nem positivamente, nem negativamente. Continuou sendo da mesma forma que já era antes da fusão, sendo perceptível a existência de poderes e informações assimétricos. Não trouxe, também, maior eficiência aos produtores, mantendo o nível de operacional como era anteriormente. A entidade situa que as preocupações

demonstradas pela Associação no processo são mantidas atualmente. Contudo, a ABCS reconhece que já está se avançando no tema “sistemas de integração”, mas que há uma clara necessidade de um marco regulatório para evitar atritos futuros.

### 9.2.2 A Visão do CADE (Representante do Órgão Antitruste)

Entrevista aplicada ao Conselheiro do CADE, Sr. Ricardo Machado Ruiz, responsável por conduzir as negociações do TCD assinado pelas Requerentes do AC objeto do presente estudo de caso, documento este que possibilitou a aprovação da operação de fusão entre a Sadia S.A. e Perdigão S.A. com restrições. A entrevista teve como objetivo colher informações sobre a atuação e intervenção do órgão antitruste no AC, principalmente considerando o enfoque sobre a questão dos produtores rurais integrados e a defesa da concorrência.

1. Identificação do trabalho desenvolvido pelo CADE: o Conselheiro colocou que o CADE é uma agência antitruste que, atualmente, tem uma atuação plena na defesa da concorrência, principalmente após o advento da Lei nº 12.529 (Lei de Defesa da Concorrência no Brasil), já que equiparou a estrutura de padrão e análise a outras agências antitrustes modernas, a exemplo do europeu (países que formam a Comunidade Europeia), inglês, canadense, americano, norte-americano e japonês, ou seja, o CADE pode ser considerado uma agência antitruste no mesmo formato de outras agências internacionais.

O órgão possui relações com todas as agências, sejam elas recorrentes (relacionamento com aquelas agências com as quais o CADE possui acordos de cooperação visando obter informações) e esporádicas (eventuais contatos realizados). O trabalho do CADE visa a favorecer um ambiente mais competitivo e impedir que condutas comerciais possam gerar problemas na ordem capitalista, ou seja, a agência tenta bloquear movimentos de organizações empresariais de todos os setores que impeçam a entrada e saída de atores, que não permita ao consumidor ter maior leque de escolhas, que fortalece a disputa de preços, qualidade, variedade, disponibilidade temporal dos produtos. A grande questão do CADE é como trabalhar com os grandes oligopólios e oligopsônios, porque ao órgão não interessa a concorrência imperfeita e nem a concorrência perfeita.

2. Política Industrial versus Política Comercial: o Conselheiro considera ser este um tema recorrente na imprensa, porém, sem fundamento lógico e sem o conhecimento do objetivo dessas políticas. Para ele não representa a realidade dizer que a Política Comercial e

a Industrial são dicotômicas e considera que essa concepção seria fruto de uma falta de rigor analítico.

Para o Conselheiro, as Políticas (Comercial e Industrial) não são divergentes. No debate, as divergências apresentadas são que a Política Industrial concentra e que, gerando grandes empresas, se produz o oligopólio e, incorretamente, alguns confirmam que seria monopólio ou monopsônio, o que ao ver do Conselheiro, não seria uma verdade. Não se busca de forma sistemática a criação de monopólios. O que ocorre é que, eventualmente, um setor se concentra muito e entra em disputa com a agenda concorrencial, porém, este é o papel do Estado: intervir nessas situações, fazendo uma disputa temática de modo a observar o problema daquela organização industrial, de forma a modelar isso.

O Conselheiro afirma que a Política Industrial é fundamentalmente movida por ganhos de eficiência, aumento do nível de atividade, aumento da produção, incorporação tecnológica, dentre outras. Porém, em nenhuma dessas questões o CADE se posiciona contrário. O antitruste é pró-investimento, pró-emprego e basicamente deflacionário. E estas seriam as três veias do antitruste para o Representante do CADE. A atuação de um órgão assim estimula o investimento, a produção e o emprego e tem por consequência a diminuição de preços e busca o progresso tecnológico, e nenhuma das questões cernes para o antitruste (pró-investimento, pró-emprego e deflacionário) entram em conflito com o que se busca em uma política industrial.

3. Objetivo da Política Comercial: o Conselheiro situa que o CADE provê uma política que também defende o consumidor, porém não se resume a isso. Ele coloca que, muitas vezes, a política de defesa da concorrência defende os pequenos produtores que precisam vender seus produtos a preços bem abaixo do praticado no mercado. Nesse caso, o comprador, que deteria um poder de um oligopsônio, é o comprador final.

Pelo relato do Conselheiro, o objetivo da Política Comercial é observar o ambiente concorrencial em todos os elos da cadeia e verificar a ocorrência de oligopsônio ou oligopólio; se for muito concentrado e der às empresas poder de mercado, pode gerar distorções no modo de alocação dos recursos, na incorporação tecnológica, na especificação dos produtos comprados ou vendidos (efeitos *downstream* e *upstream*).

O foco do CADE, então, é voltado para o ambiente concorrencial como um todo, em todos os seus aspectos, na alocação prejudicial de recursos, distorções nos preços, de tal monta que o resultado trazem danos ao progresso tecnológico. O objetivo do órgão é proporcionar efeitos alocativos, de precificação, de transferência de renda e de progresso técnico positivos. Em resumo, o Conselheiro coloca que o objetivo do CADE é proporcionar

um ambiente concorrencial onde se tenha progresso técnico, disputas por clientes, disputas por pesquisa e que no final gere um processo seletivo mais eficiente.

4. O CADE e os Atos de Concentração: O Conselheiro explica que todos os atos de concentração que analisou, do ponto de vista jurídico, eram válidos (legais). Contudo, isso não significa que no ponto de vista concorrencial não possa ser questionado. O mesmo ocorre com os contratos. A análise de concentração do CADE se dá de forma segmentada, por mercado relevante por produto; se visualiza o negócio da empresa em seus vários aspectos (por exemplo, o negócio que envolve suínos, frangos, bovinos, dentre outros). O olhar do CADE se volta para o nível de agregação e desagregação da empresa.

5. Problemas concorrenciais que podem ser ocasionados pela alta concentração de mercado: segundo o Conselheiro, há concentrações elevadíssimas e poderosas em alguns setores e que é possível verificar a capacidade de formação de preços nestes casos. O CADE evita, então, a grande transferência de renda entre os vários atores atuantes no mercado, muitas vezes por parte dos pequenos produtores, onde um grande comprador extrai muita renda do pequeno criador ou pode se dar também quando um grande produtor extrai muita renda de um consumidor, que se chama de relação oligopsônio-oligopólio.

Se existe no mercado um monopólio, se espera, também, que exista uma agência reguladora. Para o CADE, o poder de mercado existente para uma empresa, decorrente da concentração, pode forçar uma grande extração de renda do produtor (oligopsônio), de tal forma que ocasione a este uma incapacidade de gerar tecnologia, gerando atraso tecnológico, uma possível diminuição na oferta de produtos e restrição da oferta de insumos. A empresa concentrada passa a ter assim a capacidade de ampliar o preço, já que se tem um cenário de menor oferta de produtos na outra ponta da cadeia (consumidor).

6. O CADE e o sistema integrado de produção: para o CADE, a questão dos produtores rurais integrados é algo secundário, muito específico, advindo de uma relação de contratualização (termo utilizado pelo Órgão para identificar a integração) e coloca que por ser uma relação contratual, cada setor ou produto se organiza de um modo diferente. O foco do Órgão, então, não seria a integração em si, pois não é este um problema concorrencial, mas sim no poder que tem uma empresa em definir a contratualização que, a depender da forma com que foi desenhada pode levar a um exercício abusivo de poder de mercado.

7. O Oligopsônio e os produtores rurais: o Conselheiro relata a situação concorrencial que se apresentou no processo: antes, o mercado contava com duas grandes empresas, muito parecidas em termos de estrutura, porte, escala, até mesmo no grau de internacionalização, se

caracterizando como grandes exportadoras, porém como pouca internacionalização produtiva e de marcas.

O olhar do CADE foi, então, o de considerar que a união de duas empresas desse porte tende à formação de uma estrutura oligopolista ou oligopsônica e que a se empresa puder, ela fará uso dessa situação a seu favor tendo como objetivo maximizar os lucros por meio da minimização de custos ou pela maximização das receitas e, normalmente, a empresa pratica as duas formas.

Para o Conselheiro, tal atitude no mercado extrairia renda não somente dos consumidores, mas também dos produtores. A posição do CADE seria a de, então, oferecer alternativas tanto ao consumidor final quanto ao produtor. Por essa perspectiva, o Conselheiro observa o órgão antitruste considerou a situação dos produtores no AC, pois, do contrário, poderia ter permitido a criação de um oligopsônio mais concentrado do que já estava, o que pioraria a situação dos integrados. Para ele, por mais desconfortável que tenha aparentado ser a decisão de aprovar a fusão, estruturalmente foi a melhor opção para os produtores: se o CADE não tivesse intervindo o produtor estaria em uma situação pior.

8. Questões de mercado e possibilidade de migração de contrato pelos produtores rurais: A respeito do posicionamento da BRF em defender no processo que o poder de monopsonio não poderia ser caracterizado, já que os produtores integrados, ao se sentirem prejudicados, poderiam migrar para outras unidades industriais, o Conselheiro relatou que a questão levantada pelas Requerentes não condiz com a realidade. Nos moldes em que a fusão foi proposta, o CADE não aceitaria a alegação de que os produtores rurais poderiam migrar de um contrato para outro.

9. Mercado *spot* para os produtores rurais: o Conselheiro se posiciona contrário à afirmação feita pela BRF sobre o assunto. A empresa em questão colocou que uma outra alternativa para os produtores rurais integrados que não quisessem mais se manter no sistema, seria vender seus animais no mercado *spot*. Para ele, esta possibilidade não existe, pois o mercado *spot* não é propenso à industrialização do produto e distribuição em largas escalas nem aos varejistas e nem aos grandes centros urbanos.

10. Barreiras de entrada e rivalidade: O Conselheiro informou que se as Requerentes se unissem sem restrições, não existiria rivalidade no mercado para BRF (considerando o conjunto de produtos e mercados em que ela atua) e que esta é uma situação que não pode ser aceita por um órgão antitruste.

11. Análise da possibilidade de uso de atos de oportunismo, barganha ou *hold up* por parte das Requerentes decorrentes da operação: o Conselheiro admite que não analisou a

possibilidade de atos de oportunismo, barganha ou *hold up*, por parte das Requerentes, decorrentes da operação, por considerar que são aspectos típicos de uma estrutura comercial, já que a barganha, não sendo ela muito desigual, é favorável. Já o oportunismo pode ser visto quando se encontra um contrato desigual em que imponha algo de tal monta. Ainda assim, ele coloca que não foram itens analisados.

12. Situação financeira da Sadia S.A. alegada como um dos motivos da fusão com a Perdigão S.A.: o Representante coloca que a condição financeira da Sadia S.A. não foi considerada como uma justificativa válida para autorizar a fusão entre as empresas. Ainda assim, se tivesse existido a possibilidade real de falência da firma, não seria este um motivo para evitar que o CADE realizasse a intervenção na operação.

13. A observação do CADE sobre a legislação antitruste e a consideração do sistema de integração: o Conselheiro colocou que a legislação que cuida da defesa da concorrência no Brasil é generalista e não busca cuidar somente de casos específicos como a questão da integração vertical entre empresas.

14. Intervenção do CADE no AC: A intervenção do CADE no AC se deu principalmente, pelo fato que as eficiências alegadas pelas Requerentes serem pequenas se comparadas aos prejuízos concorrenciais que seria trazido ao mercado. Porém, foi preciso considerar que haviam dois grandes expoentes: um seria o mercado externo e outro o mercado nacional. Por este motivo, foi preciso decompor os mercados de produtos e tentar identificar as tensões comerciais que existiam nele.

Para o Conselheiro, há uma lógica diferente que envolve o mercado de bovinos, de suínos, de frangos e perus. Nesse conjunto de produtos, o Conselho não identificou eficiências suficientes que justificassem a aprovação do AC sem restrições. O CADE não exigiu, então, da empresa, o cumprimento dessas eficiências. A linha de atuação do CADE foi a de manter, no mínimo, o nível concorrencial que este mercado já possuía.

15. Primeira Proposta de TCD feita pelas Requerentes: o Conselheiro relata que a proposta de TCD feita pelas Requerentes era insuficiente, concordando assim com o parecer e Voto do Conselheiro-Relator do Processo. Para ele, estava totalmente distante do que era necessário para solucionar o caso. A proposta, ao ver do Conselheiro, chegou a ser absurda para o tamanho da operação que estava se propondo, pois não trazia nenhum tipo de perda para a BRF.

16. O TCD final e os Produtores Rurais Integrados: segundo o Conselheiro, a situação dos contratos de integração não foi prevista no TCD, pois esta é uma relação privada entre a BRF e os seus integrados. O que ocorreu é que o CADE definiu a quantidade de carne que

deveria ser transferida para a atender a demanda das unidades industriais que seriam vendidas e a própria BRF optou em transferir as unidades industriais juntamente com os contratos de integração e ressalta que ela cumpriu este ponto da TCD.

Ele explicita que a transferência desses contratos foi parte de uma negociação da BRF com o comprador dos ativos e o Conselho não interferiu nisso. Segundo o Conselheiro, o CADE também analisou a possibilidade de ocorrência de impactos financeiros e sociais para os produtores integrados que poderiam ser gerados para formular o TCD. Por este motivo, o Conselheiro explica que a BRF foi obrigada a manter todos os contratos e empregos durante seis meses após a assinatura do TCD para permitir proporcionar tempo para buscar uma solução quanto a problemas que poderiam surgir aos particulares. Neste tempo, a BRF manteve os empregos, não fechou unidades, não realizou modificações relevantes, mas somente aquelas necessárias à transferência dos ativos, porém a parte operacional foi mantida. E essa manutenção se deu por um ano e não somente nos seis meses previstos na TCD.

No Voto, o Conselheiro Ruiz diz que foi disposto que a BRF deveria entregar uma quantidade de carne *in natura* para dar a sustentação às unidades industriais (segundo a fala do Conselheiro, seriam 640 mil toneladas de carne bovina, de frango, perus e suína). Se a BRF não transferisse esses contratos junto com as unidades produtivas vendidas (cláusula constante da TCD), teria que assumir o compromisso de comprar todas as toneladas dos produtores rurais integrados e repassar à empresa comprado e a BRF cumpriu esta parte do acordo. Assim, os produtores não tiveram prejuízos com a operação.

A intervenção do CADE manteve a estrutura oligopolista que já existia; não criou uma estrutura de mercado que funciona em um modelo de concorrência imperfeita e também pode ser verificado que essa estrutura está longe do monopólio. Ela é a maior em determinado mercado, mas não a única. Já em outros mercados, não. Para o Conselheiro, a adoção das soluções foram adequadas e suficientes e, assim, o CADE cumpriu o seu papel de interventor e de aplicador da política antitruste colocada na época.

17. Controle sobre os resultados da fusão das Requerentes e do cumprimento do TCD: o Conselheiro informou que o CADE realiza controle sobre o cumprimento da TCD, pois ela ainda está em vigor (prazo de dez anos), por intermédio dos relatórios que a BRF encaminha ao órgão e, quando necessário, o CADE oficia a empresa para requerer informações complementares. Até o dia da realização da entrevista, o Conselheiro disse não ter nenhuma informação sobre um possível não cumprimento do entendimento do TCD de forma que prejudicasse os produtores rurais integrado.

Informou, também, que o CADE continuou a intervir, inclusive, após a efetivação da operação, a exemplo do caso recente em que a BRF adquiriu a Doux Frangosul no Rio Grande do Sul, que precisou ser vendida para novamente para uma terceira empresa (JBS). Para o CADE, durante a vigência do TCD, a BRF deve buscar crescer de forma orgânica e não por outro ato de concentração, ou seja, ela deveria investir em ativos já pertencentes a ela e não em outros disponíveis à venda no mercado.

