

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA

ATO DE CONCENTRAÇÃO N.º 83/96

Requerente: CIA. ANTARCTICA PAULISTA INDÚSTRIA DE BEBIDAS E
CONEXOS e ANHEUSER-BUSH INTERNATIONAL INC.
Relatora: CONSELHEIRA LUCIA HELENA SALGADO E SILVA

RELATÓRIO

Cia. Antarctica Paulista Indústria de Bebidas e Conexos, doravante denominada simplesmente Antarctica, e Anheuser-Bush International Inc., doravante denominada simplesmente Anheuser-Bush, em razão da decisão desse Plenário exarada nos autos do Ato de Concentração nº 83/96 interpôs pedido de reapreciação, com base nos art. 27 e 28 da Resolução CADE nº 5, de 28 agosto de 1996.

Argumentam as Requerentes que foram realizados novos entendimentos entre as partes, visando adequar os termos da associação às exigências constantes da decisão do CADE e com isso apresentar fatos novos, bem como procurou-se quantificar e demonstrar detalhadamente as eficiências a serem alcançadas em decorrência da associação.

No tocante aos fatos novos apresentados, podem ser agrupados em cinco tópicos, senão vejamos:

- i. inclusão no plano quinquenal da Anheuser-Bush de investimentos futuros no Brasil, explicitando sua estratégia e os aportes de recursos necessários à sua entrada efetiva no mercado brasileiro de cerveja;
- ii. estruturação de plano quinquenal da Antarctica de investimentos futuros em parceria com a Anheuser-Bush, explicitando os objetivos de vendas, capacidade produtiva e lançamento de novos produtos;
- iii. metas quantitativas e qualitativas a serem atingidas pelas Requerentes com relação as exportações, ganhos de produtividade, reduções de custos e preços.
- iv. programa de transferência de tecnologia de processos nas áreas de produção, administração, marketing e distribuição; e
- v. Revisão das bases contratuais em função da existência de cláusulas anti-concorrenciais.

Cabe ressaltar que em 01.10.97 o CADE foi devidamente comunicado da não aceitação pelas Requerentes das condições estabelecidas para aprovação da operação (fls.??). Nesse interim, as Requerentes buscaram manter

entendimentos com a Relatora, objetivando obter subsídios para introduzirem nos termos de sua associação novas condições que pudessem ser consideradas como fatos novos compatíveis com a decisão exarada pelo CADE. Assim, as alterações ora apresentadas expressam em parte aquelas discutidas como necessárias para o redesenho da operação, com intuito de adequá-la aos parâmetros prescritos no § 1º do art 54 da Lei 8.884/94, que orientam a atuação do CADE quando do exame de atos e contratos entre empresas que podem prejudicar a concorrência.

Em despacho exarado em 05.10.97 e referendado na mesma data pelo Conselho, recebi nos termos do art. 27 da Resolução CADE nº 5/96, o pedido de reapreciação apresentado pelas Requerentes, tendo como consequência a prorrogação dos prazos mencionados na decisão que ora se submete à reapreciação, pelo tempo que se fizesse necessário (fls.???)

Em 18.11.97 realizou-se audiência neste CADE, oportunidade em que os Representantes Legais das Requerentes puderam expor os termos em que foi redesenhada a operação aos demais membros deste Conselho e à Procuradora-Geral.

Outro ponto importante a mencionar diz respeito ao sigilo requerido no tratamento das informações apresentadas em anexo ao pedido de reapreciação, em especial com relação aos planos de investimentos quinquenais de cada uma das Requerentes; dos projetos de reestruturação da Antarctica; estratégias comerciais das Requerentes e da mensuração dos ganhos de eficiência. Note-se que tais informações foram autuadas em separado, mantendo-se em sigilo até que fossem cuidadosamente analisadas, no sentido de aferir quais seriam necessárias para balizar minha convicção, dos demais Conselheiros e garantir a transparência à decisão desse Conselho. Tratarei deste ponto com maior detalhe posteriormente.

Em 27/11/97 submeti o pedido de reapreciação à Procuradoria do CADE, tendo recebido parecer de nº 101/97, emitido pela Procuradora Dra. Fernanda Prestes C. Bussacos Pacheco.

Concluiu a Procuradora as fls. ??? sobre a admissibilidade do pedido, devendo portanto ser os fatos novos apreciados pela Conselheira e submetidos ao Plenário. Observa ainda não ter sido apresentado qualquer alteração estrutural na operação que possa justificar entendimento diverso daquele prolatado na nota técnica nº 31/97 da Procuradora-Geral Dra. Marusa Freire, quando sugeriu a imposição de restrições a sua aprovação visando enquadrá-lo dentro dos limites e condições legalmente exigidos.

Este é o Relatório

VOTO

I. Preliminares

1. Em preliminar, creio oportuno destacar que a admissibilidade do pedido de reapreciação de decisões exaradas em atos submetidos à apreciação do CADE em virtude do art. 54 deve estar fundamentado em fatos novos.

Nesse contexto é importante salientar que a resolução CADE nº 5 em seu art. 27, dispõe *verbis*:

“ Art. 27. O CADE poderá reapreciar uma unica vez, o ato não aprovado, desde que, mediante pedido do interessado fundado em fato novo, a reapreciação se restringe a alterações relativas às condições estabelecidas nos §§ 1º e 2º, do art. 54, da Lei 8.884, de 1994.” (grifo meu)

Deve-se observar que no caso em exame, que a operação não foi negada por este Conselho. A decisão exarada em 23.07.97 aprovou a associação realizada pela Antarctica e A-B sob condições, estabelecendo para os prazos de vigência dos contratos e acordos firmados entre as Requerentes prazo máximo de 24 meses contados a partir da publicação do acórdão da decisão, como providência que visava eliminar os efeitos nocivos à ordem econômica. A decisão pode ser interpretada como correspondendo à aprovação parcial com determinação de desconstituição da associação no prazo máximo de 24 meses, conforme previsto no § 9 do art. 54.

Como bem lembrado pela Procuradora Dra. Fernanda B. Pacheco em seu parecer, o reexame de ato administrativo decorre do poder-dever que a Administração Pública possui de tutelar seus próprios atos.

Ademais, adoto o entendimento da Conselheira Neide Teresinha Mallard no ato de concentração nº 16/94 que recebeu o pedido de reapreciação com base *“na ampla discricionariedade que tem o CADE no exercício de sua competência para exercer o controle da concorrência, impondo metas quantitativas e qualitativas aos agentes econômicos, com o objetivo de atender aos interesses difusos da coletividade”*.

Desse modo, acolheu o pedido à luz dos §§ 1º e 2º do artigo 54, por estarem os argumentos de eficiência anteriormente apresentados mais detalhados.

É sob esse entendimento que recebo a petição das Requerentes, para análise das novas eficiências e dos novos termos em que foi redesenhada a associação.

2. Na petição apresentada ao CADE em 05/11/97, foi requerido o tratamento sigiloso para todas as informações constantes dos anexos.

Preliminarmente o sigilo foi concedido, até que as informações fossem corretamente cotejadas, discriminando-se as informações de caráter estratégico daquelas cuja divulgação faz-se necessária para conferir razoabilidade e transparência à decisão do CADE cuja função está adstrita a satisfazer interesses públicos, ou seja, interesses da coletividade.

Cabe lembrar que a legislação brasileira contempla expressamente o sigilo comercial e bancário aplicável a situações bastante específicas e diversas da que ora se examina. Por conseguinte, não há qualquer base legal para a pretensão das Requerentes de manter em sigilo praticamente a totalidade das informações apresentadas. Há espaço, porém, para a liberalidade por parte deste Conselho, que por vezes tem concedido o tratamento sigiloso às informações consideradas importantes para concorrentes por refletirem decisões de planejamento e gerência, assim como aspectos de seu desempenho no mercado.

Seguindo essa orientação, entendo serem merecedoras de tratamento sigiloso as informações estratégicas apresentadas de forma detalhada pelas Requerentes, como o potencial de redução de custos e preços, novos lançamentos e investimentos por categoria e plantas. Às informações agregadas não será concedido o sigilo, por se entender que não divulgam informação de valor estratégico para o mercado e porque se mostram necessárias para atestar a razoabilidade da revisão da decisão deste Conselho.

II. Fundamentos da Decisão Exarada pelo CADE por ocasião da avaliação do AC 83/96

Julgo procedente inicialmente expor os fundamentos da decisão do CADE por ocasião do exame da operação de associação firmada entre a Antarctica e Anheuser-Bush, por entender que são esses fundamentos que devem nortear a análise da presente proposta, de modo a avaliar se o redesenho da operação mostrou-se suficiente para eliminar os efeitos danosos, potenciais e efetivos, à concorrência, assim como se a geração de eficiências e benefícios compartilhados atendem às condições previstas no § 1º do art. 54 da lei 8.884/94, permitindo assim a esse Conselho rever sua decisão.

A associação entre a Antarctica e a Anheuser-Bush, na forma originalmente apresentada ao CADE, não atendia às condições previstas no § 1º do art 54 da Lei 8.884/94.

Quando do aditamento a meu voto, proferido em 23/07/97, observei que Interpretava a petição apresentada pelas Requerentes em 18/07/97 como

manifestação do desejo de fazer uso do direito ao pedido de reapreciação previsto no art. 27 da resolução nº 5 de 02.09.96 da decisão por este Plenário. Lembrei que seria necessário o redesenho da operação para que eficiências potencialmente compensatórias fossem geradas ou mesmo que a operação viesse a apresentar características pró-competitivas, nos termos previstos na lei.

Nesses termos, lembro que a análise dos impactos da operação sobre o mercado doméstico de cerveja centrou-se na discussão dos danos à concorrência advindos da associação de empresa em posição de vice-líder no mercado com empresa que anteriormente ocupava a posição de concorrente potencial, sem que tal associação representasse a entrada efetiva de novo *player* no mercado de cervejas.

O ponto fundamental a destacar é que esse Colegiado considerou que a entrada da Anheuser-Bush associada à Antarctica eliminava parte significativa da concorrência potencial representada pela empresa norte-americana, evidenciada tanto pela sua presença no mercado doméstico com cerveja importada e distribuída por meio de acordo firmado com a Arisco - o que aliás a destacava com relação às demais cervejas importadas -, quanto pela percebida movimentação da empresa no sentido de buscar associação com a líder ou vice líder do mercado para viabilizar sua entrada, assim como pelas reais possibilidades de entrada da Anheuser-Bush no mercado, em virtude de seu porte, interesse e vantagens competitivas. Ademais entendeu o Conselho que a associação entre as duas empresas traduzia um “pacto de não agressão” ao incluir cláusulas de discriminação de preços e segmentos de atuação no mercado.

Da perspectiva da Antarctica, a associação conformava estratégia defensiva de eliminar a pressão representada pela concorrente potencial e neutralizar o impacto de uma eventual entrada hostil ou em associação com outra empresa que não a própria, entrada essa a que teria que reagir ou acomodar, em ambos os casos implicando perdas, de rentabilidade e/ou market share.

Concluiu-se ademais que o caso envolvia simultaneamente a eliminação da concorrência potencial percebida e da concorrência potencial efetiva.

Assim, havia obrigatoriamente que ser demonstrada a realização de eficiências que compensassem as restrições à concorrência. Todavia, naquela ocasião este Conselho entendeu que as alegadas eficiências eram insuficientes para compensar a redução do bem estar da sociedade representada pela limitação da concorrência através da eliminação do papel regulador e disciplinador de condutas desempenhado pela Anheuser-Bush sobre as empresas instaladas e o fortalecimento da posição de mercado da empresa instalada²⁶.

²⁶ "No que respeita ao conjunto de eficiências alegadas, compreendendo os benefícios a serem apropriados pública e privadamente, a operação se por um lado demonstra a

Cabe lembrar que não fora constatada a existência de eficiências associadas ao esforço tecnológico e de geração de inovação que justificassem uma associação por período longo. Essa dimensão de eficiência, de fundamental importância para o desenvolvimento dos mercados, não parecia ser resultado da presente operação, pois quando questionada pela Relatora a respeito de eventual transferência de tecnologia de produção e de organização como parte da associação, a Antarctica afirmara que todo o processo de produção da Budweiser já havia sido absorvido, não existindo naquele momento qualquer nova tecnologia a ser incorporada (fls.). Por outro lado, a empresa apenas demonstrara parcialmente a realização de eficiências produtivas e alocativas. As informações obtidas evidenciavam que não haveria expansão de capacidade produtiva, vez que a Antarctica já estava operando com capacidade ociosa.

Todavia argumentou-se que haveria aproveitamento dessa capacidade e adaptações nas unidades produtivas com a produção da cerveja Budweiser, sem contudo ter sido apresentado qualquer ganho de produção a menor custo e indicações de que eventuais ganhos tenham se revertido ou pudessem vir a se reverter em benefícios a serem compartilhados entre as associadas e os consumidores. Ademais, constatara-se apenas a disponibilidade de mais uma marca de cerveja disponível para o consumidor, o que pouco agregava ao bem-estar do consumidor, considerando tratar-se de um mercado onde já operavam cerca de 120 marcas.