18. Eficiências alcançadas pela BRF após a fusão: O CADE considera que as eficiências alegadas pela BRF como um resultado da fusão são insuficientes para justificar a operação e por isso a grande intervenção do Órgão no processo. Porém, de forma geral, o Conselheiro acredita que o resultado final do AC auxiliou a alavancar a concorrência no Brasil.

19. Maior eficiência para os produtores rurais: perguntado se havia conhecimento de o ato ter proporcionado sobre uma maior eficiência que foi obtida por parte dos produtores com a fusão, o Conselheiro explica que a BRF apenas alegou eficiências internas e não as dominantes, ou seja, aquelas adquiridos depois da porteira, como no administrativo, na distribuição.

20. Problemas concorrenciais apresentados por produtores após a fusão: O Conselheiro coloca que no momento da aprovação do AC o CADE recebeu reclamações dos produtores, já que estes queriam que os contratos fossem cumpridos. As reclamações não eram contrárias à fusão, mas sim quanto às consequências para os contratos que os criadores já possuíam com essas empresas e que definiam o vínculo em termos produtivos com consequências para a operação da área, pois os produtores precisavam de ração, do ovo, da matriz, do porco, transporte, apoio veterinário, o aval de financiamentos, as rendas futuras esperadas já estavam comprometidas com esses gastos. O Conselheiro coloca também que se ocorreram problemas entre a BRF e algum produtor, foi um caso foi pontual.

21. Fatores mais importantes que contribuíram para uma atuação mais tímida dos produtores rurais do que as concorrentes da BRF no processo: o Conselheiro considerou como fatores muito importantes na atuação tímida dos produtores rurais ou entidades no processo, com exceção da ABCS, os seguintes: a falta de uma lei/norma que regulamenta a relação negocial e contratual entre integrados e integradores e neste ponto o Conselheiro ressalta que a existência de uma regulamentação facilitaria a análise realizada pelo CADE sobre a situação desses produtores; e que os produtores se mantiveram confiantes, em sua grande parte, quanto a manutenção dos contratos vigentes pelas Requeurentes e, por isso atuaram menos.

Como um fator importante para atuação tímida dos produtores no processo, o Conselheiro selecionou a falta de uma representação nacional dos produtores integrados junto ao processo para representar os interesses em comum, porém não sabe dizer se isso modificaria substancialmente o ato de concentração feito. Porém, a existência de uma representação nacional a empresa seria mais constrangida a respeitar os contratos.

Como fatores menos importantes ou sem importância para a atuação tímida dos produtores, o Conselheiro selecionou o receio de retaliação futura por parte das integradoras, já que ele não viu isso sendo colocado em pauta, e também não considera que a confiança na política antitruste desenvolvida pelo CADE tenha causado isso e aponta que, quanto a isso, os produtores não estavam confiantes na atuação do órgão antitruste.

22. Análise final do resultado da aplicação da política antitruste pelo CADE: A análise final do Conselheiro sobre a atuação do CADE na aplicação da política antitruste é que o Conselho pode ter errado pontualmente, porém, no geral, a decisão de aprovação da fusão, mesmo com restrições, foi acertada, considerando que foi uma decisão suficiente para sanar os problemas concorrenciais que poderiam ser gerados.

O Representante análise que no cenário atual, a BRF não é uma empresa monopolista, quadro este que apresentavam ao CADE durante o processo, pelo contrário, ela possui concorrentes no mercado, o que demonstra que a BRF não pode aumentar o preço dos seus produtos sem ser contestada no mercado, ou seja, se trata de uma grande empresa que trabalha em uma estrutura oligopolista e não em uma estrutura monopolizada, sem a liberdade de precificar, como se achava no momento da fusão.

### 9.2.3 A Visão da BRF (pronunciamentos e entrevistas da BRF)

O ato de fusão entre a Sadia S.A. e a Perdigão S.A. gerou grande repercussão na mídia, contudo, poucos pronunciamentos foram realizados pela BRF S.A. sobre a situação dos produtores rurais integrados. Foi selecionado, então, matérias publicadas na revista Valor Econômico e no Jornal Agência Estado (*apud* BeefPoint, 2011) para ilustrar o posicionamento da empresa sobre o assunto.

O então presidente da BRF Brasil Foods S.A., Sr José Antônio do Prado Fay, comentou satisfeito o resultado da negociação entre o CADE e a empresa, que resultou na aprovação da operação, já que a primeira decisão do Conselho foi no sentido de desfazer a fusão. O Presidente da BRF à época considerou que a efetivação da fusão adequou às

necessidades apresentadas pelo CADE quanto a abertura de espaço no mercado para a concorrência.

Apesar de o AC ter sido aprovado em 2011, a efetivação da compra da Sadia S.A. pela Perdigão S.A., bem como a suspensão das marcas Perdigão e Batavo só ocorreram depois da alienação das operações industriais, em 2012. Para a BRF, se mostrou vantajoso a venda dessas operações em conjunto, já que a integração entre elas em único sistema aumenta o valor do negócio.

O impacto da alienação dos ativos da BRF e a suspensão de marcas foi previsto em R\$ 2,96 bilhões, que representava em 2011, aproximadamente, 13% do faturamento da empresa. O Presidente considerou este um remédio antitruste suportável para a empresa do porte da BRF. A empresa tinha em meta buscar as sinergias cotadas com a fusão, já que após a aprovação do ato, seria possível unificar, por meio da integração das operações, o que não podia ser feito durante a fase de realização do processo submetido ao CADE.

Quanto aos produtores integrados, a BRF se pronunciou que não seria necessário preocupação por parte destes, já que as unidades industriais seriam vendidas a um único concorrente e que os contratos de integração seriam respeitados e cumpridos, tendo como garantia que não seriam desfeitos, considerando que para a BRF, a produção rural é o cerne do negócio desenvolvido pelas empresas.

No entanto, as entrevistas também demonstraram que as exigências impostas pelo CADE não foram suficientes para que os criadores integrados ficassem mais tranquilos, principalmente aqueles ligados às unidades destinadas a alienação. Algumas entidades de trabalhadores e também patronal (dos produtores rurais integrados) se posicionaram quanto a decisão proferida pelo CADE, colocando que o acordo gera insegurança para os produtores, pois estabelece compromissos muito brandos para quem comprar os ativos. Porém, consideram como positiva a desconcentração do mercado proporcionada pelo TCD, já que uma nova empresa ou uma organização que já está instalada no mercado poderia comprar ativos da BRF e equilibrar mais o mercado após a fusão.

## 10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estratégia de fusão da BRF causou impactos no mercado, como já era de se prever em um ato de tal monta. Como descreveu o CADE, a união de duas empresas do porte da Sadia S.A. e Perdigão S.A. poderia ocasionar desestruturação do mercado, seja utilizando o poder de oligopsônio ou de monopólio. A preocupação do CADE quanto a extração de renda dos produtores também era uma das preocupações apresentadas pela ABCS quando do seu pronunciamento oficial no processo.

Porém, há de se considerar que não foi constatado após a fusão, nem pelo CADE e nem pela ABCS, o uso desse poder, nem mesmo alterações nas relações contratuais e nas fórmulas de remuneração ao produtor. É importante frisar, também, que a venda de poucas unidades produtivas vinculadas aos produtores rurais integrados ajudou no alcance desse resultado que demonstra que os possíveis problemas ocorridos foram pontuais e não chegaram a significar um problema na concorrência e no mercado para os integrados em geral.

Quanto as questões de mercado, o CADE informou não ter realizado análise acerca da possibilidade de atos de oportunismo, barganha ou hold up pelas Requerentes e que considera tais ocorrências fatores típicos de mercado. Para a ABCS também não foi possível identificar se foi feito o uso do poder de monopólio pela BRF após a fusão, pois as mudanças realizadas pela empresa, até o presente momento, foram superficiais. Da mesma forma não foi constatado mudanças relevantes nos contratos que trouxessem à Associação o conhecimento de uso abusivo do poder, por parte das Requerentes. Tal cenário também foi desenhado pelo CADE que acredita que a decisão de aprovação do AC não estimularia um quadro de uso excessivo de poder de mercado.

Para Troster (2004), ao analisar estruturas de mercado é preciso considerar que se um mercado trabalhava em regime de concorrência perfeita e passa para uma estrutura mais concentrada, pode resultar na elevação de preços e na diminuição da oferta. O CADE precisaria, então, realizar uma análise mais específica sobre a possibilidade dessa nova estrutura de mercado gerar atos de oportunismo desmesurados ou *hold up*.

De outro lado, pode-se afirmar, também, que o não conhecimento por parte dos produtores, do uso do poder de monopólio pelas Requerentes se deve a uma das três situações: ou a BRF realmente não possui poder de monopólio para precificação ou a empresa pode possuir esse poder, porém, não faz uso dele por ter uma relação de interdependência com os produtores rurais integrados, ou a empresa possui esse poder e não se utilizará dele enquanto o TCD estiver no seu prazo de vigência.

Quanto às eficiências alegadas pela BRF para a fusão das empresas, tanto a ABCS quanto o CADE não conseguiram visualizar que a BRF as tenha conseguido da forma que havia indicado no processo, porém, ambas acreditam que futuramente mudanças estruturais na BRF devem ocorrer - o que é natural em um processo de fusão - e que as eficiências alegadas, bem como os impactos esperados podem vir à tona também. Oliveira (2009) coloca que a estratégia de fusão só poderia ser válida se não reduzisse a competição dos mercados e, ao mesmo tempo, trouxesse eficiência operacional que fosse compartilhada com o usuário final dos produtos. É possível verificar que o Voto do Conselheiro-Relator do processo está consoante com essa teoria.

É relevante colocar que o TCD buscou resolver a primeira questão-problema levantada por Oliveira (2009), que se coaduna na redução do desequilíbrio que passaria a ter o mercado após a aprovação do ato. Contudo, o Termo poderia ter previsto também uma maior responsabilidade da empresa impondo cláusulas de desempenho voltadas ao atingimento das eficiências de mercado alegadas pela BRF e, principalmente, prever no TCD o compartilhamento da resultante dessas eficiências com todos os elos da cadeia e não somente com os consumidores, como comumente é defendido.

Quanto à consideração do sistema integrado de produção na análise do CADE, a ABCS coloca que o Conselho não considerou as peculiaridades que envolvem os contratos de integração e os sistemas integrados e o exemplo dado é o TCD que foi assinado. Para a Associação ficou patente que a atuação do CADE em prol dos produtores rurais foi insuficiente. O Conselheiro Ruiz coloca que essa é uma discussão secundária, ou seja, muito específica, advinda de uma relação negocial entre as partes.

Faz-se necessário considerar que a integração vertical é vantajosa tanto para as empresas integradoras para os integrados e se fazem necessárias para obtenção da eficiência de mercado para que a organização sobreviva no mercado. Ainda que o CADE considere a contratualização como uma relação negocial privada, a entrevista realizada com o Conselheiro Ruiz demonstra que o Conselho pode intervir quando cláusulas de contratos se mostrarem abusivas e insuficientes. No entanto, deve-se concordar com a colocação feita pela BRF (2010) e com o Voto do Conselheiro-Relator (2011) que o AC em tela não era propício para resolver os problemas contratuais apontados pela ABCS; não existe nexo de causalidade dos problemas contratuais da integração com a discussão do AC que estava sendo submetido ao CADE. De fato, ficou provado que o AC em si não causou os problemas da integração e estes são pré-existentes, necessitando de outro tipo e momento de abordagem.

A ABCS colocou, também, que existem questões ligadas aos contratos de integração que devem ser mais claras, ou seja, as informações devem ser compartilhadas de forma simétrica entre as partes, contudo, tais questões ainda estão em via de aprovação em projetos de lei. Outro problema levantado quanto aos contratos se dá quanto à impossibilidade de migração, por parte do produtor integrado, de um sistema a outro, devido a especificidade dos ativos. Este último posicionamento também é compartilhado pelo CADE que informa que o posicionamento da BRF sobre o assunto não condiz com a realidade de mercado, bem como alerta que as escalas produtivas, tanto dos produtores rurais, quanto da própria empresa integradora, os impossibilitam de recorrer ao mercado *spot* para vender e comprar os produtos.

É importante esclarecer que, quando a Sadia S.A. e a Perdigão S.A., ao solicitarem ao CADE a aprovação do processo de fusão que resultou na criação da BRF, indicaram como um dos fatores principais para o ato de concentração a possibilidade de atuarem juntas com um melhor e maior desempenho no mercado externo e que, para isso e por isso, recorriam aos contratos de integração com produtores de aves e suínos de forma a conseguirem matéria-prima com a qualidade e especificações necessárias para cumprir as demandas e exigências do mercado fora do país.

Da resultante do trabalho desenvolvido por Zylbersztajn (1995), pode-se tirar como uma das conclusões que as razões da adoção da integração vertical vão além dos ganhos de escala e ganhos monopolísticos; o grau de especificidade do ativo também pode ser também um dos motivos principais de a empresa por optar em não buscar no mercado os produtos que precisa – “o conceito de integração vertical como uma resposta no sentido de economizar em custos de transação em associação ao risco de atitudes oportunistas e da necessidade decorrente de monitoramento e controles” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 146).

Quanto aos problemas decorrentes da falta de organização dos sistemas produtivos rurais, a ABCS entende que isso pode ter prejudicado o resultado do AC, já que uma quantidade maior de entidades organizadas significaria maior pressão também para a correta compreensão da análise da situação dos produtores pelo CADE. O CADE entende que é importante que os produtores possam ter uma melhor organização para prover os seus interesses, no entanto, não considerou que o resultado do processo seria diferente do que hoje se tem. Esta importância, do ponto de vista do Conselheiro, se dá no aspecto de os produtores terem maior representatividade junto às empresas integradoras para que estas cumpram e respeitem os contratos de integração que assinaram.

Outra informação importante fornecida pelo CADE se relacionou à valoração dos fatores que possam ter levado a uma atuação tímida dos produtores junto ao processo para defender seus contratos. Para o Conselheiro Ruiz, os fatores mais importantes para isso ter ocorrido se deve à falta de legislação que regula os contratos de integração e a confiança dos produtores integrados quanto a não mudança na forma de execução de seus contratos. Cabe destacar que dos fatores menos importantes ou sem importância na análise do CADE, se destacou que os produtores rurais integrados não estavam confiantes na política antitruste desenvolvida CADE no processo.

É perceptível, quando da análise mais aprofundada do Processo de AC que os estudos e intervenções realizadas por várias empresas concorrentes da Sadia S.A. e Perdigão S.A. ganharam força no processo e tiveram seus itens estudados, confirmados ou refutados pelos Conselheiros e órgãos governamentais. No entanto, a desorganização da representatividade dos produtores rurais, à exceção da ABCS, proporcionou um esvaziamento no Processo da aplicação da política de defesa da concorrência quando da análise da fusão sob a óptica dos produtores.

Esta autora, concordando com o relato do Conselheiro Ruiz constante da entrevista, não acredita que uma maior representação dos produtores junto ao CADE modificaria o resultado da operação, porém, estimularia, ao menos, que o TCD não fosse refeito nos moldes a tender a assegurar apenas a rivalidade concorrencial horizontal do mercado; a participação mais efetiva dos produtores poderia provocar o reconhecimento da necessidade de que o TCD também resguardasse a manutenção econômica e social dos produtores integrados que, neste ponto, contaram com a regulação e equilíbrio oferecido pelo próprio mercado para manterem seus contratos. Neste ponto de análise pode-se concluir que a intervenção estatal foi praticamente nula.

De certo, a preocupação dos produtores integrados com os resultados da fusão foi diminuída pelo fato que o AC não trouxe modificações no campo relacional entre integrados e integradoras, no entanto, não se sabe, ainda, se isso é resultante de uma relação de interdependência entre as partes e por isso o poder de mercado não foi usado para extrair mais renda dos produtores, ou se neste primeiro momento, em que os olhares ainda estão voltados para o AC, as empresas optaram em não modificar as relações existentes, evitando assim atrito com os criadores integrados e o CADE. Possivelmente este é um tema que ainda pode ser mais estudado e aprofundado em outros trabalhos correlatos.