Com respeito à alegada eficiência de que a operação, da forma realizada, viabilizava o ingresso de um novo e importante competidor, esse Conselho entendeu que a associação não implicava efetiva entrada da Anheuser-Bush, em virtude da ausência de elementos que configurassem um quadro de comprometimento crível com o novo mercado, o que a caracterizaria como um novo *player*, capaz de agregar dinâmica e eficiência ao mercado

Lembro ainda ter ressaltado em meu voto que seria possível considerar a estratégia de entrada no mercado brasileiro adotada pela Anheuser-Bush pró-competitiva desde que refletisse a entrada efetiva do competidor potencial no mercado nacional de cervejas²⁷, o que significava dizer que seriam necessárias alterações de fundo na associação apresentada para exame. Tais altera-

sua racionalidade econômica, ao minimizar custos e reduzir os riscos e incertezas associados à entrada em novo mercado, de outro, como visto, não realiza eficiências a serem usufruídas na forma de bem-estar pela sociedade, ao tempo em que elimina a possibilidade de benefícios associados à disputa entre a Antarctica e a Anheuser-Bush no mercado doméstico por tempo virtualmente indeterminado."

²⁷ "a estratégia pode ser pró-competitiva desde que reflita a entrada efetiva do competidor potencial no mercado nacional de cervejas. É justamente esta reflexão que corresponde às eficiências que necessitam ser demonstradas" (aditamento ao voto, pp.).

ções deveriam garantir que a operação implicaria a participação de novo *player* no mercado, o que isso só poderia ocorrer caso houvesse investimentos suficientes em ativos relativos à fixação de marcas, à comercialização e à distribuição, em razão das próprias características do mercado sob análise²⁸.

É este o ponto de partida da análise a ser desenvolvida com relação ao redesenho da operação apresentado pelas Requerentes. São os investimentos com características de comprometimento estrutural, assim como seus reflexos em produção e tecnologia, o que constitui a provisão da “base material” de uma operação que venha a resultar na participação de novo *player* no mercado. Assim, procurar-se-á verificar se as alterações impostas ao formato original da operação resultaram em efeitos de natureza diversa dos primeiramente identificados sobre a concorrência.

Acrescente-se que o Colegiado entendeu que a operação afetava o mercado nacional de cervejas. Tal entendimento deve ser mantido, posto não haver qualquer fato relevante a impor mudanças nesse foco de análise. Assim, creio ser totalmente ocioso retomar a discussão sobre a maior ou menor abrangência geográfica ou de produto no recorte do mercado; parece-me igualmente dispensável voltar a tecer comentários sobre a estrutura concentrada desse mercado, e na segmentação provocada pela dinâmica concorrencial, posto que, como se sabe, nesse espaço a competição se realiza predominantemente por meio da diferenciação por imagem. A título de informação remeto as pp. 16:24 de meu voto exarado no AC 83/96 e pp. 12:24 do voto exarado no AC 58/95 do Conselheiro Renault de Freitas Castro, vez que ambos se complementam nesse particular.

Finalmente, interpretando o pedido de reapreciação apresentado pelas Requerentes, considero estar sob discussão o item 1 da decisão exarada por este Conselho em 23.07.97, ou seja o estabelecimento “como nova data final dos prazos de vigência dos contratos e acordos firmados entre as Requerentes

²⁸ No aditamento a meu voto observei que “com alterações que caracterizem o comprometimento da A-B com a entrada efetiva, é possível que a operação apresentasse efeitos pró-competitivos. Tais alterações garantiriam a constituição da Anheuser-Bush como novo *player* no mercado. Lembre-se que se argumentou que só terá entrada efetivamente em um mercado diferenciado uma empresa que tenha efetuado investimentos suficientes em ativos relativos à fixação de marcas, à comercialização e à distribuição. São os investimentos com características de comprometimento estrutural que cabe considerar. (...) tais investimentos requerem um apoio concreto em produção e tecnologia, posto que não podem se sustentar “no ar”. A associação entre as duas empresas é sem dúvida um ponto de partida para a provisão dessa “base material” de operação do novo *player* no mercado.” (aditamento ao voto pp.)

aquela correspondente ao último dia do período de 24 meses contado a partir da publicação do acórdão da decisão deste Plenário no Diário Oficial.”

Foram sobre essas bases que busquei orientar as discussões que mantive com as Requerentes, em atendimento à solicitação das mesmas, entendendo ser possível adequar a operação aos parâmetros prescritos no § 1º do art. 54 da lei brasileira de defesa da concorrência, que orienta a atuação deste órgão quando do exame de atos e contratos que podem prejudicar a concorrência.

III. Fatos Novos Alegados

1. Investimentos da Antarctica e Anheuser-Bush

É apresentado como fato novo a elaboração pelas Requerentes de um plano quinquenal de investimentos a ser realizado na Antarctica, mediante o qual estão previstas inversões de recursos da Anheuser-Bush necessários à execução do referido plano. Nos termos da petição *"A implantação do Plano Quinquenal de Investimentos da Antarctica foi um resultado imediato da associação com a A-B, que tradicionalmente planeja detalhadamente as suas estratégias de investimentos em cada um dos países em que introduz os seus negócios."* (pp. 7)

Adicionam as Requerentes a esse fato a iniciativa da Anheuser-Bush de colocar em seu próprio plano quinquenal de investimentos a provisão desses recursos, o que para a empresa representa fixar, no seu programa de gerenciamento e administração de investimentos globais, metas de gasto em projetos desenhados especificamente para viabilizar sua associação com a Antarctica (fls. ???).

Note-se que no contrato de associação²⁹ firmado entre as Requerentes, a Anheuser-Bush detém o direito de exercer opções de compra de participação acionária até 2002 de 29,68% do capital da Antarctica Empreendimentos e Participações - ANEP³⁰. São esses os recursos que a Anheuser-Bush afirma conter em seu plano quinquenal de investimentos e são esses os recursos que integralizam o plano quinquenal de investimentos da Antarctica em cerca de 45,0% do aporte de recursos necessários para viabilizá-lo.

²⁹ Refere-se aos termos do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças firmado pelas Requerentes em 22.02.96.

³⁰ Nesse ponto vale lembrar que a ANEP foi constituída em razão da associação entre Antarctica e Anheuser-Bush, tendo como únicas quotistas a Cia. Antarctica Paulista, que possui 95% do total das quotas, e a ABIH que possui o restante das quotas. Observe-se que a Anheuser-Bush não possui quotas da Cia. Antarctica Paulista, até porque essa passou a ser holding do grupo Antarctica.

As Requerentes ressaltaram tratar-se da primeira vez que a Antarctica planeja suas ações a longo prazo, o que só foi possível em virtude da empresa brasileira contar com a cooperação da Anheuser-Bush, que dispõe de experiência acumulada na matéria, por tradicionalmente planejar suas estratégias de investimento.

De fato, na primeira oportunidade que o CADE apreciou a associação entre a Antarctica e a Anheuser-Bush, as informações prestadas davam conta de uma previsão de investimentos produtivos pela Antarctica da ordem de US\$ 150 milhões/ano para o biênio 1997/98, sem contudo contar com qualquer participação da Anheuser-Bush. E ao serem examinadas as projeções de investimento em capital da Anheuser-Bush para o período 1997/2000 constatara-se que esses alcançavam apenas US\$ 8,6 milhões. Note-se que o atual plano de investimento apresenta um cenário bastante diverso, pois comparativamente podemos observar que há um acréscimo substancial no volume projetado pela Antarctica para o ano de 1998, posto que a projeção de investimento alcança cerca de US\$ 250.000. Ademais, foram traçadas metas anualizadas em investimentos produtivos até 2002, cujo resultado previsto é de US\$ 1.060.000 com a Anheuser-Bush participando com US\$ 476.000 (fls. 204, Apartado 1).

Quadro I

Investimentos Previstos pela BBL e Antarctica. 1998/2002

em milhões US\$							
Fontes	1998	1999	2000	2001	2002	Total	% Partic.
Antarctica	250,0	124,0	170,0	20,0	20,0	584,0	55,09
Anheuser-Busch	-	66,0	-	200,0	210,0	476,0	44,91
Total	250,0	190,0	170,0	220,0	230,0	1.060,0	100,00

Fonte: Requerentes (fls. 204, apartado sigiloso 1).

É de se destacar nesse plano de investimento - além da evidente importância dos valores projetados - o fato de agora se incorporar um comprometimento dos recursos advindos da aquisição de ações pela Anheuser-Bush em projetos que visam modernizar o processo de produção e reestruturação da capacidade produtiva e de distribuição da Antarctica, o que torna sem dúvida mais factível a geração de eficiências (fls. 203, Apartados 1).

Todavia, vale ressaltar que o ponto mais delicado e controverso das discussões conduzidas pela Relatora com as Requerentes correspondeu à concretização dos dispêndios a serem realizados pela Anheuser-Bush na hipótese de ser exercido o direito de opções de compra de participação acionária na ANEP.

Ao longo do primeiro julgamento do caso, discutiu-se exaustivamente que, da forma como estava desenhada a operação, a Anheuser-Bush não

ameaçava a posição de mercado da Antarctica. Ao contrário, essa posição poderia vir a ser reforçada, ao tempo em que a empresa associada viria a beneficiar-se da participação de mercado da Antarctica, vez que já detinha participação acionária e o direito de vir a expandir essa participação. Assim, da perspectiva da política de concorrência, para minimizar os efeitos limitadores da concorrência seria necessária a construção de um cenário diverso, onde a entrada da Anheuser-Bush refletisse um comprometimento estrutural e estrategicamente irreversível, em razão de sua posição e rentabilidade. Tratando-se, portanto, de condição *sine qua non* para ser considerado um novo *player* capaz de alterar a dinâmica desse mercado.

Mencione-se que as Requerentes traçaram dois cenários possíveis com relação ao plano quinquenal de investimentos da Antarctica: um que conta com a total integralização de recursos pela Anheuser-Bush e outro que prevê a desconstituição da operação, inclusive com recompra pela Antarctica das ações já adquiridas pela Anheuser-Bush (fls. 192:206, Apartado 1).

É interessante a conclusão a que chegam as Requerentes. Na hipótese de não haver concretização dos investimentos pela Anheuser-Bush, conclui a Antarctica que para manter os níveis previstos de investimentos haverá um aumento de sua dívida bancária. Embora seu índice de alavancagem situe-se acima da média histórica, a empresa afirma que nesse particular não haveria qualquer problema, considerando que esse índice ainda ficaria abaixo dos índices correntes de mercado.

A propósito, tal afirmação é feita na própria petição que apresenta como fato novo a elaboração do plano quinquenal de investimentos da Antarctica, como pode-se ver:

“(i) A Antarctica, entre todas as empresas existentes no mercado de cerveja no Brasil, é a que possui o menor índice de endividamento. Diante desse quadro, a opção pelo empréstimo de fundos que venham a se fazer necessário no futuro pode ser uma alternativa mais vantajosa para a Antarctica. Ainda que a Antarctica viesse a tomar, sob a forma de empréstimo, todos os recursos necessários à execução de seu Plano Quinquenal de Investimentos, o seu índice de endividamento projetado ainda assim estaria abaixo do índice dos demais competidores.” (fls. 1759)

Quadro II

Índice de Alavancagem do Grupo Antarctica (com e sem o aporte de recursos da A-B).

ANO	Sem Investimentos da Anheuser-Busch	Com Investimentos da Anheuser-Busch
1991	0,47	-
1992	0,47	-
1993	0,35	-
1994	0,43	-
1995	0,55	-
1996	0,62	-
1997	0,63	0,63
1998	0,67	0,67
1999	0,69	0,63
2000	0,65	0,60
2001	0,62	0,52
2002	0,61	0,40

Fonte: Requerentes (fls. 206, apartado sigiloso 1). Elaboração CADE.

A argumentação apresentada pela Antartica, que parece posicionar-se contrariamente à entrada com comprometimento da A-B, é reveladora do caráter defensivo e limitado da operação original. Como se argumentará com mais detalhe na sessão 6, a entrada com comprometimento parece envolver inconvenientes - da perspectiva puramente privada - não presentes na entrada sem comprometimento que caracterizava o formato original da associação.

Outros dois pontos relevantes para a discussão são os investimentos projetados pela Anheuser-Bush, através da Budweiser Brasil Ltda. - BBL, para adequar o processo produtivo da Antartica à produção de sua cerveja e para fixação de sua imagem junto ao consumidor.

As informações apresentadas anteriormente pela Anheuser-Bush tinham em conta a estratégia da empresa de apenas disputar o segmento *premium*, sendo que seus investimentos em capital para 1997/2000 alcançavam apenas US\$ 8,6 milhões, o que fora considerado insuficientes de representar uma entrada comprometida. Aporte de recursos de magnitude tão reduzida poderia quando muito ser compreendido como a contrapartida financeira ao arrendamento virtual da capacidade produtiva e de distribuição da Antartica viabilizado pela associação.

Em contraposição, no desenho atual da associação, a A-B alterou sua estratégia ao lançar a cerveja Budweiser em garrafa de 600 ml retornável. Com isto, os investimentos agora previstos alcançam para o mesmo período 19,5 milhões, em virtude da necessidade de desenvolver embalagem, adequar o processo de fabricação e desenvolver pesquisa junto aos distribuidores (fls. 174 e 177, Apartado 1).

Quadro III

Investimentos Previstos da BBL para Adequação do Processo Produtivo em Unidades da Antactica - 1997/99

Investimentos Projetados	em US\$ 1000				
	1997	1998	1999	2000	Total
Inicialmente	159	7.859	332	326	8.676
Redesenho	4.500	10.000	5.000	n/d	19.500

Fonte: BBL (fls.511 e 177 do apartado sigiloso 1). Elaboração CADE.

Já no que diz respeito aos gastos com propaganda e marketing, estes totalizavam o montante de US\$ 21,5 milhões até 2002 e no redesenho passam a totalizar US\$ 34,7 milhões para o mesmo período. Tal estimativa baseia-se no cenário conservador, que supõe a expansão da produção da Budweiser em 600 ml apenas para outras 4 unidades. O incremento da ordem de 60% nos gastos projetados não chegam a ser impressionantes, posto que significam gastos em propaganda e marketing da ordem de US\$ 5 milhões por ano. Tal volume reduzido de gastos espelha em que medida a barreira representada pela fixação de nova marca, no caso de uma marca já consagrada como a Budweiser, é de dimensão relativamente pequena vis a vis a barreira representada pela necessidade de uma complexa rede de distribuição, transposta por intermédio da associação.

Quadro IV

Gastos para fixação de Imagem da Budweiser - 1997/2002

em US\$ 1000

Investimentos Projetados	1997	1998	1999	2000	Sub Total	2001	2002	Total
Inicialmente	6.500	4.500	5.000	5.500	21.500	n/d	n/d	-
Redesenho	5.600	4.500	5.800	7.400	23.300	8.100	8.900	34.700

Fonte: BBL (fls. 511 e ??? do apartado sigiloso 1). Elaboração CADE.

2. Demonstração e Quantificação das Eficiências Alegadas

É inegável que, no pedido de reapreciação houve maior esforço da parte das Requerentes de apresentar eficiências compensatórias como resultado da associação. Note-se que desta feita foram apresentadas separadamente as eficiências decorrentes do Plano Quinquenal de Investimentos da Antarctica daquelas promovidas pela aplicação do Programa Melhores Práticas. Tal fato revela o quão distintas são a magnitude e a natureza dos efeitos positivos a serem gerados pela associação em função do grau do comprometimento da entrada Anheuser-Bush. Em particular, é notável que em boa parte as eficiências a serem geradas pelo Programa Melhores Práticas não são quantificáveis, enquanto aquelas resultantes da realização do Plano Quinquenal o são.

De modo geral, os projetos previstos no plano quinquenal de investimentos da Antarctica buscam promover a reestruturação de sua capacidade de produção através da construção de novas plantas. Plantas consideradas improdutivas serão desativadas; prevê-se também a instalação ou complementação de linhas de produto e a ampliação e conclusão de unidades. Há ainda projetos ligados à área de controle de qualidade, exposição de produtos e automação dos processos de trabalhos do grupo Antarctica.

Segundo as Requerentes, a ênfase em tais projetos deve-se sobretudo ao objetivo de potencializar os ganhos de produtividade e redução de custos a partir da otimização da localização de suas unidades fabris e da complementação de algumas linhas de produção mais próximas aos pontos de distribuição. Partindo desse pressuposto foram apresentados cálculos de ganhos com as economias geradas e estimativas de como estas poderiam se refletir em ganhos para o consumidor.

Tais informações podem ser mantidas em sigilo, como querem as Requerentes, na medida em que referem-se ao plano estratégico de crescimento da Antarctica e visam ganhos de competitividade, bem como entendo que sua divulgação não acrescentaria aspectos que pudessem ser de interesse público. Todavia, afim de dar legitimidade e transparência na decisão desse Colegiado, organizei as informações de modo a não ultrapassar os limites necessários à

apreciação da realização de eficiências a serem compartilhadas com os consumidores. Ressalto ainda que metodologicamente as informações foram agrupadas por tipos de projetos, não obstante tenham sido discutidas previamente de forma mais detalhada e estejam presentes assim nos anexos do pedido de reapreciação (fls. 251:1108, Apartado Sigiloso 1, 2 e 3) . Ademais, esclareço que as Requerentes realizaram projeções de redução de custos e de seus reflexos em redução de preço a varejo para alguns de seus projetos, o que não é revelado na maneira com que são comentadas nesse voto.

Outro ponto a explicitar é que a apresentação por intervalos dos reflexos da geração de eficiências sobre os preços justifica-se frente ao fato das estimativas apresentadas referirem-se a cada projeto. Assim tal benefício foi estimado pelas Requerentes em relação a algumas regiões do país ou praças, tendo em conta os ganhos com a redução dos custo com frete e por tipo de embalagem da cerveja.

Quadro V

Geração de Eficiências - 1997/2002³¹

a) Novas Plantas Investimentos: R\$ 178,7 milhões Início do Retorno: 6 anos após entrada em operação <u>Eficiências:</u> Redução de Custos: R\$ 10,5 milhões/a Redução do Preço ao Varejo ⁽¹⁾ : varia de 2,6% a 8,1%
b) Ampliação de Plantas e/ou Complementação das Linhas de Produção Investimentos: R\$ 313,5 milhões Início do Retorno: prazo varia de 2 a 6 anos <u>Eficiências:</u> Redução de Custos ⁽²⁾ : R\$ 9,8 milhões/a Redução do Preço ao Varejo ⁽¹⁾ : varia de 3,0% a 13,3%
c) Conclusão Projetos em Andamento (Construção ou Ampliação nas Plantas) Investimentos ⁽³⁾ : R\$ 65,9 milhões Início do Retorno: prazo varia de 1a 5 anos <u>Eficiências:</u> Redução de Custos: R\$ 18,8 milhões/a Redução do Preço ao Varejo ⁽¹⁾ : varia de 8,9% a 13,6%
d) Controle de Qualidade e Instalação de Linhas de Enlatamento Investimentos ⁽³⁾ : R\$ 20,0 milhões

³¹ Os prazos referidos no quadro não incluem o tempo requerido para o desenvolvimento dos projetos, uma vez que são contados a partir do início das obras e/ou instalação de novas linhas.

Início do Retorno⁽⁴⁾: 2 anos

Eficiências:

Redução de Custos: R\$ 11,5 milhões/a

Redução do Preço ao Varejo⁽¹⁾: varia de 2,6% a 27,8%

Fonte: Antarctica e Anheuser-Bush (fls. 207: 254, Apartado 1). Elaboração CADE.

Notas: (1) A redução de custo varia em razão do tipo de embalagem e dos ganhos com frete.

(2) Não foram estimados ganhos de produtividade que se refletissem em redução de custos, para todas as unidades fabris que sofrerão ampliação de capacidade produtiva.

(3) O valor está super estimado, considerando que Inclui inversões realizadas na linha de refrigerantes e segundo a Antarctica não era possível desmembrá-las.

(4) Foi estimado em apenas um projeto.

É importante lembrar que as eficiências alegadas por ocasião do primeiro julgamento também diziam respeito ao aumento de produtividade e ao desenvolvimento de novas tecnologias de fabricação com benefícios diretos ao consumidor. A grande diferença com relação à situação atual é que não havia qualquer informação ou estimativa de caráter quantitativo que conferisse credibilidade às alegações e que, caso necessário, pudessem balizar um monitoramento de seu cumprimento.

Lembre-se ainda que as informações disponíveis naquela oportunidade davam conta de que não ocorreria qualquer expansão de capacidade produtiva, visto que a Antarctica, desde 1994, vinha realizando investimentos, independente da associação e desde 1996 já estava operando com excesso de capacidade. Na atual apresentação informam que sua capacidade produtiva, em virtude das ampliações previstas no plano quinquenal, deve crescer até o ano de 2002 cerca de 45% (fls.128, Apartado Sigiloso 1).

Ademais, as próprias Requerentes haviam informado que a Anheuser-Bush aproveitaria a capacidade instalada disponível no parque fabril da Antarctica para a produção da Budweiser, ocorrendo adaptações nas unidades produtivas da Antarctica para criar linhas habilitadas a produzirem Budweiser, sem, no entanto, haver incremento da capacidade produtiva.

Tal fato não se altera na atual apresentação. O que há de novo é a mudança de estratégia da A-B ao redimensionar a expansão da produção da Budweiser para além do Rio de Janeiro. O plano prevê a capacitação de outras unidades fabris da Antarctica situadas em áreas mais próximas aos mercados de consumo. Como se pode perceber, a lógica de planejamento é a mesma que orientou o plano quinquenal de investimentos da Antarctica. Assim, os resultados esperados com redução de custos também advêm da diminuição do peso do frete incidente sobre o custo do produto, em função da distância em relação à fábrica de retirada. Com isso alegam ser factível que esses ganhos venham a se traduzir em diminuição dos preços ao consumidor. (fls. 158:197, apartado sigiloso 1).

Ainda com relação à produção da Budweiser, argumentam que a BBL acaba de lançar sua cerveja em embalagem de vidro 600 ml retornável e com isso o seu potencial de vendas deve aumentar, o que significa incremento da utilização da rede de distribuição da Antartica. O consumidor, por sua vez, passa contar com a disponibilidade de mais uma marca de cerveja rivalizando com as marcas tradicionais, ou seja com a própria Antactica, Brahma e Skol , em virtude da faixa de preço em que foi lançada a nova apresentação da cerveja.

Cabe notar que ao serem examinadas as projeções de produção da cerveja Budweiser apresentadas durante a fase de instrução do AC 83/96, constatar-se que para o quadriênio 1997/2000 a meta era produzir 1.160.898 hectolitros/a, atingindo 3% do mercado global de cerveja, tornando-a a cerveja mais vendida no segmento premium.

Já no seu pedido de reapreciação, a empresa apresenta três cenários diferentes de crescimento de mercado da Budweiser, partindo sempre da hipótese do mercado doméstico de cerveja vir a crescer 4% a. a.. Note-se que a diferença existente entre os cenários corresponde ao ritmo da expansão da produção da Budweiser para outras unidades produtivas da Antartica - o que se reflete no número de “praças” em que será distribuída a Budweiser - na estratégia de marketing e no preço.

Assim, as estimativas realizadas dão conta de que o volume acima referido deverá ser alcançado somente em 2002, no caso da produção expandir para apenas 4 unidades fabris da Antartica e as vendas alcançarem 12 “praças”, o que foi considerado pela empresa como um cenário conservador. O cenário considerado realista prevê que esse volume deve ser superado um ano antes (1999), o que implica a projeção de vendas equivalentes à 1.223.000 hectolitros/a, em virtude da expansão da produção Budweiser estar sendo expandida para mais duas unidades da Antartica, o que garantiria para 2002 a venda desta cerveja em todo território nacional.

O cenário otimista parte de duas hipóteses importantes: serão mais duas unidades produzindo a cerveja Budweiser e todas já estariam produzindo as suas cervejas em embalagens de 600 ml vidro retornável e em latas. Neste caso, a produção da Budweiser já superaria em muito o previsto anteriormente, pois em 1999 esse volume alcançaria 1.794.320 hectolitros/a, com suas vendas em 2000 alcançando todo o território nacional e possibilitando uma estratégia de preço mais agressiva.

A importância desses cenários está exatamente na evidência de que uma entrada mais comprometida da A-B deve gerar maiores ganhos de eficiência, na medida em que é razoável supor que as economias esperadas com custo de frete, oriundas da diminuição da distância entre as fábrica de retirada e os

pontos de vendas, deverão ser crescentes em função da expansão da produção da Budweiser para outras localidades além do Rio de Janeiro. Tal argumento é reforçado quando se observa que nos cenários realizados levou-se em conta uma gradação crescente dos investimentos irrecuperáveis para construção da imagem da Budweiser em relação às demais participantes do mercado de cerveja. Ao mesmo tempo, a estratégia de competição por preços vai se tornando mais agressiva.

É possível concluir que a realização de eficiências produtivas e alocativas é função direta da estratégia de crescimento da A-B no mercado brasileiro, ou seja, à medida que a entrada da A-B vai se tornando mais comprometida em função da extensão da produção da cerveja Budweiser para outras unidades produtivas da Antarctica, os ganhos de produção a menor custo e os benefícios a serem compartilhados entre as associadas e os consumidores crescem.

Quadro VI

Geração de Eficiências com a Expansão da Produção da Budweiser - 1997/2002

Previsão de Impactos	Projetos de Expansão de Produção - Cenário Conservador	
	Budweiser 600 ml Retornável	Budweiser Lata
Redução de Custo em US\$ 1000 Partic. sobre valor atual	12.392,86 0,78% - 4,39%	2.154,14 0,44% - 2,50%
Potencial de Redução sobre Preço Varejo	5,8% - 24,9%	2,0% - 6,1%

Fonte: Antarctica e Anheuser-Bush (fls.). Elaboração CADE.