Já as barreiras de entrada que poderiam ser impostas quando da adoção da estratégia de fusão pelas requerentes, a ABCS disse que a BRF tem o poder de imposição de entraves à

entrada de um novo participante no mercado, já que coordena a cadeia e realiza a governança da cadeia, situação esta contrária a dos produtores rurais integrados que fazem parte de uma cadeia que não coordenam e que, assim, estão impossibilitados de impedir a entrada de novos produtores integrados ou novas empresas no setor.

Para o CADE, a união sem restrições da Sadia S.A. e Perdigão S.A., posicionaria a BRF no mercado sem rivais para alguns produtos, sendo esta uma questão importante que foi considerada na elaboração do TCD. Desta forma, seria inaceitável para o Conselho não intervir para que as barreiras de entrada fossem diminuídas.

Nos relatos da BRF no processo (2009, 2010 e 2011), percebe-se que a empresa, ao adotar a estratégia de fusão, não considerou os impactos sociais que poderiam advir do ato. As Requerentes, na época, apenas se posicionaram informando que o AC não traria ao mercado problemas aos consumidores. Conforme já visto, para Certo e Peter (2005), a empresa possui responsabilidades que devem ser assumidas quando as estratégias implantadas geram impactos aos seus diversos depositários ou interessados e, de certo que os produtores rurais integrados fazem parte desses grupos.

A alegação de que o ato não traria aos criadores maiores problemas não se baseou em dados e informações que pudessem trazer ao leitor, assim como aos Conselheiros do CADE, convencimento sobre a não existência de impactos. Os impactos existem e eles poderão afetar os produtores rurais em curto, médio ou longo prazo. No entanto, essa autora considera que não por isso a operação deveria ser desfeita, mas a empresa que gerou a concentração de mercado deveria se auto responsabilizar pelos produtores, caso esses impactos ocorr. Conforme a própria BRF relatou, os produtores são responsáveis pelo cerne de sua organização, então, deve-se cuidar também dessa relação negocial.

É preciso também ressaltar que, das cinco premissas apresentadas por Davis (1975, *apud* CERTO; PETER, 2005)<sup>1</sup>, a primeira e segunda premissas se encaixam na estratégia de fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. A primeira premissa define que a responsabilidade social é originada com o poder social da empresa e a segunda descreve que é dever da empresa portadora da estratégia o recebimento aberto de informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público. Sendo uma empresa portadora de poder de mercado e causadora de problemas ou situações que prejudiquem o bem-estar social,

---

<sup>1</sup> Análise teórica constante no subitem 3.5, que trata da Responsabilidade Social das Empresas que adotam Estratégias Empresariais de Grande Impacto no Mercado I.

pela teoria de Davis (1975), ela deve ser responsabilizada por infortúnios que vier a causar. Da mesma forma, a empresa deve se manter aberta ao diálogo com as várias partes envolvidas, já que muitas de suas ações podem interferir negativamente em outros interessados.

Considerando o exposto, seria ideal que as empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A., antes, durante e depois da decisão estratégica de fusão, considerassem que a pessoa jurídica tem responsabilidades também com o mercado em que atua, inclusive, com seus concorrentes e empresas que dependem dela financeira, social e economicamente. Contudo, sabe-se que não há legislação no Brasil que determine às organizações o planejamento e execução de estratégias que atendam ao interesse social. Desta forma, cabe ao órgão antitruste, direta ou indiretamente, regular e intervir em atos de concentração de empresas originadas da adoção de estratégias empresariais de forma a prover equilíbrio ao mercado e proporcionar assim, por meio de uma política pública, o bem-estar coletivo.

Quanto às barreiras de entrada que poderiam ter incremento após a fusão, é inegável que elas desestimulam o crescimento equitativo de determinado setor, bem como também podem atingir um nível tal que a inovação e o progresso tecnológico deixem de acontecer com a normalidade necessária. A alta concentração de determinados mercados impõe a um novo entrante, no mínimo, uma produção em grande escala. O CADE (2007) bem colocou que a falta dessa rivalidade entre concorrentes pode resultar, no futuro, em ineficiência produtiva, já que a alta concentração em determinado setor traz pouco incentivo para se inovar.

Analisando o estudo de Porter (1986), pode-se perceber que no setor em que já atua a BRF existem barreiras de entrada quase que intransponíveis, a considerar as economias de escala das indústrias, a necessidade de diferenciação dos produtos para se alcançar níveis diferentes de consumidores no mercado, a necessidade de um alto capital para a implantação de uma unidade industrial com o porte semelhante ao da Sadia e da Perdigão e, por último, o acesso aos canais de distribuição, pois se visualizou nesta Dissertação que as Requerentes já contavam com uma rede altamente capilarizada e que ela seria reforçada pela fusão.

É papel do órgão de defesa da concorrência analisar a existência dessas barreiras e, aprovando o AC, trabalhar de forma a diminuí-las. O TCD conseguiu, em parte, auxiliar na diminuição dessas barreiras quando impôs a venda de unidades industriais e, dessa forma, não somente os consumidores puderam se beneficiar dos resultados, mas também os produtores rurais integrados que atuam em um mercado com maior rivalidade horizontal da indústria.

Quanto ao aspecto legislação antitruste e o olhar sobre o produtor rural, o CADE e a ABCS divergiram em suas posições. Para a Associação, a forma de atuação do CADE no

processo demonstrou que não houve desdobramentos no processo voltados para o setor produtivo e que para isso ocorrer, o Conselho deveria compreender a sistemática que envolve os sistemas integrados de produção. Para a entidade, o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal utilizado pelo CADE deveria prever, quando da realização de atos de concentração de unidades industriais, a consideração da situação dos fornecedores dessas empresas. Para a Associação, a falta de regulação desse aspecto prejudica a análise correta sobre os contratos de integração.

Já para o CADE, a legislação antitruste é generalista e não deve buscar regular particularidades, como as contidas nos contratos de integração. O Órgão de defesa da concorrência no Brasil, na visão do Conselheiro Ruiz, consegue prover uma política que visa à manutenção de um ambiente concorrencial saudável e, por vezes, defende o consumidor e em outras situações, protege o pequeno produtor. A atuação do CADE, no relato do representante do Conselho, preza pela alocação correta dos recursos, pelo equilíbrio dos preços e pela manutenção do progresso tecnológico.

A Lei nº 12.529/11 descreve em um dos seus artigos que a Lei em questão tem a coletividade como a titular dos bens que estão protegidos juridicamente. Há de se considerar que o CADE não pode prever, dentro de sua normatização, todas as particularidades existentes dentro dos casos antitrustes analisados. Seria inconcebível a uma política pública ter como foco todo o escopo imaginável. No entanto, é necessário que haja uma orientação no Conselho para que a análise de um ato de concentração possa prever impactos aos principais atores daquela cadeia e, mais ainda, as aprovações seguidas de restrições, como foi o da Sadia S.A. e Perdigão S.A., não sendo ilegal e nem anticoncorrencial, podem conter cláusulas que resguardem esses atores.

Quanto à intervenção realizada, o CADE informou que a sua linha de atuação foi com o objetivo de manter o nível concorrencial que o mercado das Requerentes já possuía e que esta intervenção se prolongará durante todo o prazo de cumprimento do TCD. Para a ABCS, mesmo após a intervenção do CADE na operação, as preocupações demonstradas inicialmente no processo permanecem atualmente. Contudo, a Associação ressaltou ser favorável à decisão de aprovação da estratégica de fusão adotada pelas empresas, já que tal operação traria benefícios para o país. Ressalta, também, que o movimento de concentração no Agronegócio será cada vez mais presente é exatamente por isso que o CADE precisaria avançar na discussão sobre o setor produtivo que fornecem produtos para as empresas que realizam este ato de concentração.

A ABCS, informou que buscou o apoio do CADE para externar problemas que já ocorriam com os contratos de integração e que poderiam ser agravadas pelo poder de mercado que as empresas passariam a ter em conjunto no mercado. Para o CADE, a intervenção no processo e a aprovação do ato com restrições foi o mais aconselhável e estruturalmente mais vantajoso aos produtores rurais integrados que poderiam se ver, futuramente, em situações de conflito, caso o Conselho não tivesse tomado a decisão que foi proferida.

Para Farina (1999), a intervenção antitruste é essencial para que possam ser identificadas as falhas existentes no mercado. A autora coloca, também, que a atuação do Estado e da política pública intervencionista dependerá do tipo de falha encontrada, que pode ter como solução o provimento de bens (públicos ou coletivos) e a criação de normas para que mercados incompletos possam funcionar sem a figura abusiva do poder de mercado.

O trabalho desenvolvido pelo CADE ainda carece de ajustes, porém, se reconhece que a atuação do órgão é extremamente relevante para a manutenção do equilíbrio de mercado e também econômico do país, contradizendo assim a teoria criada por Adam Smith (1776). Ragazzo (2013) coloca que economistas já conseguem identificar muitos efeitos negativos causados pela falta de uma representação antitruste do Estado. A intervenção se faz necessária para conter possíveis abusos no mercado e, mais do que isso, para que se garanta a continuidade de relações negociais e comerciais que possam trazer progresso, seja no campo tecnológico ou de produção.

Para a ABCS, o resultado do processo com a aprovação do ato e assinatura do TCD, pode demonstrar uma falha da política de defesa da concorrência adotada pelo CADE, pois o Termo considerou a venda das unidades industriais sem contribuir para resultados positivos para os produtores integrados a elas. O Diretor Executivo da Associação colocou que o TCD deveria ter previsto cláusula sobre a manutenção dos contratos vigentes pela empresa compradora e pelas próprias Requerentes.

Já o CADE informou que a primeira proposta de TCD apresentada pela BRF foi insuficiente para conter ou diluir os impactos que a fusão traria ao mercado e por isso solicitou a reformulação do documento. Porém, a nova proposta de TCD aprovada foi diferenciada em termos de escala e das marcas alienadas, dentre outras questões, vindo a atender com suficiência a necessidade de solucionar os problemas concorrenciais envolvidos. Para o Conselheiro do CADE, em destoante percepção se for considerado o posicionamento da ABCS, o resultado da aplicação da política de defesa da concorrência foi acertada, mesmo existindo erros que ele considera como pontuais; as Requerentes eram antes da fusão

oligopolistas e oligopsônicas e continuaram com esta mesma estrutura após a concretização do ato.

O CADE relatou que a situação dos contratos de integração não foi prevista no TCD tendo em vista se tratar de problema negocial ou contratual e não concorrencial em si. Porém, ressaltou que a BRF optou em transferir as unidades industriais tonelagem de carne e que isso garantiria a manutenção dos contratos de integração das unidades vendidas por mais algum tempo e que isto foi cumprido pela empresa. Ainda assim, o Conselho informa que considerou em sua análise a possibilidade de problemas de ordem financeira e social para os produtores que poderiam se originar do TCD e este foi mais um motivo para determinar que a BRF mantivesse o contrato por mais um período após a venda dos ativos industriais.

Analisando o posicionamento das duas entidades, verifica-se uma distorção clara quanto à forma de visualização dos impactos trazidos pela fusão que resultou na criação da BRF. Para Farina (1999), uma política setorial é eficiente quando consegue reestabelecer o equilíbrio perdido e esse novo equilíbrio oferecido tem que ser superior aos problemas ocasionados. A redefinição das regras para que isso ocorra necessita de um intermediador com força e poder de decisão e, neste caso, é papel do Estado realizar esta intervenção.

Contudo, a autora explica que nem toda decisão do Estado proverá todas as soluções possíveis e nem sempre poderá alcançar a solução mais coerente. O Estado, então, deve assumir a impossibilidade de remediar todos os problemas de mercado que existem. Quanto a isso, se observa que o ponto central de análise do CADE se deu no reestabelecimento da rivalidade horizontal do setor (entre as agroindústrias de alimentos similares) que, de fato, seria o problema núcleo da fusão entre as Requerentes, já que poderia resultar em um desequilíbrio de montante à jusante. Novamente, se atenta ao fato de que é nítido o não encaixe da discussão da situação dos contratos de integração no AC que resultou na empresa BRF. Os problemas dos contratos são pré-existentes e não frutos da fusão.

De outro lado, pode se observar que o CADE, ao descartar essa discussão devido à falta denexo de causalidade, se esqueceu de considerar na assinatura do TCD, uma cláusula que pudesse resguardar os produtores rurais integrados, mesmo que temporariamente, assim como fez com os trabalhadores. Se a decisão do CADE quanto ao AC foi o de aprovar o ato e fazer com que a empresa assumisse a missão de reestabelecer o equilíbrio concorrencial horizontal, poderia ter considerado também, sem prejuízo a nenhuma das partes envolvidas, a manutenção dos contratos e das condições constantes dele em tempo razoável para que os produtores rurais integrados pudessem se reestabelecer no mercado. Há de se considerar que um prazo de seis meses, como foi colocado para manutenção do contrato com os

trabalhadores, seria insuficiente para o reestabelecimento no mercado dos produtores rurais impactados pela fusão, já que se deve considerar os ativos específicos e os altos custos envolvidos nesse processo.

Outra questão relevante levantada na entrevista aplicada ao Conselheiro do CADE perpassa pelo controle dos resultados da fusão e o cumprimento do TCD pelas Requerentes. O Conselho informou que o CADE monitora a BRF por meio de relatórios produzidos pela empresa e quando se tem conhecimento de algum acontecimento que possa significar descumprimento da TCD, o órgão oficia a empresa. Não há, dentre as informações já recebidas, quaisquer descumprimentos de contratos de integração por parte da empresa BRF, conforme dispõe o Conselheiro Ruiz.

Dos fatores mais importantes sugeridos para a manutenção dos contratos de integração pela BRF a ABCS destaca a necessidade de adequação da produção às normas estabelecidas pelo comércio internacional e a possibilidade de produzir em grande quantidade com regularidade. Outros quesitos que foram considerados como importantes, sobre o ponto de vista da Associação, gira entorno dos custos de transação envolvidos, a necessidade de atender questões fitossanitárias e de rastreabilidade relacionadas aos animais que adquire e os benefícios que tem a BRF ao criar ou aumentar as barreiras de entrada para outras empresas já que, pela análise deste último item, uma empresa entrante precisaria montar o seu próprio sistema de integração, o que geraria um custo elevado de entrada neste setor.

O contrário também foi analisado pela ABCS. Os fatores mais importantes para a manutenção dos contratos de integração pelos produtores integrados se resumem na questão da segurança financeira para os produtores e a possibilidade de poder produzir sem a preocupação de introduzir os seus produtos no mercado. Como fator importante para a manutenção dos produtores no sistema foi elegida a possibilidade de redução dos custos de transação.

A análise da autora dessa Dissertação leva a acreditar que os produtores rurais e as empresas integradoras buscam a integração vertical como uma forma não somente de economizar quanto aos custos de transação, mas também visando a obter vantagens competitivas e estratégicas como a de assegurar a qualidade e quantidade do que é vendido/adquirido, obter contratos de longo período que proporcionam a possibilidade de manutenção no setor e, ainda, se prevenir, em um maior grau, dos acontecimentos e até mesmo de retrações do mercado.

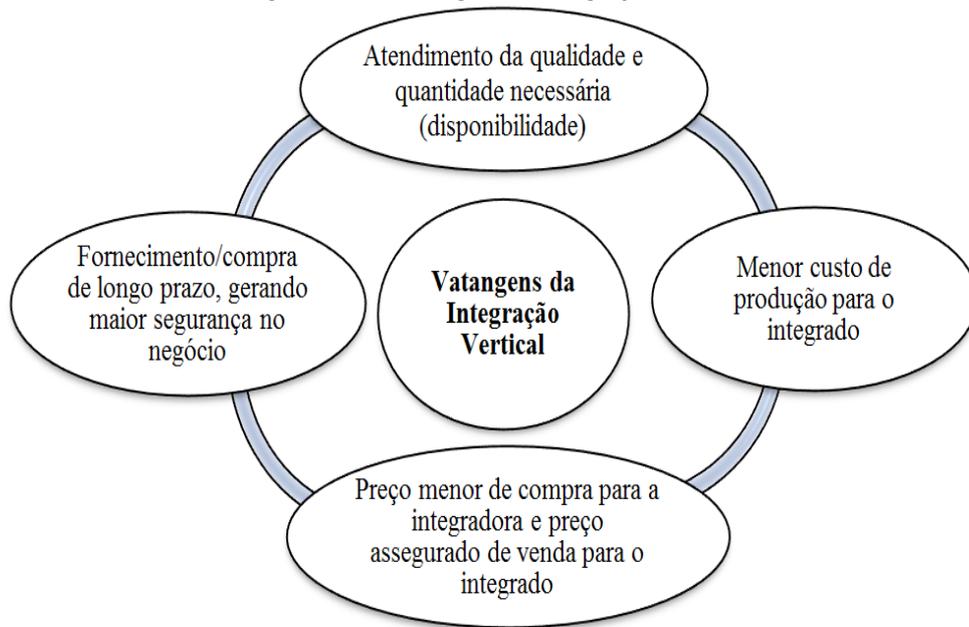
Como coloca Kupfer (1998), as empresas precisam compreender os padrões de concorrência existentes no mercado para, então, conseguir adequar suas estratégias para o

alcance de competitividade e vantagens. A fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A. é, sob a análise dessa autora, consequência da visualização do padrão de concorrência das Requerentes sobre o seu setor e, neste caso, a integração vertical pode ser considerada uma vantagem competitiva em relação aos novos entrantes neste mercado.