Já no que diz respeito às eficiências promovidas pela aplicação do Programa de Melhores Práticas, de igual modo, alegam as Requerentes tratar-se de um programa que viabilizará benefícios aos consumidores, decorrentes de redução de custos e com isso propiciar o aumento da competitividade dos produtos da Antarctica no mercado doméstico. Além disso dotar a Antarctica de maior eficiência na direção de seus negócios, viabilizando o lançamento de novos produtos e embalagens, por conseguinte maior penetração no mercado.

É importante salientar que inicialmente as Requerentes haviam afirmado que “*todo o processo de produção da Budweiser já fora absorvido pela Antarctica, não existindo no momento qualquer nova tecnologia a ser incorporada*” (fls. 497). Já no pedido de reapreciação argumentam tratar-se de um programa permanente de transferência de tecnologias para desenvolvimento

de novos produtos e de produção, modernas técnicas de marketing e de planejamento estratégico, vez que *“essas melhores práticas foram conseguidas pela A-B em um longo período de tempo e estão ainda em constante aperfeiçoamento desenvolvimento”*. Assim, seu limite no tempo *“as melhores práticas estariam, já no momento de sua transferência e absorção pela Antartica, defasadas em relação às práticas adotadas pela A-B.”* (fls. 1765)

Não havia dúvidas quanto ao diferencial de eficiência produtiva e organizacional da Anheuser-Bush, assim como fora apontado em meu voto *“seria lícito imaginar a possibilidade de transferência de tecnologia de produção e organização, que poderiam resultar em aumento de eficiência a ser partilhada em benefícios com a sociedade. (fls. ???)”*. Tanto é que um dos objetivos, no meu entender alcançados, das discussões que antecederam o pedido de reapreciação foi exatamente explicitar as eficiências a serem geradas pela Programa Melhores Práticas e os benefícios decorrentes a serem compartilhados com os consumidores.

Dois pontos são relevantes para a discussão que se segue: O primeiro diz respeito ao fato de terem sido trazidos ao conhecimento do CADE 16 projetos que atualmente encontram-se em face de desenvolvimento, podendo ser agrupados em áreas ligadas à planejamento estratégico, industrial, comercial e de logística de controle³². Para alguns desses projetos acompanha o cronograma de execução e de expansão para as várias unidades fabris da Antartica. O segundo corresponde ao fato de que alguns desses projetos dependem, em grande medida, da execução do plano quinquenal de investimentos da Antartica, como é o caso dos projetos cujo conteúdo tratam de controle de qualidade, de realocação de suas unidades produtivas, da instalação de novas linhas de embalagem e modelo de distribuição. Ademais outros dizem respeito a projetos que devem gerar ganhos a serem incorporados pela própria empresa, como é o caso daqueles que envolvem as áreas de marketing, planejamento e administração.

Não obstante tratar-se de informações julgadas relevantes para o desempenho da Antartica e para sua própria estratégia de reestruturação organizacional, faz-se necessário tecer alguns comentários sobre os projetos que no meu entendimento estão intimamente ligados ao plano quinquenal de investimentos, até porque as Requerentes a todo tempo defenderam o ponto de que sua execução e principalmente os ganhos advêm do Programa de Melhores Práticas.

³² Tais projetos se referem à controle sobre custo, vendas, estoques, compra de matérias-primas, realocação de fábricas e readequação da rede de distribuição.

É evidente que a familiaridade e o correto manejo de modernas técnicas de planejamento são fatores de enorme importância na busca de competitividade de uma empresa, de modo que o Programa de Melhores Práticas desempenha fundamental papel nesse esforço da Antarctica, na medida em que permite transferir competência técnica em planejamento estratégico de longo prazo. Assim, quantificar metas financeiras, orçamentárias e de capital, elaborar cenários de tendências de mercado que reflitam tanto a posição da empresa e de seus concorrentes, quanto os espaços de negócios a serem explorados, são armas vitais na disputa por maior espaço no mercado e por maior rentabilidade.

Nessa perspectiva, é ilustrativo o projeto de gerenciamento de portfólio de marcas, pois como afirmam as próprias Requerentes o resultado esperado é *“incrementar o market share e os ganhos corporativos, oferecendo aos consumidores uma seleção de novas marcas de cerveja”* (fls.).

Dado que a competição desse mercado caracteriza-se pela diferenciação de produtos, a maior disposição de luta por espaços no mercado traduz-se em benefícios aos consumidores, que vêem ampliado o seu leque de escolhas.

Ao mesmo tempo, há que se reconhecer que se os investimentos não forem realizados na proporção e da maneira prevista, dificilmente a Antarctica alcançará os resultados que se pretende com a transferência de métodos e técnicas do Programa Melhores Práticas. De acordo com o diagnóstico das próprias Requerentes, as unidades fabris da Antarctica apresentam diferenças significativas de custos operacionais e produtividade. Assim, analisando os projetos que visam soluções para esse problema, ou seja aqueles voltados para a área industrial, constata-se que embora parte dos ganhos obtidos advém da implementação de práticas de fabricação mais eficientes, outra parte advém da construção de novas plantas. A mesma conclusão vale para os projetos denominados “localização de fábricas” e “modelo de distribuição”, estruturalmente interligados, cujo resultado integral só ocorrerá se forem concretizados os projetos de alteração da capacidade produtiva da Antarctica e/ou de complementação das linhas de produção e de embalagem (fls.).

As Requerentes alegam ainda que o desenvolvimento de alguns desses projetos deve afetar subsidiariamente outras linhas de produtos da Antarctica, a exemplo da linha de refrigerantes. Isto se dá, evidentemente, seja porque constituem projetos facilmente adaptáveis para acompanhamento de informações estratégicas de desempenho (como no caso de previsão de vendas e programação de estoques), seja porque alteram a estrutura de custos e produção da Antarctica, como é o caso da compra de matéria-prima conjunta, localização de fábricas e incremento das linhas de embalagem. Nesses casos também parte dos ganhos de redução de custos deve-se aos investimentos planejados.

Por outro lado, é inegável a existência de externalidades positivas, a serem parcialmente incorporadas pelos consumidores de outros produtos fabricados pela Antarctica, como resultado de tais projetos.

Finalmente, foi agora apresentada pelas Requerentes a mensuração dos ganhos de produtividade e de redução de custos advindos da implementação desses projetos. Tais ganhos podem ser divididos em três grupos: naqueles cujos benefícios traduzem-se em desenvolvimento qualitativo da Antarctica, projetos quantificáveis a médio e a curto prazo. Para os projetos quantificáveis a curto prazo foram elaborados três cenários distintos, tendo em conta variações no ritmo de implementação dos projetos em consequência de erros nas previsões de *market share* e de margem de lucro, cumprimento do cronograma de reestruturação da capacidade produtiva, variação dos ganhos com compra conjunta de matéria-prima e ocorrência de falhas no sistema de controle.

Quanto aos benefícios que seriam usufruídos pelos consumidores, genericamente o que se afirma é que este será beneficiado com o fortalecimento da empresa, que se tornará mais eficiente, o que permitirá a fixação de preços mais baixos, portanto mais competitivos. Com base nesse entendimento, foram quantificados os reflexos em termos de preço a varejo para os projetos "compra conjunta de matéria-prima" - que deve provocar uma redução de 6% no preço da cerveja em lata - e para o projeto denominado "localização de fábricas". Nesse caso, o que as Requerentes buscaram demonstrar foi o potencial de redução de preços decorrente da diminuição do custo de frete, dado o incremento de novas linhas de embalagem em lata e de engarrafamento (600 ml. retornável). Assim, as reduções de preço a varejo podem variar, a depender da embalagem, respectivamente, de 10,3% a 20,6% e 9%.

Cabe observar ainda que tais informações revelam a estratégia de reestruturação organizacional e de busca de melhor desempenho da Antarctica possibilitada pela aliança com a A-B. O detalhamento de tal estratégia consta de apartado sigiloso (...). Ressalto que as informações aqui trazidas ao conhecimento público sofreram o mesmo tratamento dispensado aos projetos previstos no plano quinquenal de investimentos da Antarctica e da A-B, ou seja os resultados esperados e quantificados são agrupados em grandes projetos, de modo a resguardar o sigilo.

Quadro VII

Geração de Eficiências com a Implementação Programa de Melhores Práticas - 1997/2002

Projetos	em US\$ milhões		
	Quantificação dos Ganhos com Redução de Custos		
	Curto Prazo	Médio	Qualitativo

	Cenários			Prazo	
	Conservador	Realista	Otimista		
Planejamento Estratégico ⁽¹⁾					x
Área Industrial ⁽²⁾ + Realocalização Fabril ⁽³⁾	28,5	60,4	64,0		
Logística de Controle ⁽⁴⁾	6,9	10,3	13,8		x
Área Comercial ⁽⁵⁾				x	x
Modelo Distribuição ⁽⁶⁾				x	x
Novos Produtos ⁽⁷⁾	23,3	35,0	46,7	x	
Matéria-Prima ⁽⁸⁾	3,8	5,3	36,0		

Fonte: Antarctica e Anheuser-Bush (fls.???, Apartado 1). Elaboração CADE.

Notas: (1) Refere-se aos ganhos previstos no projeto 1. (2) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 2,3,4 e 5 (3) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 10. (4) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 6,7 e 8 (5) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 14 e 13. (6) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 15 e 12 (7) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 11 e 16. (8) Referem-se aos ganhos previstos nos projetos 9

A maior parte dos ganhos passíveis de obtenção com os projetos integrantes do programa melhores práticas é realizável e quantificável a curto prazo. À exceção do projeto de planejamento estratégico, todos projetos, de acordo com o descrito nos anexos, têm um *timing* definido, um conteúdo determinado e uma metodologia de exposição.

Esse conjunto articulado de informações contraria a alegação de que o Programa Melhores Práticas implica necessariamente a transferência contínua e de longo prazo de conhecimento. O objetivo do Programa é permitir que a Antarctica incorpore técnicas de administração hoje em uso na A-B. Tal incorporação deve se dar, de acordo com as informações prestadas, preferencialmente no curto prazo. A única exceção notável é o projeto de compra conjunta de matéria-prima.

Não há justificativa plausível para requerer a extensão do prazo para o qual foi aprovada a associação para vinte anos, no suposto de que a incorporação das melhores práticas seria um processo infinito, porque estariam sendo permanente e continuamente aprimoradas pela A-B. A própria capacidade de realizar planejamento estratégico é uma técnica que ou bem se aprende ou não.

A extensão do prazo da associação para o tempo requerido só se justificaria pela entrada comprometida da A-B, que ao integralizar capital na Antarctica, estende ao longo prazo o horizonte dos rendimentos esperados com a operação.

3. Alterações das cláusulas contratuais

Quanto a este ponto, julgo relevante esclarecer que no voto exarado em 18.06.97 mencionei a existência de cláusulas restritivas constantes dos contratos firmados entre as Requerentes, em particular as cláusulas que fixavam as regras para operacionalizar importação, produção, comercialização, venda e distribuição da cerveja Budweiser. Naquela ocasião não foram feitas exigências adicionais de revisão contratual uma vez que o limite temporal imposto para aprovação da associação entre a Antarctica e a Anheuser-Busch compatibilizava o interesse privado que motivou a associação entre as empresas com a preservação das condições de concorrência do mercado (pp. 46).

À luz do pedido de reapreciação e por conseguinte da disposição das Requerentes de redesenharem a associação original, para que esta converta-se de uma operação defensiva e limitadora da concorrência em uma operação pró-competitiva e geradora de eficiências, é preciso que todos os aspectos restritivos que concretizavam o desenho original sejam afastados. Esses estão particularmente evidenciados nas restrições às condições de produção e comercialização da cerveja Budweiser no Brasil, de onde a necessidade de eliminação dos contratos de todos os termos correspondentes, tal como agora proposto.

Assim é que no redesenho apresentado pelas Requerentes foram propostas as seguintes mudanças contratuais:

- i) altera-se de um ano para três anos o prazo acordado para distribuição pela A-B da cerveja Rio Cristal nos EUA;
- ii) passa a Antarctica a influir nas decisões relativas aos testes de marketing da cerveja Rio Cristal nos EUA;
- iii) passa a Budweiser do Brasil Ltda. (BBL) a ter o direito de importar sua cerveja, no caso dos custos internos serem superiores aos preços de internacional;
- iv) passa a Budweiser do Brasil Ltda. (BBL) a ter o direito de comercializar sua cerveja diretamente com os supermercados; e
- v) elimina o estabelecimento de posicionamento de preços em patamar superior da cerveja Budweiser.

4. Projeto de Exportações

A perda de dinamismo do mercado de massa de cervejas norteamericano somada à redução do *market share* da A-B nesse mercado - era de cerca de 45% em 1990 e hoje é de cerca de 30% (voto pp. 20 e fls /) - ensejaram o interesse da A-B de penetrar no segmento de mercado de cervejas importadas, o de maior crescimento na história recente do mercado americano.

Esse é o contexto em que deve ser compreendida a disposição da A-B de apoiar a introdução da cerveja Rio Cristal, de fabricação da Antarctica, no mercado americano, posto que a cerveja - com a imagem que a propaganda lhe confere (apartado sigiloso 4), apresenta inegável potencial de disputa nesse segmento, em particular com a cerveja de marca Corona, que lidera a preferência dos consumidores da comunidade latina e que, de balde os esforços da A-B, é distribuída naquele país de forma independente.

De fato, como afirmam as requerentes em seu pedido de reapreciação, *"Também a Anheuser-Bush tem interesse estratégico e econômico de possuir no seu portfolio de produtos uma cerveja importada para competir neste segmento que vem apresentando expressivo crescimento."* (fls/)

A participação no segmento de cervejas importadas nos Estados Unidos reveste-se de caráter crucial para a A-B, como forma de contrabalançar a perda de posição no segmento de massa³³. A importância de tal estratégia de diferenciação confere maior credibilidade ao compromisso de apoio à comercialização da cerveja produzida pela Antarctica naquele país.

Quanto ao plano de exportação ora apresentado, não se trata propriamente de um fato novo, vez que este projeto já fazia parte dos acordos de cooperação firmados entre as Requerentes, encontrando-se a comercialização da cerveja Rio Cristal em face de teste no Sul da Flórida. Não obstante, quando argüidas a respeito das metas de exportação da referida cerveja, o plano que ora se analisa não fora apresentado.

No que diz respeito aos fatos alegados como novos pelas Requerentes, observa-se a extensão dos testes de comercialização para outras duas áreas do mercado americano, o redimensionamento significativo dos volumes a serem exportados da cerveja Rio Cristal pela Antarctica e distribuídos pela Anheuser-Busch no mercado americano e as alterações contratuais referentes à extensão do prazo acordado para distribuição e quanto a continuidade dos testes de marketing, conforme referido no item anterior. Ademais, as Requerentes afirmam haver disposição para cooperação em operações de exportações da cerveja de marca Antarctica para os demais países em que a Anheuser-Busch se faz presente, mediante a disponibilização das equipes exclusivas de marketing e da rede de distribuidores, bem como para promoção da aproximação com engarrafadores e distribuidores para o guaraná produzido pela Antarctica.

Cabe observar que as estimativas apresentadas dão conta de um projeto bastante ambicioso, em especial quando se verifica a meta de exportações para o mercado americano e, ainda, se compararmos esta com os resultados esperados com as exportações para outros 13 países. Está previsto para o fatu-

³³ Tal queda de participação não tem implicado a perda de liderança naquele mercado.

ramento com exportações uma taxa de geométrica de crescimento de 65,62% aa, para o período 1998/2002.

Quadro VIII

Índice Anual de Crescimento de Exportações da Antarcctica

Consolidação dos Objetivos	1998	1999	2000	2001	2002
Exportação Direta	100,00	131,03	128,95	120,41	118,64
Expansão Rio Cristal (EUA)	100,00	200,00	350,00	200,00	128,57
Expansão c/ Novas Parcerias	100,00	200,31	149,65	133,08	125,34
Franquias Guaraná	100,00	180,84	171,19	141,58	143,36

Fonte: Antarcctica e Anheuser-Busch (fls. 1130, Apartado Sigiloso 4). Elaboração CADE

Quanto às alegações acerca do potencial de geração de divisas e seus efeitos benéficos para o consumidor brasileiro (fls.1768), considero que a alegada colaboração das Requerentes ao bem-estar é de significância relativa, em virtude da dimensão do comércio exterior brasileiro, da ordem de US\$ 47,75³⁴ bilhões, sendo que as exportações de cervejas representam 0,12% deste total - US\$ 55,10 milhões. Não há dúvida que a meta de alcançar US\$ 100 milhões de dólares de faturamento com a exportação da cerveja Rio Cristal em 5 anos é bastante ambiciosa, na medida em que implica dobrar as exportações realizadas hoje por toda a indústria brasileira de cervejas. Representa muito pouco, contudo, com relação ao faturamento já realizado em 1996, da ordem de US\$ 3,4 bilhões. Com relação à redução de custos fixos, a contribuição não parece tampouco decisiva, uma vez que a redução da capacidade ociosa prevista da ordem de 20% será reduzida inicialmente em 1998 em cerca de 1,38%, podendo chegar a redução a 3,4% em 2002 (fls.128 e 1130, Apartado Sigiloso 1 e 4, respectivamente).

³⁴ Valor FOB. Balança Comercial Brasileira, pp 74. Dezembro 1996. SECEX/MICT.

5. A Estratégia de Negócios subjacente à Associação

JOGO ANTARCTICA X ANHEUSER-BUSH
NA FORMA EXTENSIVA

JOGO ANTARCTICA X ANHEUSER-BUSH NA FORMA ESTRATÉGICA

		ANHEUSER-BUSH			
		Associa-se com compromisso ou não ingressa	Associa-se com compromisso ou ingressa	Associa-se sem compromisso ou não ingressa	Associa-se sem compromisso ou ingressa
A N T A R C T I C A	Associa-se	π^A_1 π^A_2	π^A_1 π^A_2	π^S_1 π^S_2	π^S_1 π^S_2
	Não se associa e concorre	0 0	π^C_1 π^C_2	0 0	π^C_1 π^C_2
	Não se associa e acomoda	0 0	π^M_1 π^M_2	0 0	π^M_1 π^M_2

Onde:

π_1 são os *payoffs* da ANTARCTICA

π_2 são os *payoffs* da ANHEUSER-BUSH

π^A são os *payoffs* da associação com comprometimento da ANHEUSER-BUSH

π^S são os *payoffs* da associação sem comprometimento da ANHEUSER-BUSH

π^C são os *payoffs* de entrada da ANHEUSER-BUSH com reação competitiva da ANTARCTICA

π^M são os *payoffs* de entrada da ANHEUSER-BUSH com reação acomodativa da ANTARCTICA.

Naqueles casos em que as estratégias dos jogadores levam à não associação entre eles e ao não ingresso da A-B no mercado, os *payoffs* foram considerados nulos (uma vez que não se altera a situação pré-existente ao jogo).

Para encontrar o(s) equilíbrio(s) de Nash, temos que levantar algumas hipóteses sobre os *payoffs* da Antarctica e da A-B no jogo acima.

Tomemos inicialmente os *payoffs* da Antarctica.

É razoável supor que os *payoffs* da Antarctica na associação com a A-B sejam superiores a qualquer outro *payoff* obtido a partir de estratégias de não associação. De fato, a associação com A-B elimina a hipótese de entrada de uma nova concorrente no mercado de cervejas com quem a Antarctica teria que competir (via preço, qualidade, propaganda etc.) ou, acomodar a entrada da nova empresa cedendo-lhe parte de seu *market share* como forma de evitar

uma competição acirrada e custosa. Na hipótese de não associação, a possível entrada independente da A-B levaria a *payoffs* negativos para a Antartica (concorrer ou ceder parte do mercado). Assim podemos supor:

$$\pi^C_1 < \pi^M_1 < 0 < \pi^A_1 \leq \pi^S_1$$

Observe-se que além de adotar a hipótese de *payoffs* não positivos para a Antartica, nos casos de não associação, supomos que a associação com a A-B traduz-se em um ganho para a Antartica. Por quê? Um bom exemplo é o de economias de custo decorrentes da associação mediante ganho de escala na distribuição de produtos. A associação pode funcionar como um arrendamento, para a A-B, de parte de um amplo e dispendioso sistema de distribuição (além do próprio ganho oriundo de evitar a concorrência com um novo participante no mercado). Note-se que a produção da cerveja Budweiser na planta da Antartica de Jacarepaguá também implica uma redução de custos fixos e expressa o caráter da arrendamento da associação.

O arrendamento das instalações e rede de distribuição da Antartica é "pago" pela A-B com a disponibilização para a Antartica do conjunto de técnicas gerenciais denominadas Melhores Práticas, a custo virtualmente nulo. A associação nessa forma mostrava-se, da perspectiva privada da Antartica extremamente vantajosa, pois, por um lado, neutralizava a ameaça concorrencial representada pela A-B, com a sua marcante presença no mercado brasileiro através de exportações e, por outro, com os rendimentos obtidos, em termos de redução de custos fixos e modernização empresarial. A posição de mercado da Antartica deixara de sofrer a pressão competitiva da concorrente potencial, até porque o contrato incluía diversas cláusulas ditas de "proteção", que preservavam a Antartica de uma concorrência da A-B em seu próprio terreno, ao tempo em que encontrara vantagens a serem incorporadas como economias de custos.

Da perspectiva da A-B, a associação sem compromisso representava notável oportunidade de participação em mercado emergente de grande potencial de expansão - em virtude sobretudo do baixo consumo per capita vis a vis economias desenvolvidas -, com a conseqüente realização de lucros, através dos dividendos auferidos na ANEP e das vendas da Budweiser do Brasil - sem incursão em custos de difícil ou impraticável recuperação.

Por outro lado, supomos que o *payoff* da Antartica na associação sem comprometimento da A-B pode ser superior. A dependência da A-B pode ser interessante para a Antartica na medida em que a nova participante não representaria perigo algum para o *status* da Antartica no mercado. Vale dizer, dadas as vantagens da operação e as barreiras à entrada identificadas, a A-B

difícilmente sairia da associação para participar do mercado de maneira independente.

Note-se que os *payoffs* da associação com ou sem comprometimento da A-B, para a Antartica, no mínimo são iguais. Em tese dever-se-ia supor que a associação com comprometimento seria melhor para a empresa brasileira. A hipótese de que a forma não comprometida pode ser superior advém do fato de que o comprometimento da associada implica inescapavelmente, em contrapartida, a perda de autonomia decisória e dos graus de liberdade no comando do grupo controlador da Antartica.

Para a A-B, os *payoffs* de associação são igualmente superiores a todos os outros *payoffs* da estratégia de não associação. A associação permite que a A-B ingresse no mercado sem a concorrência da Antartica, além do que pouco ou nenhum investimento é necessário para a entrada da empresa nessas condições.

O ingresso independente da A-B no mercado geraria, como já se discutiu *ad nauseum*, elevados *sunk costs* para a empresa que, eventualmente, poderiam não ser compensados pelos lucros futuros. Ou seja, os *payoffs* de ingresso independente da A-B seriam incertos.

Em face do exposto podemos supor para a A-B que:

$$\pi^C_2 < \pi^M_2 < \pi^A_2 \leq \pi^S_2$$

e

$$0 < \pi^A_2 \leq \pi^S_2$$

Definidas hipoteticamente as relações entre os *payoffs*, temos que os equilíbrios de Nash são aqueles apresentados nas áreas sombreadas da matriz acima³⁵.

Calculados desta forma, os equilíbrios de Nash (no caso coincidentes) mostram que a melhor estratégia para a Antartica e para a A-B é associarem-se sem compromisso da A-B.

Para os consumidores, por outro lado, a melhor hipótese seria justamente aquela que levaria aos mais baixos *payoffs* dos jogadores, qual seja, o de entrada independente da A-B com reação competitiva por parte da Antartica.

³⁵ Uma regra prática para encontrar o(s) equilíbrio(s) de Nash é a seguinte: Procura-se o mais alto payoff da Antartica em cada coluna. Se este coincidir com o mais alto payoff da A-B na linha correspondente, então este é um equilíbrio de Nash. O equilíbrio de Nash é, por definição, aquele conjunto de estratégias, uma para cada jogador, que leva ao payoff máximo do jogador 1 dada a estratégia adotada pelo jogador 2, e vice-versa. Ou seja, nenhum jogador se arrepende depois de escolhida a sua estratégia e realizado o jogo).

Entretanto, a entrada da independente da A-B não poderia jamais ser imposta por parte das autoridades antitruste, de modo que o impedimento legal à associação entre as empresas poderia possivelmente levar ao desinteresse da A-B em entrar neste mercado. Esta seria também a situação menos interessante para o consumidor, na medida em que nada se alteraria no status quo.

Assim, a entrada com comprometimento da A-B é a segunda melhor situação para o consumidor, sendo, esta sim, uma possível imposição da autoridade, como forma de garantir maiores benefícios aos consumidores. É, portanto, a solução que compatibiliza interesses públicos e privados.

É importante salientar que o equilíbrio alcançado com a associação das empresas, sem comprometimento algum da A-B, é estável, podendo teoricamente perdurar por prazo indefinido.³⁶ O caráter estável do equilíbrio explica também a pretensão inicial de duração indefinida, porque de 20 anos prorrogáveis, para a associação.

6. Considerações sobre o Resultado do Jogo

A seqüência de *payoffs* do jogo construído acima foi postulada com base na análise previamente desenvolvida em meu voto e aditamento quando da primeira apreciação do caso.