Outra importante consideração a ser feita é que a Associação não visualiza, atualmente, a existência de outro sistema para que os produtores rurais integrados possam trabalhar e que demonstre e gere igual eficiência para ambas as partes.

Considerando a breve exposição sobre integração vertical e baseada principalmente na exposição de Farina e Zylbersztajn (1998), ao analisar o processo do AC das empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. é possível depreender que os principais benefícios desta forma de governança para as empresas podem ser demonstradas a seguir:

Figura 7 – As vantagens da Integração Vertical



Fonte: análise da autora.

É importante ressaltar que a não integração e a necessidade de se buscar no mercado *spot* os animais para abate podem gerar custos de transação e ineficiência de mercado, o que encarece o produto final e diminui a competitividade da empresa no mercado. Ficou comprovada pela análise dos vários discursantes no processo que não é possível que uma empresa, com porte semelhante à da BRF, consiga se manter no mercado sem recorrer aos sistemas de integração.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de intervenção do estado para a proteção de empresas menores atuantes no mercado, quando justificada, deve ser feita mesmo diante da inércia dessas pequenas empresas ante uma iminência de problemas que podem ser causados por um ato de concentração e a criação ou aumento de uma posição dominante de uma empresa maior, já que as empresas menores nem sempre possuem recursos (financeiros e humanos) ou não são organizados em entidades que legitimamente possam representá-los com força perante tal impasse criado.

O Estado precisa desenvolver uma política antitruste que considere em sua atuação, também, uma política em prol da defesa dos direitos de empresas de menor porte ou concentração. Ao se analisar a necessidade de manutenção da concorrência na estrutura horizontal do setor, deve-se acerrar de que uma política intervencionista bem posta é saudável não somente às empresas rivais, mas também àquelas que fornecem insumos, produtos e matérias-primas a esse setor, bem como àquelas responsáveis pela distribuição e venda dos produtos finais aos clientes e consumidores.

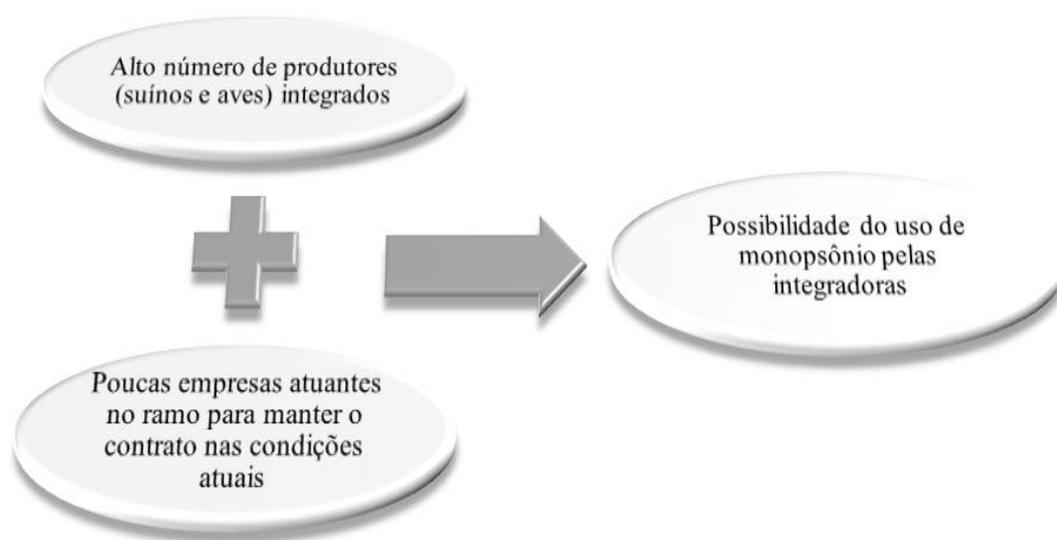
O ramo em que atua hoje a BRF possui uma estrutura vertical altamente integrada o que aliada à produção em grande escala das empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A., diminui a possibilidade de novos entrantes nesse mercado que possuam capacidade de exercer concorrência real. As barreiras de entrada existentes no mercado em que atua a BRF vão desde o nível tecnológico e a produção em grande escala chegando até mesmo às marcas que a empresa detém.

A exemplo do descrito no processo de AC que resultou na criação da BRF, um concorrente real para a empresa criada não poderia atuar no mercado somente em um ou alguns dos segmentos em que ela atua; a concorrente, para trazer mais equilíbrio ao mercado, deveria contar com, pelo menos, um produto em cada um dos segmentos em que a Sadia e Perdigão já possuíam antes da integração. Assim, não seria difícil pressupor que os produtores integrados possuem poucas opções de migrar suas produções para outras empresas após a criação da BRF, o que pode vir a gerar um “abafamento” de opções, levando os produtores a se sentirem cada vez mais “presos” ao contrato que possuíam com a Sadia e Perdigão e que, conforme estes, tal situação se perduraria pós o AC, já que relação contratual, em tese, não se modificaria.

Como as barreiras de mercado são difíceis de serem vencidas, os produtores integrados criam uma dependência econômica às grandes empresas, como a Sadia e Perdigão

e isto pode sim levar a caracterização de um possível poder de monopólio ou oligopólio - como define o CADE - pelas integradoras, já na busca de maior eficiência produtiva, os contratos com os produtores integrados poderão passar a conter cláusulas e também fórmulas de pagamento que geram oportunismo demasiadamente favorável às integradoras e desfavoráveis aos integrados

Figura 8 – Possibilidade do Uso de Monopólio



Fonte: análise da autora.

Vale destacar também que não somente as barreiras de entrada a novos concorrentes são preocupantes sob o ponto de vista concorrencial dos criadores de animais. Os produtores rurais integrados acabam por padronizar instrumentos, maquinaria, processos e procedimentos para atender às necessidades da empresa contratante, tornando seus ativos altamente específicos. Além disso, a sua grande escala de produção, as regras de bem-estar animal, a distância da unidade produtiva para outras fábricas concorrentes são algumas das características que fazem desses produtores dependentes economicamente da manutenção dos contratos de integração realizado com as grandes empresas.

Não há dúvidas que o poder de barganha dos produtores rurais integrados é menor ou, às vezes, nulo, para coordenar as relações sistêmicas que os envolvem. Desta forma, os contratos dos quais participam são especificados de acordo com as exigências da empresa integradora, inclusive a fórmula de remuneração desses produtores dependerá de um cálculo e previsão por parte das grandes empresas contratantes. Não é diferente com os contratos realizados pela BRF com os seus integrados.

O fato do CADE controlar esses resultados não demonstra, em si, uma preocupação com as consequências do ato, por exemplo, para empresas de menor porte, mas sim o papel do Conselho de legitimar o ato de concentração.

Estudo formulado por Coser (2009) demonstrou que se for comparado o preço do quilo do suíno vivo divulgados pelo Sindicato das Indústrias de Carne e Derivados de Santa Catarina (SINDICARNES/SC), pela Bolsa de Comercialização de Suínos Vivos de São Paulo e pela Bolsa de Comercialização de Suínos Vivos em Minas Gerais, é possível verificar que os preços praticados no mercado *spot* nem sempre acompanham o preço praticado pelo SINDICARNES. Em análise realizada do período de 2000 a 2009, o preço de venda do suíno vivo pelo SINDICARNES ficou entre 15% a 30% abaixo do preço de venda pelo mercado real. O deságio entre o valor praticado de mercado do produto e aquele recebido pelos produtores rurais integrados de suínos já é eminente, conforme dispõe<sup>1</sup> o mesmo autor.

O deságio no preço da carne pago pelo mercado *spot* e aquele percebido pelo sistema integrado de produção não foi avaliado pelo CADE; no que diz respeito aos valores recebidos pelos produtores, não se considerou o cenário prévio à fusão e aquele que foi encontrado depois do ato de concentração. A falta desta análise anterior e de controle posterior do Conselho sobre os resultados advindos da fusão resultou na desconsideração do problema concorrencial ao qual os produtores rurais integrados já estavam imersos: os preços recebidos pelo quilo do suíno vivo por meio do sistema integrado de produção, antes da fusão, já eram menores do que aqueles praticados no mercado *spot* e que após a fusão, tal quadro poderia incorrer em defasagens ainda maiores.

Ao se analisar, por exemplo, o deságio dos preços pagos pelo quilo do suíno vivo antes e pós-fusão, outra pergunta decorrente seria necessária ser feita: se há deságio entre o preço *spot* e pelo sistema integrado, qual agente econômico dessa relação é possuidor da quase-renda originada dos contratos de integração vertical? Esta é uma questão que também não foi levantada no curso do processo e que, mesmo que se considere que o CADE não se presta ao papel público de regular relações individuais, poderia intervir caso verificasse que há uma grande disparidade e assimetria

---

<sup>1</sup> Segundo Coser (2009, p. 87-88): “[...] a linha de tendência gerada pelas diferenças de preço entre o quilo do suíno vivo no mercado “spot” de Minas Gerais e aquele divulgado pelo SINDICARNES mostra um aumento considerável na diferença entre estes dois preços ao longo de 10 anos. Enquanto no início da década de 2000 essa diferença era de aproximadamente 18%, no final da década essa diferença já passava de 25%, apesar das grandes variações existentes no período. A lógica da divisão de risco é perceptível, mas não há consenso de quanto o gerenciamento deste risco tem para cada uma das partes. A necessidade da opção por uma estrutura de governança que possibilite melhor gerenciamento do risco foi até o momento o propulsor do crescimento das formas híbridas de coordenação da atividade de produção de suínos. No entanto, novos desafios se impõem, e talvez o maior deles seja o aumento de escala e a profissionalização do suinocultor, que não mais se contenta com o valor que tem sido cobrado pela proteção proporcionada pelos contratos de integração”.

entre os agentes econômicos da agroindústria e do sistema integrado, os quais podem gerar sérios futuros problemas concorrenciais.

Assim sendo, não é viável, na prática, que os produtores rurais modifiquem seus contratos com as integradoras sem que estas estejam de pleno acordo, já que na maioria dos casos, são elas que detêm a força de coordenar verticalmente o sistema, e nem é possível também que os produtores rurais rescindam seus contratos para buscar novos contratos com empresas rivais. Ainda que houvesse a possibilidade real de mudança de empresa integradora, os custos envolvidos nessa alteração seriam muito altos.

Acertadamente, o CADE se posicionou sobre não poder regular as particularidades e problemas envolvidos nos contratos de integração por se tratarem de questões negociais estabelecidas entre particulares e, ainda, ressaltar que falta uma regulamentação sobre esta questão e que ela seria importante até mesmo para desenvolver uma análise antitruste sob a óptica dos integrados. O CADE, ao cumprir a legislação e normas sobre o assunto atendeu às determinações sobre o seu papel de órgão antitruste do Estado.

No entanto, é possível recomendar que o marco legal sobre a defesa da concorrência possa ser revisado, principalmente quando da formulação de TCD, para que os atos de concentração aprovados com restrições possam assegurar a não utilização do poder de monopólio das grandes empresas e, assim, garantir a manutenção da saúde econômica e bem-estar social das empresas de menor porte que dão suporte à cadeia produtiva, a exemplo dos produtores rurais integrados. A inserção de cláusulas em TCD, pelo CADE, não teria por finalidade modificar as relações negociais e a falta de simetria entre as empresas Requerentes e os criadores integrados, os quais já são pré-existentes; o objetivo maior poderia ser o de manter a condição financeira, econômica e social daqueles produtores rurais, pois o mesmo se buscou fazer com o setor em que as rivais da BRF atuam.

Outra questão que pode ser levantada sobre a atuação e a atual estrutura de consultas do órgão provedor da política antitruste do país é um chamado à reflexão sobre o papel do CADE, também, como defensor da concorrência sob o ponto de vista social. A estrutura hoje do Conselho prevê poucos órgãos governamentais para consulta e, como o próprio órgão expôs, seu principal objetivo é o de concentrar seus esforços na manutenção equilibrada da concorrência.

No entanto, no caso em tela, outros órgãos poderiam ter sido convidados e consultados para auxiliar o debate de forma a enriquecer o contexto apresentado, a exemplo do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA). Esses órgãos poderiam contribuir com

percepções e estudos setorializados com relação ao desenvolvimento da agroindústria de alimentos (carnes e derivados), a situação dos produtores rurais integrados e a estratégia setorial adotada pelo governo, embutindo a visão geral dos órgãos sobre a relação negocial pós-fusão estabelecida entre a BRF e as empresas que dependem economicamente dela. Além disso, não se considerou que alguns dos produtores rurais integrados à BRF são, por vezes, o alicerce da economia regional ou municipal. É possível visualizar, assim, que a atual estrutura do CADE permitiu ao órgão antitruste realizar consultas diretamente às empresas concorrentes da BRF e aos produtores rurais integrados, porém, o estudo por parte do Conselho poderia ter sido complementado com a consideração das análises setoriais de outros órgãos.

Disto, pode-se resumir que o SBDC está em consolidação, porém, sua atuação e decisões podem também abranger o parecer de outros órgãos interessados diretamente na matéria ora analisada quanto à defesa da concorrência, adequando assim a sua estrutura para compreender não somente problemas de desequilíbrio de mercado, mas também, aqueles de cunho social advindos dos atos de concentração de grandes empresas.

Por outro lado, o produtor rural integrado, sem um conjunto maior de entidades representativas, pode ter sido prejudicado quanto à provisão ao CADE e outros órgãos governamentais, de informações técnicas sobre as questões negociais e relacionais que envolvem o sistema integrado de produção. Sob esta óptica, recomenda-se uma maior organização do sistema produtivo, tendo como alicerce a unificação de pontos de vista, para que a defesa de seus interesses pudesse ser ainda mais efetiva, a exemplo do trabalho realizado pela ABCS, no Processo de Fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A., na defesa dos interesses dos produtores rurais de suínos integrados. Esta é uma consideração que merece análise dos produtores rurais e de suas entidades representativas e que também pode ser objeto de novos trabalhos acadêmicos e de pesquisa sobre o tema.

Com o exposto, o problema de pesquisa pode ser respondido ao concluir que a política antitruste desenvolvida pelo CADE alcança a análise da situação das empresas de menor porte, a exemplo do caso em tela em que o Conselho conseguiu reproduzir a situação dos produtores rurais integrados sob o ponto de vista do uso do poder de monopólio e dos impactos decorrentes da fusão da Sadia S.A. e Perdigão S.A.. Porém, é possível que falte ao Órgão uma legislação que possa trazer maior eficiência e que assegure, pelo menos, a manutenção das condições gerais de mercado, já existentes antes do ato de concentração, para as empresas de menor porte, as quais dão suporte à indústria.

O exemplo que pode ser dado percorre a falta da previsão de cláusula no TCD - assinado pelo CADE e a BRF - que determinasse à empresa a obrigação de manutenção dos contratos de integração dos produtores rurais por um tempo razoável, considerando o alto investimento realizado pelos integrados naquele negócio com a finalidade de atender às necessidades e exigências das Requerentes, além da existência de ativos muito específicos, o que demandaria certo prazo para a realocação dos produtores impactados com a concentração no mercado.