Para os consumidores, a melhor solução seria justamente a oposta ao equilíbrio de Nash entre os jogadores, na medida em que implicaria grau mais elevado de competição no mercado. Tal solução, contudo, não seria alcançável por via administrativa, uma vez que não compatível com a estratégia empresarial da A-B - que consiste em optar pela forma associada de entrada. Assim, a solução para o problema da compatibilização de interesses privados e públicos se encontra na alternativa de associação com compromisso, essa sim capaz de ser viabilizada por meio administrativo, além de coerente com a estratégia empresarial envolvida. A solução que compatibiliza interesses públicos e privados não implica a imposição de uma matriz de valores acima das motivações privadas - e legítimas - de maximização de lucros e minimização de custos e riscos, mas o equilíbrio de interesses públicos e privados e a consequente maximização de bem-estar.

³⁶ Neste caso, a interferência das autoridades é mais importante do que, por exemplo, na formação de cartéis. É sabido que o equilíbrio alcançado por meio de prática colusiva é instável na medida em que, uma vez feito o acordo de cartelização, é interessante para cada participante do cartel “trair” os seus parceiros não atendendo aos compromissos estabelecidos. Assim, a prática de cartelização tem poucas chances de perdurar o que não acontece com o tipo de acordo observado entre a Antártica e A-B.

Na solução representada pela associação com compromisso são atendidas tanto os anseios de cunho privado quanto os de cunho público.

Em contrapartida, a associação sem comprometimento entre as duas concorrentes Antartica e Anheuser-Bush, desempenhando esta o papel peculiar de concorrente potencial, limitava a concorrência, nos termos concluídos na decisão do Cade. Na ausência de fatores compensatórios, relacionados ao potencial de realização de eficiências, da perspectiva do consumidor - e do Cade, por conseguinte - a melhor solução para o jogo conforme formulado seria vetar a associação - desde que se tivesse indicações fortes de que a A-B entraria sozinha no mercado brasileiro, porque tal entrada desencadearia a reação da instalada Antartica, que, cedendo ou não *market share*, redundaria em um mercado mais concorrencial e em maiores benefícios para o consumidor - mais e melhores produtos e/ou a menores preços.

Entretanto, há fortes indicações na direção oposta, tal como apontado no aditamento a meu voto original. Naquela ocasião comentei, a propósito de passagem de um dos pareceristas contratados que observava " (...) não ser viável outra forma de distribuição que não por meio de associação que meu voto reconhecia) perfeitamente que a chamada entrada hostil esbarra em sérias dificuldades, de onde a aprovação da operação por tempo limitado, tempo este considerado razoável para que a entrante supere as barreiras à entrada e constitua-se como efetivo *player* no mercado. Fosse a entrada hostil ou independente viável sem maiores qualificações, a operação teria sido simplesmente desautorizada, nos termos da lei. " (aditamento ao voto, pp. 23)

Assim, se tivesse vetado a associação, procurando beneficiar o consumidor, o Cade poderia obter o resultado oposto, de não entrada, que equivaleria a ganho nulo com relação ao status quo anterior. Considerando-se ainda a estratégia empresarial da A-B de, a nível global, adentrar novos mercados por meio de associação com a marca líder ou *vide-líder* no mercado, é factível que diante de um hipotético veto à sua estratégia, a empresa reconsiderasse o seu interesse de entrada no mercado brasileiro - ou, o que teria resultado equivalente, aguardasse um novo momento para reavaliar a possibilidade de entrada.

A delimitação do tempo da associação a um período curto, tal como decidido pelo Cade, pareceu a alternativa de compatibilização de interesses adequada diante das barreiras à entrada representadas pela necessidade de estabelecer rede de distribuição e firmar nova marca no mercado. Lembre-se que essas barreiras foram consideradas, de acordo com a teoria e os estudos sobre a indústria, de magnitude moderada mas suficiente para desestimular a entrada independente - diante da alternativa de associação com empresa solidamente instalada no mercado brasileiro.

O pedido de reapreciação da operação - ao apresentar fatos novos que redefinem a associação e que esclarecem seus objetivos, além de demonstrar o potencial de realização de eficiências - procura demonstrar a necessidade de que a associação seja preservada por período de tempo mais longo, o que a rigor corresponde à sua virtual manutenção por tempo indeterminado (posto que são 20 anos renováveis). Assim, é o prazo para o qual foi aprovada a operação que se requer revisão e nesses termos foi recebido.

De fato, os novos pontos trazidos ao conhecimento do Cade denotam a possibilidade de que a associação venha a redundar em benefícios se implicar a entrada comprometida da A-B, embora, do ponto de vista do consumidor a forma preferencial de entrada seria a de novo player independente. A realização do Plano Quinquenal da Antarctica, com o potencial de redução de custos e preços e alargamento do leque de opções para o consumidor, implicará o fortalecimento da posição competitiva da Antarctica - potencial este que vinha sendo contestado pelo aumento da pressão competitiva após a abertura comercial e fim do controle de preços, que levou à adoção da estratégia defensiva de associação com a concorrente potencial Anheuser-Bush.

Assim, os mesmos efeitos sobre bem-estar - *second best* do ponto de vista do equilíbrio de Nash e da melhor alternativa para os consumidores, o que é equivalente, de compatibilização de interesses públicos e privados - representados pela delimitação do tempo da associação para que as barreiras à entrada fossem transpostas, são passíveis de obtenção através do comprometimento da A-B com a sua atuação no mercado brasileiro. Assim, por definição estabelece-se um *trade-off* entre prazo de duração da associação e comprometimento da entrada da A-B. Assim, periodicamente esta pode reavaliar o seu interesse em dar continuidade ao contrato, exercendo ou não a sua opção de integralização de capital. A cada etapa do exercício de opção de aquisição de participação acionária, através de novo influxo de capital, assim como a cada momento em que se façam necessários novos aportes, de modo a garantir o bom andamento do plano Quinquenal da Antarctica, condições objetivas estarão sendo garantidas para a realização das eficiências potenciais e para a consolidação do papel de novo *player* a ser desempenhado pela A-B.

Como se sabe, a entrada efetiva em um mercado caracteriza-se pela incorrência em custos irrecuperáveis e pelo estabelecimento de compromissos críveis, que redundem em perdas caso não observados. Entrada comprometida significa investimento não facilmente recuperável no novo mercado, o que, no presente caso traduz-se na integralização de capital na medida necessária à consecução do Plano Quinquenal da Antarctica e no esforço de *marketing* e propaganda para a fixação da marca Budweiser junto ao consumidor brasileiro.

Já a transferência de *know-how* consubstanciada no Programa "Melhores Práticas" não implica comprometimento, na medida em que não estabelece desembolsos de magnitude, muito menos implica a incorrência de custos irre recuperáveis. Corresponde tão somente à contrapartida da A-B pelo virtual arrendamento da capacidade produtiva e da rede de distribuição disponibilizada pela Antarctica para a produção e comercialização em território brasileiro da cerveja Budweiser, assim como a contrapartida ao apoio à entrada da cerveja Rio Cristal no mercado americano.

No formato original, a associação implicava quase completo descomprometimento da A-B, não maior apenas pela inclusão de cláusulas vinculantes e evidentemente anticompetitivas como a proibição de importação de cerveja Budweiser e a delimitação de atuação no segmento *premium*. Essas cláusulas - vale notar - evidenciavam de forma contundente a natureza defensiva da estratégia da Antarctica com respeito à associação.

Já no formato redesenhado, a associação apresenta considerável potencial de realização de eficiências compensatórias à limitação da concorrência representada pela entrada associada, além de representar menor dano à concorrência, na medida em que a A-B posicione-se como novo *player* no mercado, embora de forma associada com o *player* que ocupa a posição de vice líder no mercado. Quanto mais comprometida a entrada da A-B, maior é o seu potencial de geração de eficiências e menor o seu efeito limitativo sobre a concorrência.

Como se verificou, pelas novas informações trazidas aos autos, considerável parte da realização das eficiências alegadas depende da consecução do Plano Quinquenal, o que por sua vez depende da integralização de capital por parte da A-B . A mudança do caráter da associação de defensivo e anticompetitivo para pró-eficiente e não restritivo da concorrência se deu com a disposição de A-B de incluir em seu próprio plano Quinquenal a previsão de exercício de opções de investimento na Antarctica da ordem de US\$ 475 milhões, o que, nos termos da petição apresentada "viabilizará a plena associação entre as empresas."

Não há, contudo, como querem as Requerentes, como entender a Associação como a viabilização da entrada de um *player* independente, apenas porque as decisões de *marketing* e vendas da Budweiser não se encontram sob o comando da Antarctica. A realização compartilhada do plano de modernização empresarial, no que consiste o programa melhores práticas, assim como a assistência técnica e financeira a Anheuser-Bush no Programa Quinquenal da Antarctica coloca a primeira a par de todas as informações estratégicas da segunda, mesmo que a recíproca não seja verdadeira.

Os conceitos de “influência dominante” e de “influência relevante do ponto de vista concorrencial”, discutidos por Salomão (1997)³⁷ são úteis para esclarecer esse ponto. Comenta o autor que a expressão influência dominante utilizada no direito concorrencial, “(...) é identificada ao poder de influir sobre o planejamento empresarial do outro agente econômico. (...) (P)ara caracterizar a influência sobre o planejamento societário não é preciso que haja domínio sobre todos os órgãos e todas as decisões sociais. Suficiente é que haja controle sobre os órgãos ou cargos diretamente relacionados à produção e atuação no mercado da empresa. Em doutrina, quatro áreas são consideradas fundamentais para permitir esse controle do planejamento empresarial: pesquisa e desenvolvimento, investimento, produção e vendas” (pp. 245).

Por sua vez o conceito de “influência relevante do ponto de vista concorrencial” é de origem recente - foi introduzido em 1989 na legislação alemã. A relação do conceito com a política de concorrência está em que “(...) trata(m-se) de situações em que a estrutura societária permitia presumir que a formação interna de vontade na empresa “participada” seria de tal maneira influenciada (ainda que não determinada) que não se poderia presumir menos que a cooperação entre elas”. Assim, ainda segundo o autor “(...) existe influência relevante do ponto de vista concorrencial naqueles casos em que a conformação da estrutura societária torna possível (e aconselhável) presumir comportamento cooperativo”. pp. 250. Não é outra a situação que se analisa aqui, onde claramente atuam duas empresas de forma cooperativa e não independente.

Isto não significa dizer que não existam conflitos de interesses entre as empresas. A própria posição de competidoras entre si que ocupavam, que ensejou a associação sem compromisso como a solução de Nash, denota a existência de tais conflitos, não superados, mas apenas administrados, por meio da associação.

A associação, na forma ora proposta implica sim a entrada de novo *player* associado à empresa instalada que ocupa posição de vice-líder no mercado. É entrada na medida em que signifique uma opção de longo prazo pela operação no mercado brasileiro, o que se deriva da realização de investimentos irrecuperáveis nesse mercado. Dada a natureza da concorrência no mercado de cervejas e as vantagens proporcionadas pela associação, parte dos custos irrecuperáveis próprios a esse mercado não precisam ser realizados pela A-B, como a montagem de uma rede de distribuição. Outros, porém, são inescapáveis e traduzem seu interesse no mercado, como a captura de parte da demanda os gastos em *marketing* e propaganda para a fixação da marca Budwei-

³⁷ Calixto Salomão Filho, **Direito Concorrencial - as estruturas**, Malheiros Editores, São Paulo.

ser junto ao gosto do consumidor. É a natureza estratégica desses gastos que explica o interesse da A-B de manter as decisões a eles referentes se não independentes da influência da Antarctica, ao menos sob o controle da A-B, através do Comitê Supervisor, do qual a A-B detém o comando, tal como se lê na petição à pp. 28 da petição de reapreciação.

A realização das eficiências redutoras de custo e aperfeiçoadoras de qualidade a serem compartilhadas com os consumidores não depende, como querem as Requerentes, exclusivamente do Programa de modernização empresarial denominado melhores práticas, mas, de forma substancial da realização do Plano Quinquenal, que, para sua viabilidade, requer o aporte dos recursos financeiros previstos pela própria A-B em seu próprio plano e que conformam seu compromisso de entrada no mercado brasileiro. Assim, para o alcance das eficiências é fundamental a concretização dos referidos planos, pelo que se vincula a extensão do prazo anteriormente aprovado para a associação à concretização do referido plano, que consolida a associação com compromisso, como se viu, a melhor solução possível para os consumidores.