A hipótese de pesquisa, no entanto, pode ser considerada refutada. A intervenção do órgão antitruste, quando da análise do AC da Sadia S.A. e Perdigão S.A, até o presente momento, foi um propulsor para que, por intermédio das restrições e obrigações impostas à BRF, o mercado apresentasse considerável equilíbrio sob o ponto de vista dos produtores integrados, já que os impactos advindos da estratégia de fusão adotada foram minorados ou considerados inexistentes. Contudo, considerando o tempo necessário de maturação de uma estratégia para a verificação de todos os seus resultados, não é possível concluir que as empresas de menor porte, a exemplo dos produtores rurais integrados, não serão mais impactados pelo ato de concentração. Pode-se afirmar que até o presente momento, a intervenção proporcionou a manutenção do bem-estar financeiro, econômico e social dos produtores rurais integrados e não causou a saída desses atores do mercado.

Disto, pode-se resumir que o Estado possui papel relevante e, em certos casos, determinante, no que tange à manutenção de um mercado com menos falhas e mais equitativo, evitando ou diminuindo possíveis barreiras de entrada prejudiciais ao bem-estar coletivo e social e à criação de monopólios ou oligopólios que possam prejudicar a sociedade como um todo, de montante à jusante, principalmente aquelas empresas que possuem menor porte e, assim, conseqüentemente, menor poder de negociação também, a exemplo dos produtores rurais integrados de aves e suínos.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, D. Z. Coordenação de obras públicas federais: a performance dos contratos Fiscalizados em função dos custos de mensuração dos serviços e a Probabilidade de existência de *Holdup*. **4º Simpósio FUCEPE de Produção Científica**. Espírito Santo: Fucepe Business School. (20\_\_).

ARAÚJO JR, J. T.. **Tecnologia, concorrência e mudança estrutural: A Experiência Brasileira Recente**. Série PNPE. n. 11. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1985.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS. **Resposta ao Of nº 1765/2010/CADE**. 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 4. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 770-783.

BANCO MUNDIAL. *Organisation For Economic Co-Operation And Development*. **Diretrizes para a elaboração e implementação de política de defesa da concorrência**. São Paulo: Editora Singular, 2003. P. 279.

BANCO MUNDIAL. *Organisation For Economic Co-Operation And Development*. **Monopsony and buyer power**. [Tradução: Ragazzo, C. E. J]. Policy Roundtables, 2008. p. 1.

BATES & WHITE. **A Proposta de Fusão da Sadia e Perdigão: Uma análise Antitruste**. 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 1. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 197-224.

BEEF POINT. **Presidente da BRF avalia que fechou um bom acordo com o CADE**. Beef Point. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/presidente-da-brf-avalia-que-fechou-um-bom-acordo-com-o-cade-73152/>> . Acesso em: Jan 14.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. **Lei de Defesa da Concorrência**. Brasília, 2011.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **Proposta de fusão da Sadia e Perdigão: uma análise antitruste**. 2009. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 1. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 1-197.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **Proposta de Fusão da Sadia e Perdigão: Uma análise Antitruste**. 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 2. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 197-224.

BRF BRASIL FOODS S.A. **Resposta ao Of. nº 1,762/2010/CADE. 2010.** In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 3. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 530-543.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **Resposta ao Of. nº 2.231/2010/CADE. 2010.** In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 10. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 2121-2140.

BRF BRASIL FOODS S.A.; TENDÊNCIAS CONSULTORIA INTEGRADA. **Análise antitruste de eficiências e dos impactos unilaterais de poder de mercado na fusão Sadia-Perdigão.** 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 12. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 2633-2694.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **Resposta ao Of. nº 939/2011/CADE. 2011.** In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 15. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3273-3341.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **BRF: uma das maiores empresas de alimentos do mundo.** Comunicação Corporativa. Disponível em: <<http://www.brf-br.com/paginas.cfm?area=0&sub=27>>. Acesso em: Dez 2013.

BRF BRASIL FOODS S.A.. **Estrutura Produtiva e Comercial.** Disponível em: <[http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32154](http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32154)>. Última atualização: 29 Abr 13. Acesso em Jan: 2014.

CARVALHO, Júlia. **BRF é a maior produtora de aves do mundo em 2013.** Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brasil-foods-lidera-ranking-dos-maiores-produtores-de-aves-d>>. Revista Exame 13/11/2013>. Acessado em: Dez 2014.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégia.** 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2005

CHANDLER JR., A. D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.* Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS. **Carta S/N ao CADE.** 2009. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 1. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 121.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia Prático do CADE: a Defesa da Concorrência no Brasil.** 3 ed. São Paulo: CIEE, 2007. 112 p.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECÔNOMICA. **Termo de Compromisso de Desempenho da BRF Brasil Foods S.A.**. 2011. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 17. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3881-3895.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECÔNOMICA. **Certidão de Julgamento**. 2011. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 17. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3919.

CONSELHO DE CONTROLE DAS CONCENTRAÇÕES DE EMPRESAS DA UNIÃO EUROPEIA. **Orientações para a apreciação das concentrações horizontais nos termos do regulamento do Conselho relativo ao Controle das concentrações de empresa**. Jornal Oficial da União Europeia. 2004/C 31/03. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=OJ:C:2004:031:0005:0018:PT:pdf>>. Publicado em 5 Fev 2004. Acessado em Jan 2014. 14 p.

CORDEIRO, Rebeca Albuquerque. **Da Rivalidade à parceria: análise financeira e estratégica do caso Sadia e Perdigão**. Revista Eletrônica Teoria e Prática em Administração. n. 1, v. 3. TPA, 2013. p.152-175.

COSER, Fabiano José. **Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira**. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 2009. 174 p.

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo. **Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia**. Revista de Economia e Tecnologia. Ano 5. V. 17. Paraná: UFPR, 2009.

DAVIS, Keith. *Five propositions for social responsibility*. Business Horizons, Jun 1975, p. 19-24.

ERTHAL, Rui. **Os complexos agroindustriais no Brasil - seu papel na economia e na organização do espaço**. Ano 5, n. 9. Revista Geo-Paisagem (*on line*), 2006.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **A teoria de organização industrial e a teoria dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico**. 1996.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. v. 6, n.3. São Paulo: Revista Gestão & Produção, 1999. p. 147-161.

FARINA, Elizabeth M. N. Q.; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. Introdução e Conceitos. v. 1. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998. 73 p.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago, III: University of Chicago Press, 1962, p. 133. In: Conforme relatado por STEINER, George A; STEINER, John F. *Business, government, and society*. Nova York: Random House, 1985, 236 p.

GUIMARÃES, ALBERTO P. **A crise agrária brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas – uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. Textos para Discussão n. 211. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.

INSTITUTO DE PESQUISA PHD. **O que é Market Share e como essa informação pode ajudar a sua empresa**. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/o-que-e-market-share-e-como-esta-informacao-pode-ajudar-a-sua-empresa/>>. Publicado em 26 Abr 11. Acessado em Fev 2014.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. Texto para Discussão 265, IEI/UFRJ. **Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC**. São Paulo, Campos de Jordão. São Paulo: ANPEC, 1992.

KUPFER, David. Concorrência e mudança estrutural. **Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC**. Trajetórias de reestruturação da Indústria Brasileira após a abertura e a estabilização. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 1998.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Conceitos, Tipos e Estilos de Negociação**. In: Formação de Negociadores em Comércio Exterior. ÂNGELO, Ivo do Pinho; MORAES, Antônio Luiz (Orgs.). Brasília: ESAF, 2002. p. 407-425.

MCKINSEY. FAGUNDES & ASSOCIADOS CONSULTORIA ECONÔMICA. **Nota Técnica**. Resposta ao Parecer SEAE/MF. 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 10. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 2373.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO. **Parecer nº 06510/2010/RJ/COGCE/SEAE-MF/MF**. 2010. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 2. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 276-448.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. *Towards a dynamic theory of strategy*. v. 12. New York: Strategic Management Journal, 1991. p. 95-117.

PROCURADORIA FEDERAL ESPECIALIZADA JUNTO AO CADE (PROCADE). **Parecer da PROCADE nº 196/2011**. 2011. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 14. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3177-3213.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert. **Voto do Conselheiro-Relator do Processo**. 2011. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 16. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3390-3855.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert. **Desafios da análise do CADE no setor de planos de saúde**. Selected Works Available. Jan 2011. <[http://works.bepress.com/carlos\\_ragazzo/12](http://works.bepress.com/carlos_ragazzo/12)>. Acessado em: Jan 2014.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert. **A Regulação da Concorrência**. Selected Works Available. Jan 2013. <[http://works.bepress.com/carlos\\_ragazzo/20](http://works.bepress.com/carlos_ragazzo/20)>. Acessado em: Jan 2014.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores empresas em 2011**. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/indicadores/tabela/2011/39/715/780/934/1536>>. Acesso em: Jan 14.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores empresas em 2012**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/indicadores/tabela/2012/39/715/780/934/1536>>. Acesso em: Jan 14.

RICARDO, Machado Ruiz. **Voto do Conselheiro**. 2011. In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 17. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 3859-3880.

SADIA S.A.; PERDIGÃO S.A.. **Submissão do ato de concentração ao CADE e pedido de aprovação**. 2009. (Documento sem título. Titulação da Autora da Dissertação). In: CADE (Org.). Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 1. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011. p. 197-224.

SCHERER, F. M. *Does Antitrust Compromise Technological Efficiency? A conversation with F. M. Scherer*. [s.l]: Eastern Economic Journal, 1989.

SHELMAN, M. L. 1991. *The Agribusiness System Approach: Cases and Concepts*. Boston: *Proceedings of the International Agribusiness Management Association Inaugural Symposium*. p:47-51.

TAFFAREL, Marínes; GERIKE, Wilson; GARCÍAS; Paulo Mello. **Sadia S.A e Perdigão S.A.:** análise da trajetória histórica e do desempenho que antecederam o seu processo de fusão. v. 8. n. 1. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), 2009. p-59-69.

TRAXLER, Franz; UNGER, Brigitte. *Governance, Economic Restructuring, and International Competitives*. v. XXXVIII, n. 1. *Journal od Economic Issues*, p 1-23, 1994.

TROSTER, Roberto Luís. Estruturas de Mercado. PINHO; Diva Benevides; DE VASCONCELLOS, Marco Antonio S. (Orgs.). **Manual de Economia**. Equipe de Professores da USP. 5 ed. cap 8. São Paulo: Saraiva, 2004.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; FEDERAL TRADE COMMISION. *Horizontal Merger Guidelines*. Publicado em Ago 2010. Disponível em: <<http://www.ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>>; Processo de Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18, v. 16. (Versão Pública). Brasília: CADE, 2009-2011.

VAN DUREN; MARTIN, E., L.; WESTGREN, R. *Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry*. vol. 39, n.4. Canadá: Canadian Journal of Agricultural Economics, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. *Economics as na Antitrust Defense: The Welfare Tradeoffs*. American Economic Review, 1968. p. 1372-1376.

WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985. 449 p.

WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms of Governance*. EUA: Oxford University Press, 1996. 448 p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:** uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de Livre-Docência. Departamento de Administração. São Paulo: FEA/USP, 1995. 238 p.

**APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DO USO DA ENTREVISTA  
CONCEDIDA PELA A ABCS E ROTEIRO DA ENTREVISTA**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Brasília, 14 de outubro de 2013.

Ao Dr. Fabiano Coser, Diretor Executivo da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS)

Prezado Senhor,

Eu, Eilen Mara Teles Lopes, Identidade 1929428-SSP/DF, mestranda em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB), do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PROPAGA), matrícula UnB nº 12/0024811, formalizo por meio deste documento o pedido de entrevista sobre o Ato de Concentração entre a Sadia S.A. e Perdigão S.A., o qual resultou na BRF Alimentos, e os efeitos para os produtores rurais de suínos integrados (análise sobre a Política Governamental Antitruste).

A entrevista tem como único objetivo fomentar a pesquisa acadêmica que comporá a tese de dissertação da referida mestranda. Seus dados não serão utilizados, sob nenhum pretexto, para fins comerciais ou de mercado.

Nessa oportunidade, peço o aceite para que as informações prestadas na entrevista possam ser utilizadas na Dissertação que será apreciada por Doutos examinadores da UnB em Fev/14.

**Dr. Fabiano Coser**  
Diretor Executivo da ABCS  
(Entrevistado)

**Ellen Mara Teles Lopes**  
Mestranda em Agronegócios na UnB  
(Entrevistadora)

## ENTREVISTA

<b>ASSUNTO:</b>	<b>Ato de Concentração da Sadia e Perdigão, atual BRF</b>
<b>PÚBLICO-ALVO:</b>	Produtores rurais e/ou associações de produtores que possuem ou possuíram contrato com a Sadia, Perdigão ou BRF
<b>PERÍODO DA ENTREVISTA:</b>	14 Out 13
<b>ENTREVISTADO:</b>	<b>Dr. FABIANO COSER</b>
<b>CARGO:</b>	<b>DIRETOR EXECUTIVO</b>
<b>ASSOCIAÇÃO:</b>	<b>ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS (ABCS)</b>
<b>CONCORDE DO ENTREVISTADO:</b>	

**Análise prévia:**

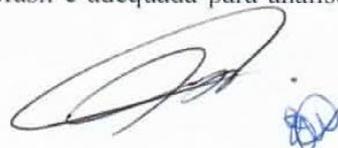
- a. Seria possível descrever como se dava a relação comercial com os produtores antes e depois da fusão da Sadia S.A e Perdigão S.A?
- b. Ao ler o Processo de Ato de Concentração da BRF Alimentos, é nítida a preocupação da ABCS com os contratos de integração pós-fusão. O Sr. Poderia, por favor, citar mais detalhadamente, os possíveis problemas detectados pela ABCS quanto ao assunto?

**1. Análise do Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A pelo CADE**

1.1 No processo do AC da Sadia e Perdigão pode ser verificado que existem vários questionamentos do CADE e da SEAE/MF a alguns produtores ou associações sobre o referido ato. Contudo, é possível também verificar nos autos que foi após o pedido da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS) para configurar como parte do processo, que se evidencia uma maior preocupação da autoridade antitruste quanto aos resultados e impactos negativos que o AC poderia trazer aos produtores rurais. De acordo com a sua concepção e com o seu conhecimento de mercado, a forma de atuação do CADE foi suficiente para que as necessidades dos produtores rurais fossem compreendidas no processo?

O CADE, ao analisar um Ato de Concentração como o da BRF consegue compreender e trabalhar positivamente a sistemática que envolve a questão da integração vertical, principalmente ligada às necessidades dos produtores?

1.2. A legislação que cuida da Defesa da Concorrência no Brasil é adequada para análise e atuação também em prol dos produtores rurais integrados?



1.3 Do ponto de vista do produtor/Associação, o CADE deixou de analisar algum fator ou alguma associação de produtores para melhor compreender os resultados que poderiam afetar de alguma forma os produtores quando da análise do Ato de Concentração?

1.4 Em determinado momento do processo do Ato de Concentração da BRF, esta alega que seria mais rentável adquirir suínos no mercado *spot* para atender ao mercado nacional, pois, em tese, isto seria mais compensador do que adquirir esta mesma carne pelo sistema integrado. Para os produtos vendidos dentro do país, seria de fato viável que a BRF adquirisse suínos no mercado *spot*? Isso ocorre atualmente no mercado?

1.5 Seria possível que uma empresa entrante neste mercado conseguisse competir, mesmo que nacionalmente, com a BRF, sem recorrer ao sistema de integração?

1.6 Quanto ao resultado final do processo de Ato de Concentração da BRF Alimentos, que obrigou a empresa a vender unidades produtivas juntamente com todos os bens, direitos e contratos a ela inerentes, qual a posição da ABCS e dos produtores?

Tal decisão prejudicou os produtores integrados que tiveram seus contratos repassados a uma terceira empresa?

## 2. Eficiência de Mercado da BRF Alimentos e outras questões competitivas

2.1 Do ponto de vista dos produtores/associações, a BRF conseguiu a eficiência de mercado alegada como um dos fatores principais para a ocorrência do AC?