É importante mencionar que os mesmos *payoffs* seriam obtidos se o passo da estratégia "associar-se com ou sem comprometimento" fosse substituído por "associar-se por tempo determinado ou indeterminado". Isso acontece porque, também com base análise desenvolvida anteriormente, a seqüência de *payoffs* seria estritamente a mesma. Ocorre que a solução para o problema da compatibilização de interesses público e privados proposta na 1ª decisão do Cade não foi aceito pelas Requerentes que solicitaram reapreciação do ato, dispondo-se a apresentar novos elementos capazes de compatibilizá-lo ao marco legal da defesa da concorrência no Brasil. A nova solução - de efeito equivalente ou superior sobre o bem-estar - ampara-se exclusivamente nos novos elementos trazidos e previamente discutidos com as Requerentes. O caráter forte e comprometido assumido pela associação em seu novo formato exige evidentemente a revisão do prazo de duração a que fora inicialmente aprovada, posto que a realização de investimentos de magnitude de US\$ 500 milhões, parte desse montante irrecuperável, até porque em plantas que estão sob o controle da empresa instalada, espelha um horizonte de retorno de longo prazo. Assim, uma vez exercidas as opções de investimento da A-B na Antarctica, o horizonte da associação requer expansão. Caso não exercidas tais opções em virtude, por exemplo, da revisão pessimista do potencial de expansão do mercado, a extensão da associação deixa de se mostrar economicamente necessária, uma vez que não haveria investimentos para maturar. Condição-se assim, necessária e logicamente, a extensão do prazo inicialmente aprovado para a associação ao prazo pretendido pelas requerentes, de vinte anos, ao efetivo exercício das opções de investimento.

7. Conclusão

Em resumo, acolhido o pedido de reapreciação como pedido de revisão do prazo de duração da associação, estipulado em 2 anos na decisão de 23.07.97, considerando os fatos novos trazidos aos autos e o potencial de geração de eficiências do novo desenho da associação, aprovo a extensão do prazo condicionado ao estrito cumprimento das metas do Programa de Investimentos apresentado no anexo 4 do pedido de reapreciação³⁸, na forma como discriminada a seguir:

1. a) Fica ratificado o prazo de dois anos de duração da associação, estabelecido na decisão anterior, a completar-se em 09/09/99 (24 meses da publicação do acórdão da decisão);

b) Caso até essa data tenha se completado integralmente o aporte de capital previsto na cláusula 3.1 do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças e conforme plano constante às fls. 202:204 do apartado sigiloso 1, a associação fica autorizada a estender-se por mais três anos, a findar-se em 09/09/02. O não exercício da opção de compra de participação acionária da Antarctica pela A-B implica em desfazimento imediato da associação.

Fica estabelecido o prazo de 30 (trinta) dias, a findar-se em 09/10/02, para que as requerentes demonstrem ao CADE que foi cumprida a presente decisão, demonstrando no referido prazo a efetivação seja da compra seja do desfazimento. O não cumprimento desta determinação constituirá infração à ordem econômica, sujeitando as Requerentes, individualmente, ao pagamento de multa diária de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

c) Completando-se até a data de 09/09/02 integralmente o aporte de capital previsto na cláusula 3.2 alíneas a e b, do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças e conforme plano constante às fls. 202:204 do apartado sigiloso 1, a associação está autorizada a estender-se pelo período total de 20 anos solicitado pelas requerentes. O não exercício da opção de compra de participação acionária da Antarctica pela A-B implica igualmente o desfazimento imediato da associação, em idênticos termos aos definidos no item anterior.

2. Estabelece-se o prazo de quinze dias, a contar da publicação desta decisão no Diário Oficial da União, para manifestação da disposição das Requerentes em aceitar as condições impostas.

2.1. Aceitas as condições impostas no item 1 e respeitado o prazo acima, deverão as Requerentes, no prazo de quarenta e cinco dias, a contar da publi-

³⁸ Em particular fls 199 a 204.

cação da presente decisão no Diário Oficial da União, assinar Termo de Compromisso de Desempenho, pelo qual obrigar-se-ão à estrita observância das condições referidas no item 1, bem como fixar nos termos do desfazimento da associação e/ou de venda das ações da ANEP em poder da A-B que:

- i. as referidas quotas não poderão ser adquiridas por qualquer afiliada ou associada da A-B, ainda que não atuando no território brasileiro, conforme previsto na cláusula 7.2 do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças;
- ii. fica mantida parte da alínea a da cláusula 7.3 do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças, no que se refere à oferta das quotas em primeiro lugar para a Antartica. No que tange ao prazo para venda das quotas dever-se-á seguir o determinado no item 1 desta decisão;
- iii. no caso de não haver interesse da Antartica em adquirir as quotas a ela ofertadas, poderá a A-B buscar um comprador no mercado que atenda o seu interesse; se ainda assim não obtiver sucesso em suas negociações, deverá promover uma oferta pública;
- iv. Por constituírem restrições não razoáveis à concorrência, ficam sem efeito a alínea b da cláusula 6.5 e a alínea c da cláusula 7.3 do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças;
- v. deverão ser realizadas as alterações contratuais apresentadas como fatos novos, conforme previsto no pedido de reapreciação às fls. 1977:1985 e discutido no item 3 deste voto.
- vi. todos os demais contratos firmados entre as Requerentes deverão sofrer as alterações necessárias ao bom cumprimento do determinado nesta decisão;
- vii. todos os prazos previstos nos contratos firmados deverão ser alterados na medida necessária para cumprir e manter coerência com os prazos fixados nesta decisão;

2.1.1. Deverão ainda ser revistas, pelas Requerentes, as cláusulas 19 e 20 do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças assim como seus possíveis reflexos sobre os demais contratos firmados. A razoabilidade de tal medida encontra-se no fato da associação poder vir a se desfazer mediante o não cumprimento do imposto no item 1, ou seja por determinação deste Colegiado.

2.1.2. Dispensa-se incluir no termo de compromisso a ser firmado pelas Requerentes perante o Cade o que se referir à demonstração da realização das eficiências previstas em consequência do Plano Quinquenal de Investimentos e do Programa Melhores Práticas. No suposto de racionalidade do comportamento econômico, as Requerentes envidarão os melhores esforços para gerar os benefícios esperados, posto que só assim alcançarão os resultados preten-

didos de posicionamento competitivo no mercado e retorno do capital investido. Desse modo, o alcance das metas quantitativas e qualitativas previstas no art. 58 § 2º da lei 8.884/94 apresentadas nas fls. 02 a 157 e 198 a 1108 do pedido de reapreciação que ora se examina decorrerão necessariamente da realização dos programas de investimento, de acordo com as condições fixadas no item 1;

2.2. Não aceitando as condições impostas no item 1 - de forma expressa ou tácita -, deverão as Requerentes apresentar ao CADE em sessenta dias, a contar da publicação desta decisão no Diário Oficial da União, prova de rescisão do Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças, bem como dos demais contratos celebrados entre a Antartica e A-B nos termos previstos na subcláusula 19.3 do referido contrato.

2.3. De igual modo, o não cumprimento desta determinação constituirá infração à ordem econômica, sujeitando as Requerentes, individualmente, ao pagamento de multa diária de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

É o meu voto.

Brasília, 10 de dezembro de 1997

Lucia Helena Salgado e Silva
Conselheira-Relatora

**VOTO DO PRESIDENTE DO CADE POR OCASIÃO
DA REAPRECIÇÃO DO AC 83/96**

SUMÁRIO

1. Introdução
2. Fundamentos da Decisão do CADE
3. Efeitos Positivos da Reformulação da Operação
4. Conclusão

1. Introdução

Inicialmente gostaria de reafirmar a importância dos debates desenvolvidos acerca da operação sob análise neste Colegiado. O exercício de discussão e saudável entrosamento de idéias constituem ingredientes fundamentais para a elaboração de decisões sólidas e a construção de uma reputação de excelência técnica, ambos ativos indispensáveis para que o CADE se firme como advogado da livre concorrência.

Percebo, com satisfação, não apenas o amadurecimento do debate, mas a reformulação da operação original de sorte a neutralizar os efeitos anticoncorrenciais identificados por ocasião do primeiro julgamento.

Acompanho a Relatora no entendimento de que a operação reformulada atende, no essencial, ao conjunto das preocupações deste Colegiado e tem efeitos positivos sobre o mercado.

Faço-o, contudo - coerentemente com meu voto proferido em 23/07/97 - por fundamentos diversos daqueles contidos no voto da nobre Relatora. Aponto, igualmente, aspectos em que as providências determinadas poderiam ser aperfeiçoadas no sentido de maximizar os benefícios para o mercado.

2. Fundamentos da Decisão do CADE

As razões de decidir da nobre Relatora são coerentes com a posição da Relatoria no primeiro julgamento no sentido de demonstrar que a reformulação da operação reflete *“a entrada efetiva do competidor potencial no mercado nacional de cervejas”*.

Discordo, no entanto, do fundamento da Decisão relativa ao AC 83/96 no sentido de que a operação em tela envolvesse simultaneamente a eliminação de concorrência potencial percebida e da concorrência potencial efetiva nos termos em que estes conceitos foram aplicados na jurisprudência internacional.

Os seguintes conjuntos de razões me levaram a adotar tal posição:

- os quesitos necessários para a aplicação neste caso do conceito de concorrência potencial não me pareciam devidamente preenchidos.
- verificou-se uma subestimativa das eficiências da operação em função especialmente das deficiências da instrução. Este último ponto me parece superado pelo trabalho efetuado durante esta fase de reapreciação do ato.

Os próximos parágrafos explicitam os principais pontos relativos à verificação de precondições para a aplicação dos conceitos de concorrência potencial efetiva e percebida para a operação em tela.

A caracterização da requerente estrangeira como concorrente potencial é factível do ponto de vista lógico, mas envolve problemas não triviais de adequação às circunstâncias da presente operação. Ressaltem-se os seguintes itens:

- a jurisprudência internacional evidencia sua aplicação infreqüente e sujeita a precondições muito específicas;
- a aplicação à operação em tela não preenche as precondições verificadas nas raras vezes em que o conceito foi utilizado;
- as especificidades da operação e do estágio atual da economia brasileira aduzem razões que tornam inadequada a aplicação do conceito para o exame da operação em questão.

Para demonstrar os pontos acima analisei quatorze julgados, envolvendo as jurisdições dos EUA, México, Canada e Brasil.

Acredito, portanto, que minha divergência com a maioria dos votos proferidos por ocasião do primeiro julgamento se restrinja preponderantemente a uma questão empírica. No meu entendimento não estariam presentes os quesitos de prova necessários para a aplicação da doutrina do concorrente potencial pelas seguintes razões:

i) o grau de concentração do mercado de cervejas brasileiro não me parece atipicamente elevado.

De fato, a estrutura do mercado brasileiro não discrepa da tendência internacional. A concentração verificada no Brasil não pode ser considerada anômala. Na maioria dos países, poucas empresas controlam a maior parte do mercado. Além dos dados de EUA, Japão e França, chamam a atenção as informações dos Quadros em anexo, que mostram a notável concentração nos segmentos de cerveja da Argentina, México e Venezuela. Não surpreendentemente o índice de concentração parece variar inversamente ao tamanho do mercado e em todos os casos se verificam níveis elevados. Tanto pela participação das duas maiores quanto pelo HHI, o mercado brasileiro é o menos concentrado entre os países indicados nos Quadros anexos.

ii) o número de cervejarias que poderiam ser incluídas no conjunto de concorrentes potenciais não me pareceu suficientemente pequeno.

- iii) não identifiquei uma razoável probabilidade de entrada do concorrente potencial.
- iv) o padrão de prova documental me pareceu insuficiente para as hipóteses de concorrência potencial efetiva e concorrência potencial percebida.

3. Efeitos Positivos da Reformulação da Operação

A despeito das divergências em relação aos fundamentos que orientaram a decisão do primeiro julgamento, a solução encontrada parece bastante satisfatória, uma vez que:

- eliminaram-se as cláusulas anticoncorrenciais;
- foram reforçadas eficiências da operação.

Destaco quatro aspectos positivos:

i. O reforço da componente de exportações do projeto apresentado:

- pelo aumento do prazo para distribuição pela AB da cerveja Rio Cristal nos EUA (de hum para três anos);
- pela maior influência da Antarctica nas decisões relativas aos testes de marketing da Rio Cristal nos EUA;

ii. O reforço da componente de importação:

- direito da BBL de importar cerveja, no caso dos custos internos serem superiores aos preços de internação;

Na realidade, os pontos i)-ii) representam incentivo ao comércio intra-industrial o que é naturalmente benéfico ao consumidor pela ampliação do leque de opções disponíveis, bem como pelos eventuais benefícios oriundos das economias de aprendizado e de escala decorrentes da atuação dos produtores em mercados globais.

Note-se que estes efeitos independem do montante de divisas gerado, como faria supor a petição das requerentes. O efeito benéfico que interessa ao CADE não está associado ao seu impacto sobre o balanço de divisas como se fazia convencionalmente nos anos setenta e oitenta no âmbito da BEFIEX. Por mais convenientes e oportunos que sejam mecanismos de estímulos às vendas externas na atualidade, tais impactos pertencem a outra esfera da política pública.