Se a resposta foi sim, no entender dos produtores ou associação, esta eficiência foi alcançada, no todo ou em parte, decorrente de atos oportunismo, barganha ou *hold up* das requerentes sobre os produtores?

2.2 O AC proporcionou maior ou menor equidade nos contratos existentes?

2.3 O AC proporcionou maior eficiência para os produtores?

2.4 Caso tenha havido melhoria nos contratos de integração para os produtores, depois do AC entre a Sadia e Perdigão, por favor, detalhe como isto ocorreu:

2.5 Do ponto de vista do produtor/associação, quais são os fatores mais são considerados para que uma empresa como a BRF continue a optar pelo sistema de parceria com os produtores integrados? (para cada opção, por favor, atribua a nota "1"- pouco importante ou "2" – importante "3" – muito importante)

(5) adequação às normas do mercado externo

(3) poder produzir em quantidade previamente determinada

(2) reduzir os custos de transação da empresa

(3) atender aos quesitos de qualidade exigidos no mercado

- (2) atender aos quesitos fitossanitários exigidos pelas normas
- (2) ter maior controle sobre a origem dos produtos adquiridos
- (1) garantir que os produtos in natura adquiridos respeitem normas ambientais exigidas em contrato
- (2) permite adquirir uma produção padronizada o que seria difícil de obter no mercado spot
- (2) manter, dentro de sua esfera de atuação, relação comercial e negocial com os produtores, podendo assim criar barreiras de entrada para novas empresas no mercado
- ( ) \_\_\_\_\_

2.6 Pelo ponto de vista da Associação, quais são os fatores mais são considerados para a manutenção de contratos, por parte dos produtores, com as empresas integradoras? (para cada opção, por favor, atribua a nota "1"- pouco importante ou "2" – importante "3" – muito importante)

(3) segurança financeira (certeza que o contrato fornecerá ganho certo)

(3) poder produzir em quantidade <sup>sem acesso à matéria no mercado</sup> previamente determinada

(2) reduzir os custos de transação da empresa rural

(1) atender aos quesitos fitossanitários exigidos pelas normas, com o apoio das empresas integradoras

(3) não ter a possibilidade de migração para outras integradoras pela distância das unidades de abate/produativas <sup>pl não sai</sup>

(1) manter, dentro de sua esfera de atuação, relação negocial e empresarial com a empresa integradora, podendo assim criar barreiras de entrada para novos produtores <sup>no possui este poder - 50% BRF</sup>

(1) poder produzir de forma padronizada

( ) outros. Ver gravação.

### 3. Remuneração e valores pagos pelos contratos

3.1 O valor repassado pela Sadia S.A. e Perdigão S.A. antes do AC, era adequado ao produtor (fórmula de remuneração)?

3.2 Houve mudança nos valores pagos (fórmula de remuneração) após a aprovação do AC entre a Sadia e Perdigão?

3.3 Os contratos de integração com a BRF mantiveram, após a aprovação da fusão, o nível de ganho que os produtores tinham antes do Ato de Concentração?

3.4 Um dos posicionamentos feitos pela BRF quanto aos produtores integrados é que seria possível que estes, não querendo mais manter o contrato com a Sadia S.A. ou Perdigão S.A. depois do Ato de Concentração, pudessem atuar no vendendo toda sua produção no mercado spot, mantendo e até mesmo aumentando o rendimento que hoje ele tem por meio da integração vertical. Como a ABCS se posiciona quanto a isso? É possível que um produtor hoje integrado consiga se manter vendendo sua produção no mercado?

#### **4. Uso do poder de mercado (Monopsônio)**

4.1 Os produtores/Associação constatou ou observou, de alguma forma, que o poder de monopsonio foi utilizado pela BRF Alimentos após a aprovação do Ato de Concentração, seja para forçar a baixa do lucro ou dos rendimentos dos produtores rurais?

4.2 Quanto a relação negocial e o poder que a BRF Alimentos possui no mercado, houve mudança quanto as exigências contratuais, por parte das integradoras, após a fusão da Sadia e Perdigão?

Caso tenha havido, estas exigências prejudicaram a atuação dos integrados no mercado ou trouxeram danos financeiros?

#### **Considerações Finais da ABCS**

Por fim, gostaria de solicitar ao Sr. que nos concedesse considerações finais sobre o Ato de Concentração e o papel do CADE, na defesa da concorrência, considerando o ponto de vista dos produtores de suínos e da ABCS, que os representa.


**APÊNDICE B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DO USO DA ENTREVISTA  
CONCEDIDA PELO CADE E ROTEIRO DA ENTREVISTA**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Brasília, 16 de dezembro de 2013.

Ao Dr. **Ricardo Machado Ruiz**, Conselheiro do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)

Prezado Dr. Ricardo Ruiz,

Eu, Ellen Mara Teles Lopes, Identidade 1929428-SSP/DF, mestranda em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB), do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PROPAGA), matrícula UnB nº 12/0024811, formalizo por meio deste documento o pedido de entrevista para o dia **19 de dezembro de 2013, às 14h30m**, nesse Conselho, sobre o Ato de Concentração realizado entre a Sadia S.A. e Perdigão S.A., o qual resultou na BRF Alimentos, considerando para isso os efeitos da fusão para os produtores rurais de suínos integrados (análise sobre a Política Governamental Antitruste).

A entrevista tem como único objetivo fomentar a pesquisa acadêmica que comporá a tese de dissertação da referida mestranda. Seus dados não serão utilizados, sob nenhum pretexto, para fins comerciais ou de mercado.

Nessa oportunidade, peço o aceite para que as informações prestadas na entrevista possam ser utilizadas na Tese de Dissertação que será apreciada por Doutos examinadores da UnB em Fev/14.

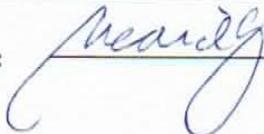
**Dr. Ricardo Machado Ruiz**  
Conselheiro do CADE  
(Entrevistado)

**Ellen Mara Teles Lopes**  
Mestranda em Agronegócios na UnB  
(Entrevistadora)



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

**ENTREVISTA ACADÊMICA**  
**MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

<b>ASSUNTO:</b>	<b>Ato de Concentração – Sadia S.A. e Perdigão S.A., atual BRF Alimentos S.A.</b>
<b>PÚBLICO-ALVO:</b>	Órgão Governamental – Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência
<b>PERÍODO DA ENTREVISTA:</b>	19 DEZ 13
<b>ENTREVISTADO:</b>	<b>Conselheiro Dr. RICARDO MACHADO RUIZ</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Conselheiro do CADE</b>
<b>CONCORDE DO ENTREVISTADO:</b>	

**Análise prévia:**

- Seria possível o senhor descrever, resumidamente, o trabalho realizado pelo CADE e como as ações do Órgão podem intervir positivamente na vida do consumidor e nas relações de mercado?
- O Governo adota há algum tempo políticas públicas de desenvolvimento econômico, as quais envolvem ações do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Algumas dessas ações visam a incentivar uma maior concentração de capital e formação de grandes empresas brasileiras para atuarem no cenário nacional e, principalmente, no internacional. Porém, ações como estas podem também estimular o monopólio e o monopsonio. Como o CADE observa esta questão?
- Poderíamos dizer que o CADE é um órgão provedor de uma política pública que visa a defender o consumidor final dos produtos e serviços prestados no Brasil?
- A legislação que cuida da Defesa da Concorrência no Brasil é adequada para análise e atuação também em prol dos produtores rurais integrados (fornecedores de insumos e matérias-primas)?

## 1. A BRF Alimentos e o Mercado

1.1 O Ato de Concentração, que resultou na criação da BRF Alimentos, possibilitou a criação de uma das maiores empresas da área de alimentos do mundo. Como o CADE analisa esta nova realidade de mercado?

1.2 O CADE realiza algum tipo de controle sobre a atuação da BRF Alimentos no mercado depois de concretizada a fusão das empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A.?

1.3 Do ponto de vista do CADE, a BRF alcançou ou tem alcançado a eficiência de mercado indicada como um dos principais fatores para a realização do Ato de Concentração?

## 2. Análise do Ato de Concentração pelo CADE

2.1 Ao ler o Processo de Ato de Concentração da BRF Alimentos podemos verificar que é nítida a preocupação da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS) com os contratos de integração pós-fusão. O Sr. poderia tecer comentários sobre a visão do CADE acerca das preocupações apresentadas pelos produtores rurais?

2.2 Do ponto de vista do Senhor, a legislação que cuida da defesa da concorrência no Brasil é adequada para análise e atuação também em prol dos produtores rurais integrados (fornecedores)?

2.3 O resultado final do Ato de Concentração, que <sup>o resultado</sup> resultou na assinatura do Termo de Compromisso de Desempenho (TCD), auxiliou a alavancar e elevar a concorrência nacional no setor de atuação da BRF Alimentos ou tem sido alvo de reclamações de empresas e/ou fornecedores?

2.4 O CADE, ao analisar o AC da Sadia S.A. e Perdigão S.A., conseguiu compreender e trabalhar positivamente a sistemática que envolve a questão da integração vertical no Brasil?

2.5 O voto contrário do Conselheiro-Relator/ Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo à autorização do Ato de Concentração que resultou na BRF Alimentos considerou, em um dos argumentos apresentados, que a proposta de Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) das requerentes não eliminava os efeitos anticompetitivos do Ato, já que após a fusão, a BRF Alimentos não teria um concorrente real. Qual a visão do Senhor, como Conselheiro, sobre isto?

2.6 O Senhor realizou a análise do processo e indicou que para a elaboração de uma nova proposta de TCD, os pressupostos deveriam partir da análise feita pelo Conselheiro-Relator do Processo. Colocou, ainda, que o novo TCD deveria proporcionar a criação de rival (is) capazes de competir com a empresa a ser criada. O Senhor poderia descrever como se deu esse processo de análise?

2.7 A nova proposta de TCD, apresentada no processo pelo Senhor, recorre a algumas ações de mercado com grande impacto para a BRF Alimentos, como a alienação de marcas importantes, bens e direitos de unidades produtivas. Conseguimos induzir pelo TCD apresentado que o foco principal era o de proporcionar, pelo menos, a manutenção da eficiência de mercado, evitando assim prejudicar o consumidor. Como o Senhor analisa esta mesma proposta de TCD com relação aos produtores integrados de aves e suínos?

2.8 Durante o processo, alguns protestos foram realizados pelos produtores rurais, por meio dos quais solicitavam ao CADE analisar mais profundamente a situação dos integrados no processo. Chegou ao conhecimento do CADE esses protestos? O CADE se reuniu com os produtores ou seus representantes para discutir o processo e o TCD <sup>em seu</sup> aprovado?

### **3. Remuneração e valores pagos pelos contratos de integração aos produtores**

3.1 Após a aprovação do Ato de Concentração, o CADE recebeu reclamações ou denúncias quanto a possíveis mudanças nas relações contratuais ou negociais entre a BRF Alimentos e os produtores integrados?

### **4. BRF Alimentos e produtores rurais integrados**

4.1 No decorrer de todo o processo julgado pelo CADE, as requerentes (Sadia S.A. e Perdigão S.A.) alegaram que este ato não causaria prejuízo aos produtores integrados. Que instrumentos ou mecanismos <sup>o</sup>CADE adotou ou tem adotado para que o uso do poder de mercado que a empresa possui não gere cláusulas anticompetitivas nos contratos realizados com os produtores integrados?

4.2 No processo, quando questionada quanto à possibilidade do uso do poder de monopólio, a BRF Alimentos remeteu um relatório técnico ao CADE informando que tal poder não poderia ser configurado, já que os produtores integrados, se sentindo prejudicados, teriam a liberdade e o poder de rescindir o contrato a qualquer momento. Como o CADE visualiza a questão da dependência dos produtores rurais às empresas integradoras? O CADE considera como possível a atuação dos produtores rurais de aves e suínos somente no mercado *spot*?

4.3 Do ponto <sup>de</sup>do CADE, o Ato de Concentração proporcionou melhorias e vantagens para o sistema de gestão de contratos com produtores integrados? De alguma forma, a fusão entre a Sadia S.A. e a Perdigão S.A. tem beneficiado os produtores rurais integrados?

4.4 Do ponto de vista do Senhor, por favor, analise os fatores que podem ter contribuído para a atuação ativa tímida dos produtores rurais no processo do Ato de Concentração da Sadia S.A. e Perdigão S.A.:

Obs: Por favor, atribua uma das notas a seguir para cada item:

**“1”- pouco importante / “2” – importante / “3” – muito importante**

- ( ) faltou uma representação nacional dos produtores integrados (aves e suínos) para ~~representar~~ <sup>defender</sup> os interesses em comum
- ( ) faltou uma lei/norma que regulamente a relação negocial e contratual entre integrados e integradores
- ( ) o receio dos integrados de retaliação futura por parte das integradoras resultou em uma participação menos ativa no processo
- ( ) os produtores se mantiveram confiantes sobre a manutenção das condições dos contratos
- ( ) os produtores estavam confiantes na política antitruste desenvolvida pelo Governo, no caso, pelo CADE.
- ( ) \_\_\_\_\_

4.5 O CADE, quando da análise do Ato de Concentração, estudou a possibilidade de a eficiência de mercado alegada pela BRF Alimentos ser alcançada, no todo ou em parte, em decorrência de atos <sup>de</sup> oportunismo, barganha ou *hold up* das requerentes sobre os produtores?

4.6 O CADE tem conhecimento se o Ato de Concentração proporcionou maior ou menor equidade nos contratos existentes entre BRF Alimentos e produtores integrados?

4.7 O Ato de Concentração proporcionou maior eficiência de mercado também para os produtores rurais integrados?

4.8 Quando da formulação do TCD que foi aceito e assinado, o CADE analisou e estudou a possibilidade de ocorrência de impactos financeiros e sociais aos produtores integrados, os quais tiveram seus contratos repassados a uma terceira empresa?

**5. Uso do poder de mercado (Monopsônio)**

5.1 O CADE constatou ou observou, de alguma forma, que o poder de monopsônio foi utilizado pela BRF Alimentos após a aprovação do Ato de Concentração, seja para forçar a baixa do lucro ou dos rendimentos dos produtores rurais?

**6. Considerações Finais do Relator Dr. Ricardo <sup>MACHADO</sup> ~~Marinho~~ Ruiz**

Por fim, gostaria de solicitar ao Senhor que fizesse suas considerações finais sobre o Ato de Concentração e o papel do CADE no julgamento do AC, o qual resultou na aprovação da BRF Alimentos, abordando, se possível, a defesa da concorrência e a relação da BRF Alimentos de montante à jusante antes e após a fusão.

**“1”- pouco importante / “2” – importante / “3” – muito importante**

( ) faltou uma representação nacional dos produtores integrados (aves e suínos) para ~~representar~~ <sup>defender</sup> os interesses em comum

( ) faltou uma lei/norma que regulamente a relação comercial e contratual entre integrados e integradores

( ) o receio dos integrados de retaliação futura por parte das integradoras resultou em uma participação menos ativa no processo

( ) os produtores se mantiveram confiantes sobre a manutenção das condições dos contratos

( ) os produtores estavam confiantes na política antitruste desenvolvida pelo Governo, no caso, pelo CADE.

( ) \_\_\_\_\_

4.5 O CADE, quando da análise do Ato de Concentração, estudou a possibilidade de a eficiência de mercado alegada pela BRF Alimentos ser alcançada, no todo ou em parte, em decorrência de atos de oportunismo, barganha ou *hold up* das requerentes sobre os produtores?

4.6 O CADE tem conhecimento se o Ato de Concentração proporcionou maior ou menor equidade nos contratos existentes entre BRF Alimentos e produtores integrados?

4.7 O Ato de Concentração proporcionou maior eficiência de mercado também para os produtores rurais integrados?

4.8 Quando da formulação do TCD que foi aceito e assinado, o CADE analisou e estudou a possibilidade de ocorrência de impactos financeiros e sociais aos produtores integrados, os quais tiveram seus contratos repassados a uma terceira empresa?

**5. Uso do poder de mercado (Monopsônio)**

5.1 O CADE constatou ou observou, de alguma forma, que o poder de monopsônio foi utilizado pela BRF Alimentos após a aprovação do Ato de Concentração, seja para forçar a baixa do lucro ou dos rendimentos dos produtores rurais?

MACHADO

**6. Considerações Finais do Relator Dr. Ricardo ~~Marinho~~ Ruiz**

Por fim, gostaria de solicitar ao Senhor que fizesse suas considerações finais sobre o Ato de Concentração e o papel do CADE no julgamento do AC, o qual resultou na aprovação da BRF Alimentos, abordando, se possível, a defesa da concorrência e a relação da BRF Alimentos de montante à jusante antes e após a fusão.




**ANEXO A – CÓPIA DO TERMO DE COMPROMISSO DE DESEMPENHO  
ASSINADO PELO CADE E BRF**



**TERMO DE COMPROMISSO DE DESEMPENHO**

Com fulcro nos artigos 58 da Lei n.º 8.884/94 e 131 da Resolução CADE n.º 45/07, o presente Termo de Compromisso de Desempenho ("TCD"), datado de 13 de julho de 2011, é prestado

de um lado, na qualidade de Tomador, pelo

**CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA ("CADE")**, autarquia federal instituída pela Lei n.º 8.884 de 11 de junho de 1994, com sede na cidade de Brasília, DF, no SCN, Quadra 2, Projeção C, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 00.418.993/0001-16, neste ato representado por seu presidente, em exercício, Conselheiro Olavo Zago Chinaglia, conforme disposto no inciso VII, do artigo 8º da Lei n.º 8.884, de 11 de junho de 1994;

de outro, na qualidade de Compromissárias, por

**BRF – BRASIL FOODS S.A.**, atual denominação de PERDIGÃO S.A., sociedade devidamente constituída e existente de acordo com a legislação brasileira, com sede na Rua Jorge Tzachel, 475, Itajaí-SC, CEP 88.301-600, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 01.838.723/0001-27 ("BRF"), por seus representantes legais abaixo assinados; e

**SADIA S.A.**, sociedade devidamente constituída e existente de acordo com a legislação brasileira, com sede na Rua Senador Atilio Fontana, 86, Concórdia-SC, CEP 89700-000, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 20.730.099/0001-94 ("Sadia"), por seus representantes legais abaixo assinados,


**CONSIDERANDO QUE**

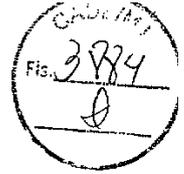
- (a) as Compromissárias celebraram, em 19.05.2009, Acordo de Associação que unificou as operações de Sadia e BRF, tendo a primeira se tornado subsidiária integral da última;
- (b) o Acordo de Associação foi submetido à apreciação do CADE para fins do disposto no art. 54 da Lei nº 8.884/1994, tendo sido tal submissão atuada como o Ato de Concentração nº 08012.004423/2009-18;
- (c) as Compromissárias celebraram com o CADE Acordo de Preservação da Reversibilidade da Operação – APRO, em 08.07.2009, garantindo a manutenção da personalidade jurídica da Sadia, bem como a continuidade, autônoma e independente, de sua capacidade administrativa, industrial, comercial, tecnológica e logística, até a decisão final do CADE no Ato de Concentração;
- (d) após o ato de concentração em tela, o CADE constatou que as Compromissárias responderão por mais de 50% de praticamente todos os principais mercados de alimentos processados, chegando a patamares superiores a 80% em alguns;
- (e) desde o início do ato de concentração houve explícitas preocupações do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), materializadas pela celebração do APRO e por todos os pareceres (SEAE, SDE e PROCADE) pugnando por restrições;
- (f) são poucos os concorrentes das Compromissárias que alcançam mais de 10% de participação nos mercados relevantes. No entender do CADE, essa limitada participação de mercado decorre, em grande medida, da ausência de escalas e estruturas produtivas competitivas em todos os elos da cadeia, começando na criação de animais, no seu abate,

Handwritten signature and initials, possibly 'W' and '2', with a vertical line to the right.



processamento e posterior distribuição, por meio de uma rede logística de amplitude nacional;

- (g) o CADE entende que, além da escala e da estrutura produtiva, um efetivo concorrente deve constituir marca(s) e investir nela(s) para conquistar uma parcela de mercado, já que haveria importante fidelização às marcas "Sadia" e "Perdigão";
- (h) faz parte dos objetivos da autoridade da concorrência prevenir danos aos consumidores brasileiros, caracterizados entre outros aspectos por aumento de preços que gera, ademais, inflação e compromete a renda real dos cidadãos;
- (i) o CADE entende que, para alcançar os objetivos acima, é necessário intervir na estrutura e no comportamento dos agentes envolvidos nesse ato de concentração. Para o CADE, a intervenção visa a manter o ambiente concorrencial e minimizar os impactos negativos decorrentes de eventual exercício abusivo de poder econômico pela BRF. Segundo o CADE, nota-se tal poder em um conjunto de indústrias com elevada concentração e barreiras à entrada, limitada rivalidade efetiva decorrente, em parte, da presença de concorrentes com fragilidades em várias dimensões;
- (j) o CADE entende que qualquer tentativa de recuperar o ambiente concorrencial virtuoso nos mercados relevantes da presente operação exige, ainda, a alienação para terceiro ou, ao menos, supressão temporária do mercado de uma das marcas *premium*, Sadia ou Perdigão, nos mercados relevantes em que se encontrou elevada concentração econômica, o que, segundo o CADE, viabilizaria a entrada de concorrente efetivo no mercado, também detentor de posição dominante, capaz de fazer frente ao poder econômico da BRF;



- (k) segundo o CADE, qualquer tentativa de recompor o ambiente concorrencial prévio à concentração requer, também, a alienação para terceiro de capacidade em processamento e suprimento próprio de carnes *in natura*;
- (l) segundo o CADE, a escala dessa estrutura produtiva integrada deve permitir, primeiro, um amplo escopo de produtos e, segundo, uma distribuição em escala nacional. Com tal estrutura adicionada à alienação ou suspensão de uma das marcas *premium*, ter-se-ia uma estrutura produtiva, distributiva e de venda capaz de se contrapor ao poder de mercado da BRF;
- (m) o CADE entende que, para se ter um efetivo concorrente, é necessária a alienação ou retirada temporária de ativos tangíveis e intangíveis pertencentes a BRF;
- (n) as condições identificadas como necessárias pelo CADE para a consecução de tais objetivos estão detalhadas a seguir, permitindo ao Conselho autorizar o Acordo de Associação e aprovar o Ato de Concentração sujeito ao cumprimento deste TCD por parte das Compromissárias, nos termos do art. 55 da Lei n.º 8.884/94;
- (o) os votos proferidos nos autos do ato de concentração servirão como fonte primária de interpretação de eventuais lacunas existentes no cumprimento do presente Termo de Compromisso de Desempenho;

Resolvem as Partes, nos termos do artigo 131 do Regimento Interno do CADE e do artigo 58 da Lei nº 8.884/94, celebrar o presente TCD, aprovado na 495ª Sessão Ordinária, realizada em 13 de julho de 2011, de acordo com as cláusulas e condições a seguir.



## 1. DO OBJETO

1.1. O presente TCD é parte integrante da decisão proferida pelo Plenário do CADE no âmbito do Ato de Concentração n.º 08012.003189/2009-10 e visa a estabelecer medidas que têm por objetivo, segundo o CADE, (i) impedir que a unificação das operações das Compromissárias implique eliminação substancial da concorrência; (ii) criar condições para existência de rival efetivo nos mercados afetados pela operação; (iii) propiciar condições para entrada rápida e eficiente de concorrentes nos mercados referidos; (iv) assegurar que os benefícios decorrentes da associação sejam distribuídos equitativamente entre seus participantes, de um lado, e os consumidores finais, de outro.

1.2. As medidas estabelecidas neste TCD estão limitadas ao território nacional, nos mercados e/ou categorias de produtos aqui especificados, estando as Compromissárias livres para atuar no mercado externo como um todo, mercado nacional de lácteos e mercado nacional de *food service*, na medida em que não afrontem as premissas e efetividade do presente TCD, sem prejuízo de apuração de eventuais condutas anticoncorrenciais em relação também aos mercados não abrangidos neste TCD, dentre outros aspectos de incidência da Lei n.º 8.884/94.

## 2. DAS MEDIDAS IMPOSTAS ÀS COMPROMISSÁRIAS

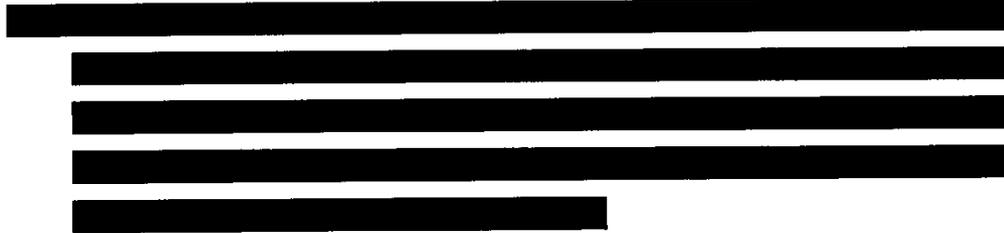
2.1. Conforme determinação do CADE, para atendimento dos propósitos identificados na Cláusula 1.1, BRF e Sadia adotarão o seguinte conjunto de obrigações:

- (a) Alienação das seguintes marcas e de todos os demais direitos de propriedade intelectual a elas relacionados: (i) Rezende, (ii) Wilson, (iii)

5



Texas, (iv) Tekitos, (v) Patitas, (vi) Escolha Saudável, (vii) Light Ellegant, (viii) Fiesta, (ix) Freski, (x) Confiança, (xi) Doriana e (xii) Delicata.



- (c) Alienação, em conjunto, de todos os bens e direitos relacionados a determinadas unidades produtivas (incluindo funcionários, instalações e equipamentos), que compreendem (i) 10 fábricas de alimentos processados, (ii) 02 abatedouros de suínos, (iii) 02 abatedouros de aves, (iv) 04 fábricas de ração, (v) 12 granjas de matrizes de frangos, (vi) 02 incubatórios de aves, conforme detalhamento constante do **Anexo 1**;
- (d) Alienação de todos os bens e direitos relacionados a 08 Centros de Distribuição, conforme detalhamento constante do **Anexo 2**;
- (e) Cessão de toda a carteira de contratos com produtores integrados de aves e de suínos, atualmente utilizada para garantir o suprimento específico das estruturas produtivas mencionadas na cláusula 2.1 "c", constantes do **Anexo 1**, acrescida de tantos outros contratos que se fizerem eventualmente necessários para garantir, no mínimo, fornecimento de 100% de aves e 70% de suínos utilizados na produção de alimentos processados nas unidades produtivas alienadas ;
- (f) A carteira de contratos referidas no item "e" e o conjunto de ativos referidos nos itens "b", "c" e "d" devem estar geograficamente articulados nos mesmos moldes em operação, atualmente, pelas Compromissárias;

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large stylized signature and several smaller marks.



- (g) As Compromissárias declaram, sujeitando-se às conseqüências do item 10.4, caso se venha a constatar a inveracidade desta informação, que o conjunto de todos os ativos produtivos, tangíveis e intangíveis, indicados nos itens 2.1 "a" "b", "c", "d" e "e", aqui caracterizados como uma universalidade de fato (neste Termo designada como "Negócio"), correspondem a uma capacidade de processamento industrial de alimentos no montante de 730 (setecentos e trinta) mil toneladas, sendo 96 (noventa e seis) mil toneladas de margarinas e o restante nos mercados relevantes com preocupações concorrenciais;
- (h) Suspensão do uso da marca **PERDIGÃO**, no território nacional, pelo prazo de 03 (três) anos, nos seguintes produtos: (i) presunto suíno cozido, apesuntado e afiambrado; (ii) kit festa suínos (lombo suíno temperado, congelado, paleta suína, defumada, pernil com/sem osso temperado, presunto tender, tender suíno); (iii) lingüiça curada e paio;
- (i) Suspensão do uso da marca **PERDIGÃO**, no território nacional, pelo prazo de 04 (quatro) anos, no seguinte produto: (i) salames;
- (j) Suspensão do uso da marca **PERDIGÃO**, no território nacional, pelo prazo de 05 (cinco) anos, nos seguintes produtos: (i) lasanhas; (ii) pizzas congeladas; (iii) kibes e almôndegas e (iv) frios saudáveis;
- (k) As Compromissárias não poderão utilizar, pelo período de 05 (cinco) anos, nas categorias indicadas na Cláusula 2.1 "h", "i", "j", além de margarina, peru *in natura*, mortadela, kit festa aves, hambúrguer, empanados e salsicha, outras marcas, já existentes ou que venham a ser criadas, que não aquelas indicadas no **Anexo 3**, também não podendo utilizar marcas ou denominações destas derivadas sob qualquer forma. Para as marcas constantes do **Anexo 3** em que estiver estabelecido limite máximo de participação, a verificação, a qualquer tempo, de desrespeito desse limite implicará a suspensão definitiva da marca correspondente,



pelo período aqui estabelecido, na categoria em que tiver ocorrido a violação.

- (l) Suspensão do uso da marca **BATAVO**, durante 04 (quatro) anos, para os produtos e categorias indicadas na Cláusula 2.1 "h", "i", "j", além de margarina, peru *in natura*, mortadela, kit festa aves, hambúrguer, empanados e salsicha.
- (m) Para fins do disposto nesta Cláusula, "marca" inclui todas as suas formas: simples ou composta, figurativa, nominativa ou mista, ou outras denominações dela derivadas, independentemente de registro;
- (n) As Compromissárias deverão abster-se, durante o prazo de vigência do TCD, de celebrar com quaisquer pontos de venda, incluindo redes atacadistas e varejistas de supermercados e hipermercados, acordos de qualquer espécie que impliquem exclusividade de fato ou de direito de vendas, publicidade ou merchandising, inclusive no tocante à forma de exposição dos produtos no ponto de venda.
- (o) Quanto à carne de peru, as Compromissárias garantem fornecimento de peru *in natura*, ao adquirente do Negócio, em volume correspondente à participação de mercado da marca Rezende, dados Nielsen volume (média 2010), pelo preço de venda de exportação desse produto;

### 3. DAS CONDIÇÕES PARA CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES

3.1. O adquirente do "Negócio" deverá, cumulativa e individualmente, comprovar perante o CADE:



- a) higidez financeira, inclusive para realização de investimentos futuros;
- b) capacidade administrativa e gerencial e;
- c) inexistência de quaisquer vínculos, diretos ou indiretos, inclusive controle externo, com as Compromissárias ou com seu respectivo grupo econômico.

**3.2.** As Compromissárias e seus eventuais sucessores ou controlados, direta ou indiretamente, por qualquer meio, não poderão estabelecer qualquer vínculo associativo ou readquirir o "Negócio", ou partes dele, por um prazo mínimo de 10 (dez) anos, contados da data da assinatura do presente Termo de Compromisso de Desempenho.

**3.3.** As Compromissárias deverão exigir da adquirente a garantia da manutenção do atual nível de empregos de todas as unidades alienadas, por um prazo mínimo de 6 (seis) meses após a aquisição.

#### **4. DOS PRAZOS PARA CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES**

**4.1.** As Compromissárias deverão tomar, em prazo compatível com as demais obrigações deste Termo, as providências necessárias a tornar o "Negócio" pronto e disponível para alienação, incluindo, providências de reorganização societária, liberação de ônus reais e obrigacionais, reestruturação administrativa organizacional ou quaisquer medidas que se façam necessárias.