Em contraste, dois efeitos são importantes para a concorrência:

- a ampliação do leque de opções para o consumidor com o estímulo ao comércio intra-industrial. Como se sabe, com a diferenciação de produto este tipo de comércio se expande de forma exponencial e propicia aumento de bem estar para os consumidores em virtude de leque mais amplo de opções e menores custos em função dos ganhos de escala.
- os ganhos de aprendizagem oriundos do engajamento da empresa doméstica na atividade de exportação tem vantagens que transcendem os ganhos privados. De fato, e conforme observado em Dervis e outros (1982, p.217),

“...[a promoção das exportações]...contém os mesmos, ou até mesmo mais importantes efeitos dinâmicos se os setores apontados apresentam vantagens comparativas no longo prazo. Além disso, o “aprendizado” que ocorre por intermédio da competição nos mercados internacionais pode ir além daqueles obtidos na atividade exclusivamente doméstica. Finalmente, a disciplina e competição por uma estratégia orientada para as exportações e para os mercados mundiais pode ter efeitos benéficos não apenas sobre a eficiência mas também sobre a distribuição da renda interna”.

Note-se que as considerações acima independem de análise quantitativa acerca da dimensão de eventuais compromissos de exportação, dizendo respeito tão-somente à lógica da operação para o mercado e a para a concorrência. A ênfase do CADE não deve recair sobre o volume de divisas gerado; esta é preocupação central das autoridades de política econômica. Enquanto autoridade de defesa da concorrência, a atenção do CADE deve concentrar a análise sobre os impactos do comércio exterior sobre a eficiência e bem estar do consumidor, o que pode, em determinadas conjunturas, envolver até mesmo conflitos com as metas de balanço de pagamentos³⁹.

Ressalte-se que tais ganhos não ocorrem de forma natural e espontânea. A formação de alianças e parcerias entre as empresas é essencial para que elas ocorram em um ambiente internacional marcado por barreiras diversas e tipicamente não tarifárias ao comércio.

³⁹ Isto não quer dizer que a autoridade de defesa da concorrência não deva, em cada conjuntura, levar em conta as restrições de outras áreas de política pública. Mas, para utilizar uma linguagem de Cálculo, deve sempre ter consciência de qual é a variável objetivo e qual é a restrição em seu exercício de maximização condicionada do bem estar social.

iii. Aumento dos Investimentos

Raciocínio análogo ao das exportações se aplica aos investimentos. A ênfase do CADE difere totalmente daquela que seria esperável de uma agência de inversões incumbida de fazer política industrial. Para esta última as inversões importam porque elevam a taxa de crescimento da economia.

Ao CADE, os investimentos interessam preponderantemente pelo seu efeito sobre a eficiência e bem estar do consumidor. Assim, a inversão produtiva não constitui objetivo em si mesmo para a autoridade de defesa da concorrência se não que indicador de esforços consistentes com um aumento de bem estar. Tampouco deve prevalecer a preocupação com metas quantitativas.

O grau em que os efeitos benéficos do aumento da capacidade produtiva são transferidos para o consumidor depende naturalmente do padrão de concorrência do mercado específico. Na operação em tela, a realização das inversões programadas deve gerar transferências ponderáveis ao consumidor dado o razoável grau de rivalidade que caracteriza o setor de cervejas no Brasil.

Ressalte-se, ademais, e conforme assinalai em meu voto de 23/07/97, que a Antarctica perdeu 16 pontos percentuais em sua participação no mercado no espaço de uma década. Assim, a obtenção de um sócio estrangeiro por parte desta empresa pode ser positiva ao aumentar a rivalidade crescente com pelo menos dois grupos fortemente capitalizados.⁴⁰

Naturalmente este último argumento tem caráter subsidiário e se aplica à atual conjuntura, uma vez que o objetivo é estimular a concorrência e não este ou aquele concorrente. Em outra conjuntura, um divórcio entre as duas empresas que hoje estão associadas, poderia ser benéfico para o mercado.

De fato, supondo uma revisão para cima das taxas de crescimento do mercado, seria plausível imaginar que cada empresa quisesse rever sua estratégia associada e trilhar caminho próprio. Isto geraria uma desconcentração no mercado com possíveis efeitos positivos para a concorrência.

Alternativamente, uma revisão para baixo das taxas de expansão poderia justificar uma reprogramação de gastos incompatível com o cronograma apresentado de inversões. É provável que em tais circunstâncias a associação continuasse a ter efeitos benéficos, desde que depurada dos aspectos anticoncorrenciais já identificados e retirados nesta reapreciação⁴¹.

Comentários sobre o Jogo Proposto

⁴⁰ Um dos quais conta, inclusive, com associação com grande empresa internacional dificilmente contestável no plano jurídico.

⁴¹ A criação da Autolatina como resultado da fusão de Volks e Ford nos anos oitenta constitui ilustração conhecida dos dois últimos parágrafos.

A Relatora trouxe em seu voto contribuição extremamente estimulante ao propor uma aplicação de teoria dos jogos para o caso em análise. Uma apreciação exaustiva transcenderia o escopo deste voto. Caberiam, contudo, os seguintes comentários:

- a) sou cético quanto à possibilidade de ordenar os resultados de cada célula da matriz por três razões:
 - a1) a precariedade da informação que os órgãos públicos detêm a respeito dos dados utilizados na maximização dos agentes econômicos; ou, para utilizar a notação do voto da Relatora,

$$\pi_i^m, \pi_i^c$$
 onde $i = 1, 2$ correspondem respectivamente à Antartica e Anheuser-Busch.
 - a2) a forte variabilidade temporal dos resultados de acordo com as diferentes conjunturas econômicas. Isto é,

$$\pi_i^j = f(t)$$
 - a3) a existência de associações de grupos concorrentes constitui fato relevante conforme destacado no parecer de Farina e Furquim, constante dos autos. É provável que as preferências dos agentes se alterem significativamente dependendo do desenrolar das associações dos principais grupos concorrentes.

As dificuldades apontadas em a1-a3 tornam forte a hipótese que se queira fazer acerca da ordenação dos ganhos privados associados a cada forma de associação (“acomodativa” ou “efetiva”). Como o resultado do jogo depende de tais hipóteses, os equilíbrios obtidos podem variar, por exemplo, de acordo com diferentes conjunturas ou estarem sujeitos às falhas informacionais de a1). Neste sentido de dependência dos resultados em relação a variações prováveis de π_i^j é que não acredito que o exercício seja robusto.

b) a associação - seja ela “comprometida” ou “acomodativa” - tem uma virtude intrínseca ao reduzir a barreira à entrada do grupo estrangeiro no mercado brasileiro, ou simetricamente, como na operação em tela, o ingresso de uma empresa nacional em outro mercado.

De fato, a união com um grupo doméstico permite à empresa estrangeira acesso à rede de distribuição e conhecimento do mercado de forma a abrir novas oportunidades ao entrante associado no futuro. Não é casual que em vários países haja casos de associações que se desfazem em direção a novas associações ou à ação independente por parte dos ex-associados. Assim, depuradas as cláusulas anticoncorrenciais, mesmo uma associação que não envolva elevados investimentos ou que se restrinja ao arrendamento de capacidade produtiva pode ser benéfica ao mercado.

Tais aspectos positivos de uma associação devem naturalmente serem levados em conta na tentativa da autoridade de identificar equilíbrios que sejam mais favoráveis do ponto de vista social.

iv. Diminuição dos custos de transação associados a uma eventual dissolução da associação.

As considerações dos itens ii) e iii) revelam a importância em assegurar flexibilidade e baixos custos de transação para que as estratégias empresariais possam se adaptar a cada conjuntura.

O papel da autoridade de defesa da concorrência é o de reduzir as barreiras à entrada e reprimir e prevenir as ações anticoncorrencias, assegurando aos agentes privados a necessária margem de flexibilidade para a busca de soluções mais eficientes.

4. Conclusão

Do exposto, acompanho a Relatora quanto à decisão de aprovação da operação entre Antarctica e Anheuser-Busch, nos termos da reformulação da operação contida no pedido de reapreciação, com duas ressalvas:

- as razões de decidir que me levaram à conclusão de aprovação do ato são distintas daquelas apresentadas pela Relatora, conforme assinalai no item 2.
- coerentemente com esta visão, discordo da condicionalidade da continuidade da associação no prazo pretendido pelas requerentes, ao efetivo exercício das opções de investimento segundo cronograma pre-fixado. O não exercício das opções de investimento não deveria levar ao desfazimento automático da operação, acarretando em determinadas circunstâncias uma perda para o mercado.

O CADE neste ponto deve apenas estabelecer meta geral, viabilizando às partes que renegociem este ponto, caso o cronograma de investimentos se torne oneroso em decorrência de alterações nas condições de mercado. Conforme ressaltado, o mercado é que deve fornecer os rumos e ditar a melhor forma de investimento das empresas, e não o CADE. As empresas atuantes dispõem naturalmente de melhores informações sobre a viabilidade de suas inversões em cada conjuntura, devendo a autoridade admitir alguma flexibilidade neste aspecto.

Por outro lado, se o interesse do CADE na efetivação dos investimentos funda-se em uma provável transferência destes ao bem estar do consumidor, a eventual impossibilidade em realizá-los poderia, em tese, ser substituída por mecanismos alternativos que tragam eficiências capazes de se traduzir em benefícios ao consumidor.

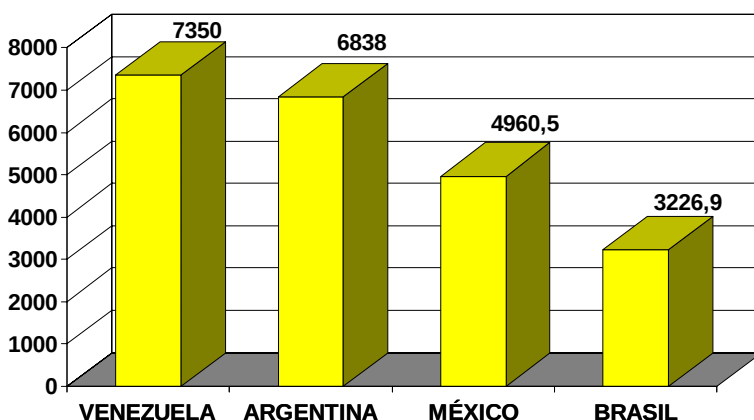
Sintetizando, acompanho a Relatora na aprovação da operação nos termos da reformulação proposta pelas requerentes, ainda que por fundamentos distintos e feita a ressalva no tocante à condicionalidade do cronograma de inversões.

No tocante a este último aspecto, caso o exercício das opções de investimento não se concretize conforme cronograma estipulado, as requerentes deverão apresentar alternativamente ao CADE:

1. novo cronograma de investimentos, justificando-o com base nas condições de mercado;
2. novas eficiências que compensem a não efetivação dos investimentos.

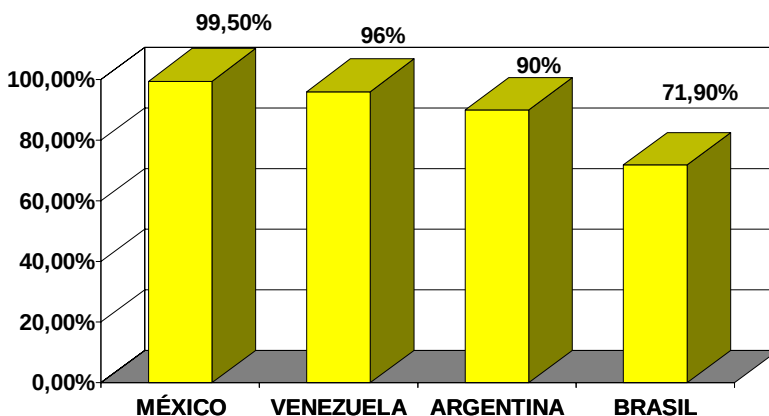
É o Voto.

Quadro
Concentração no Setor de Cervejas em Economias
Latino Americanas Selecionadas - HHI



Fonte: Procompetencia. CNDC. CFC. CADE.

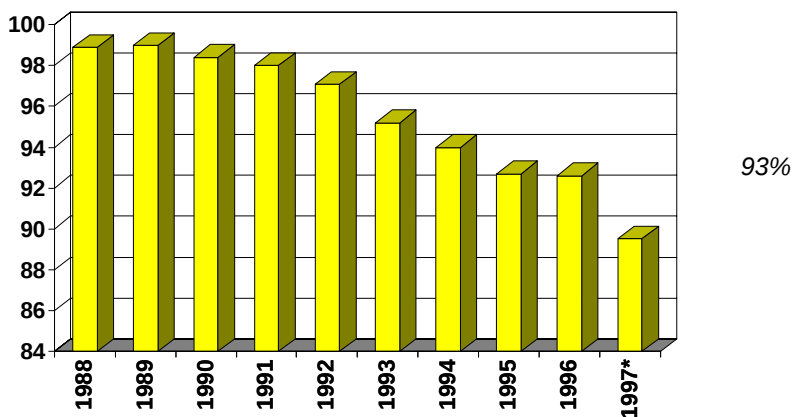
Quadro
Participação no Mercado dos Dois Maiores em
Economias Latino Americanas Selecionadas - %



Fonte: Procompetencia. CNDC. CFC. CADE.

Quadro

Evolução da Concentração no Brasil - CR3



* até maio de 1997

Quadro

Evolução do HHI no Brasil - 1988 a 1997