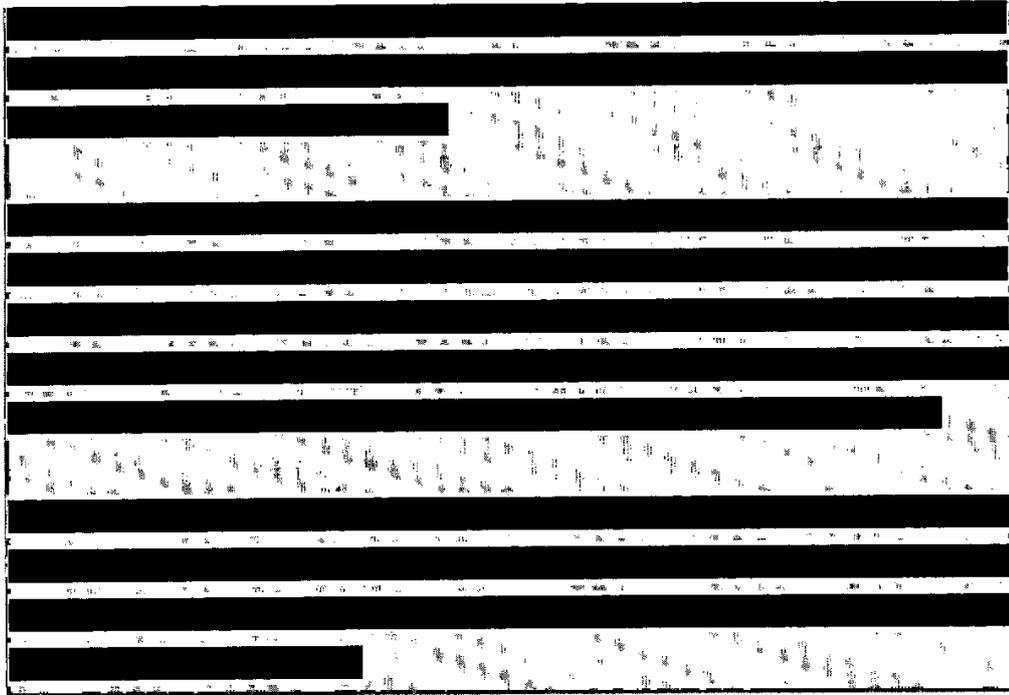
**4.2.** As Compromissárias deverão submeter ao CADE, para aprovação, tão logo tenham conhecimento, os potenciais adquirentes do "Negócio".

A large, stylized handwritten signature.

A smaller handwritten signature.

A small handwritten mark or signature.

A small handwritten mark or signature.



**4.6** As medidas comportamentais sobre o uso de marcas previstas na Cláusula 2.1 "h", "i", "j", "k" e "l" incidirão a partir do dia subsequente à assinatura do contrato de alienação do "Negócio".

## **5. DAS OBRIGAÇÕES DAS COMPROMISSÁRIAS DURANTE O PRAZO FIXADO PARA ALIENAÇÃO DO NEGÓCIO**

**5.1.** Na vigência dos prazos previstos para cumprimento das obrigações de alienação de bens e direitos previstos na Cláusula 2.1, as Compromissárias deverão:

- (a) manter em pleno funcionamento as unidades produtivas objeto de alienação, em condições operacionais não inferiores àquelas existentes nesta data;

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W' followed by a stylized flourish.

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line and a horizontal line.



- (b) replicar, nas instalações, processos produtivos e produtos a serem alienados, os aperfeiçoamentos feitos nas instalações, processos produtivos e produtos que permanecerão com a BRF;
- (c) manter o nível de emprego das referidas unidades produtivas, ficando vedada a dispensa injustificada de pessoal;
- (d) manter investimentos em marketing nas marcas objeto de alienação em patamares no mínimo equivalentes aos realizados em 2010;
- (e) manter a participação de mercado das marcas envolvidas na alienação, aferidas em conjunto por cada categoria Nielsen, no mínimo, no mesmo patamar dos dados Nielsen 2010, conforme constante do **Anexo 4**. A participação de mercado no momento da alienação será aferida com base na média dos dados de participação base Nielsen (volume) dos 06 meses anteriores à alienação do "Negócio".

**5.2.** A fim de atender ao volume de produção e o portfólio das marcas objeto de alienação, as Compromissárias poderão substituir ou instalar linhas de produção nas unidades produtivas a que se refere a obrigação prevista na Cláusula 2.1 (c) e/ou substituir plantas inicialmente identificadas no Anexo 1, por outras que atendam iguais condições de capacidade e operação nas linhas produtivas substituídas.

**5.3.** As substituições indicadas no item 6.2 serão avaliadas pelo CADE e, se for o caso, autorizadas.

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct signatures: one large, stylized signature on the left, and two smaller, more linear signatures on the right.



## 6. DO MONITORAMENTO DO TCD

6.1. O CADE fiscalizará o cumprimento do presente TCD, nos termos do art. 47 da Lei 8.884/94.

6.2. De acordo com o art. 7º, IX, da Lei nº 8.884/94, durante o prazo de vigência deste TCD, o CADE poderá, a qualquer momento, solicitar que as Compromissárias apresentem dados e informações que julgar necessários, relativos às obrigações previstas neste TCD.

6.3. As Compromissárias deverão, a partir da assinatura do presente termo, manter o CADE informado, mediante a apresentação de relatórios mensais, sobre (i) a implementação das obrigações assumidas neste TCD e (ii) o cumprimento dos contratos celebrados com terceiros em decorrência de tais obrigações.

6.4. Para aferir a regularidade de todas as obrigações indicadas no presente termo, a Compromissária contratará, às suas expensas, em até 10 dias da assinatura do presente termo, auditoria independente de primeira linha, que não tenha qualquer restrição dos órgãos de regulação econômica (CVM, BACEN e outros).

## 7. DA CONFIDENCIALIDADE

7.1. As informações e documentos a serem submetidos ao CADE pelas Compromissárias para fins de comprovação de cumprimento e monitoramento das obrigações estabelecidas neste TCD, bem como qualquer requerimento de dispensa ou alteração de tais obrigações, deverão ser protocolados em envelope fechado, endereçado à Presidência do CADE, com inscrição

A handwritten signature in black ink.

A handwritten signature in black ink.



“Confidencial”, assegurando-se sigilo integral ao seu recebimento, conteúdo e guarda.

**7.2.** Fica concedido tratamento confidencial aos trechos assim identificados no presente TCD, devidamente tarjados em preto, bem como aos Anexos que acompanham o presente Termo, a fim de garantir seu efetivo cumprimento no melhor interesse da coletividade.

## **8. EXECUÇÃO ESPECÍFICA**

**8.1.** Com fulcro no art. 62 da Lei n.º 8.884/94, o descumprimento de qualquer compromisso previsto neste TCD autoriza o CADE a exigir sua execução específica no Poder Judiciário, em face das Compromissárias, sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas neste TCD.

## **9. DAS PENALIDADES**

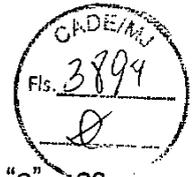
**9.1.** Para violações para as quais não haja previsão específica de penalidade mais gravosa nos itens subseqüentes, será imposta multa diária de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), acumulável até o valor máximo de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), a ser recolhida em favor do Fundo Nacional de Direitos Difusos, sem prejuízo de abertura de processo administrativo para apuração de infração à ordem econômica, nos termos da Lei n.º 8.884/94.

**9.2.** Em caso de descumprimento do disposto nos itens 2.1 “h”, “i”, “j”, “k”, “l”, as Compromissárias ficarão sujeitas ao pagamento de multa no valor de R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de reais) por infração.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W'.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Z'.

Handwritten initials or marks in black ink, possibly 'K' and 'A'.



**9.3.** Em caso de descumprimento do disposto no item 5.1 "e", as Compromissárias ficarão sujeitas ao pagamento de multa no valor de R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de reais) por cada ponto percentual ou fração de participação de mercado perdido em cada categoria de produto.

**9.4.** Em caso de reincidência, específica ou não, da violação ao disposto no item 9.2, ou violação aos itens 2.1 "g", 4.5, 5.1 "a", "b", "c" e "d", que não sejam remediadas em 10 dias a contar da caracterização do efetivo descumprimento, sem prejuízo das multas indicadas no item 9.1, tal situação será considerada como efetivo descumprimento do TCD. Nessas hipóteses, poderá o CADE, segundo análise de conveniência e oportunidade, rever a operação nos termos do art. 55 da Lei 8.884/94, ou determinar a alienação das marcas SADIA ou PERDIGÃO e todos os demais direitos de propriedade intelectual a elas relacionados.

**9.5.** Decisão do CADE que verifique o descumprimento do TCD deverá ser precedida por procedimento administrativo previsto no art. 157 do Regimento Interno do CADE.

## **10. DA DURAÇÃO DO COMPROMISSO**

**10.1.** Este TCD obriga o CADE, as Compromissárias, e seus respectivos sucessores legais, controlados direta e indiretamente, permanecendo em vigor até que todos os compromissos nele assumidos sejam devidamente cumpridos.



## 11. DAS ALTERAÇÕES E DISPENSAS

11.1.O TCD somente poderá ser alterado mediante deliberação do Plenário do CADE.

## 12. DA PUBLICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO TCD

12.1.O CADE publicará um extrato deste TCD no Diário Oficial da União e uma cópia integral deste TCD será disponibilizada no sítio do CADE na Internet, respeitadas as informações identificadas como confidenciais, na forma do Regimento Interno do CADE.

E, por estarem de acordo com o que aqui ficou estabelecido, o CADE e as Comissárias assinam este TCD em quatro vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas.

Brasília, 13 de julho de 2011.

*Regis Clizaine*  
**CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA**

*[Signature]*  
**POR BRF S.A.**  
*[Signature]*

*[Signature]*  
**POR SADIA S.A.**

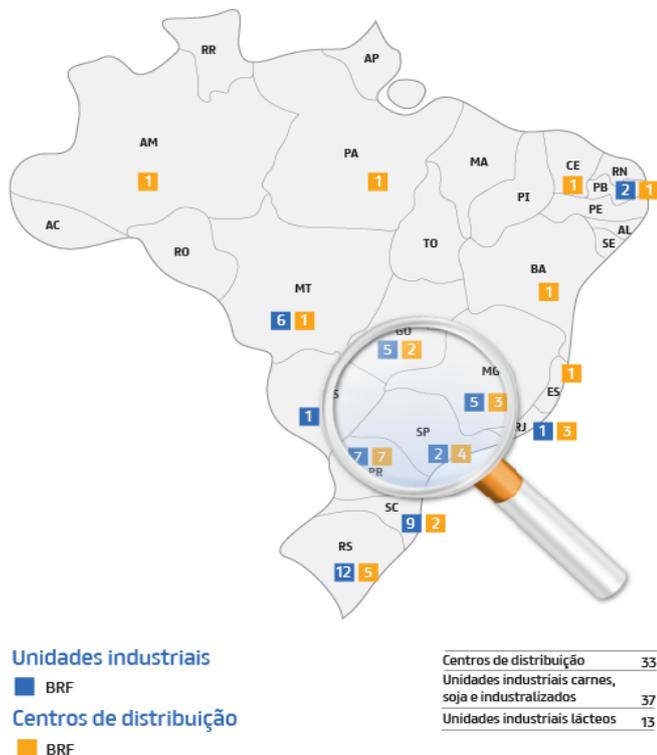
### Testemunhas:

*[Signature]*  
 Nome/ RG: 10903801-9 IFRS

*[Signature]*  
 Nome/ RG 8046597734-9JSRS

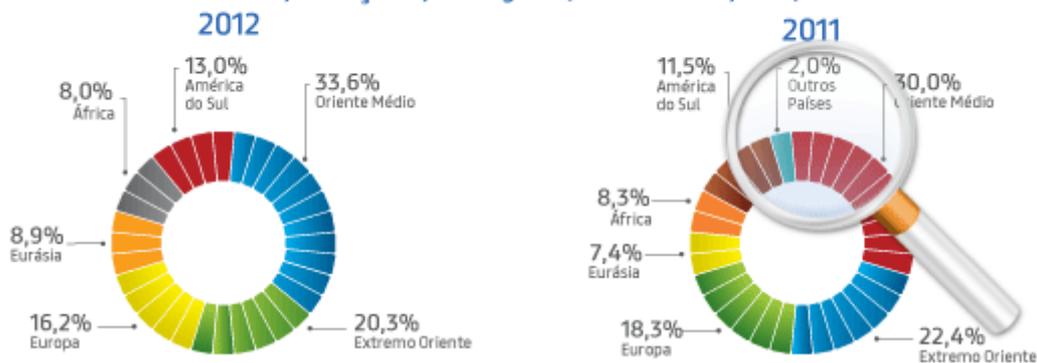
## ANEXO B – DADOS COMPLEMENTARES DA BRF

Figura B.1 – Mercado Externo da BRF  
Unidades industriais no Brasil



Fonte: BRF A COMPANHIA - Estrutura Produtiva e Comercial. Última atualização: 29 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.brasilfoods.com/>>. Acesso em: Jan 14

Figura B.2 - Exportações da BRF por Região da BRF  
Exportações por região (% receita líquida)



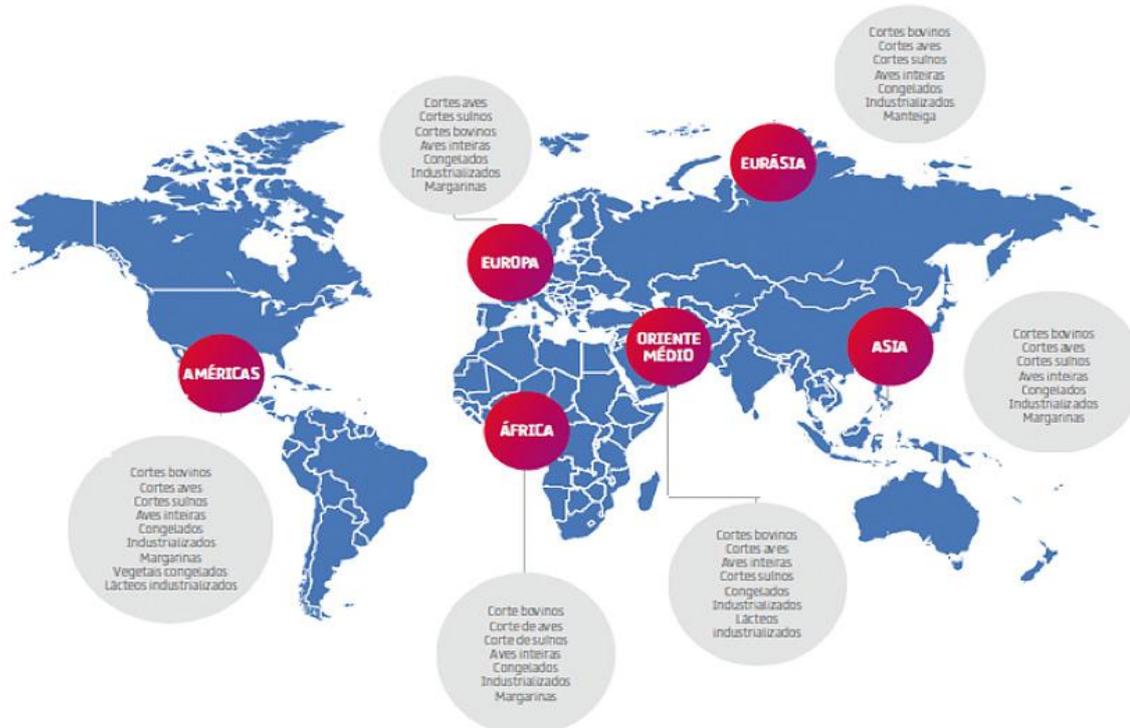
Fonte: BRF A COMPANHIA - Estrutura Produtiva e Comercial. Última atualização: 29 de abril de 2013. Disponível em: <[http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32154](http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32154)> Acesso em: Jan 14

Figura B.3 – A BRF no mundo



Fonte: BRF A COMPANHIA – A BRF no Mundo. Última atualização: 29 de abril de 2013.  
Disponível em: <<http://www.brf-br.com/geracaobrf/brf-no-mundo.cfm>>. Acesso em: Jan 14

Figura B.4 – A BRF nos Continentes



Fonte: BRF A COMPANHIA – A BRF no Mundo. Última atualização: 29 de abril de 2013.  
Disponível em: <<http://www.brf-br.com/geracaobrf/brf-no-mundo.cfm>>. Acesso em: Jan 14

Figura B.5 – As Principais Marcas da BRF



Fonte: Relatório Anual de 2012. Disponível em: <<http://www.brf-br.com/>>. Acesso em: Jan 14