

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

Parecer nº 06044/2009/DF COGCE/SEAE/MF

Em 18 de maio de 2009.

Referência: Ofício nº 6858/2007/SDE/GAB, de 6 de novembro de 2007.

**Assunto: ATO DE CONCENTRAÇÃO n.º**  
**08012.013152/2007-20**

**Requerentes: DGB Logística S/A - Distribuição Geográfica do Brasil e Fernando Chinaglia Distribuidora S/A**

**Operação: Aquisição, pela DGB, das ações representativas da totalidade do capital social da Fernando Chinaglia Distribuidora S.A.**

**Recomendação: Aprovação sem restrições.**

**Versão Pública**

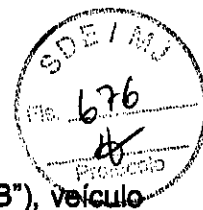
---

O presente parecer técnico destina-se à instrução de processo constituído na forma da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, em curso perante o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC.

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

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

Nos termos da Portaria SEAE nº 83, de 19 de novembro de 2007, e considerando a solicitação da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, nos termos do art. 54 da Lei nº 8.884/94, a Seae emite parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas **DGB Logística S/A - Distribuição Geográfica do Brasil e Fernando Chinaglia Distribuidora S/A**

**I – Das Requerentes****1.1 DGB Logística S.A. – Distribuição Geográfica do Brasil**

1. A DGB Logística S.A. – Distribuição Geográfica do Brasil (doravante “DGB”), veículo da operação em apreço, é uma empresa controlada integralmente pela sociedade não operacional Redtree Participações S.A., subsidiária integral do Grupo Abril S.A. (doravante “Grupo Abril”).

2. A DGB tem sua composição societária estruturada conforme o explicitado no quadro abaixo:

**Quadro I  
Estrutura do Capital Social da DGB**

<b>Acionistas</b>	<b>Participação (%)</b>
Redtree Participações S.A.	100
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Requerentes.

3. O Grupo Abril detém participação superior a 5% na composição social das empresas atuantes no Brasil e no Mercosul relacionadas no item I.8 do Anexo I da Resolução do nº 15/1998 do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

4. Nos últimos três anos, foram notificadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) dez operações envolvendo o Grupo Abril, conforme informado pelas Requerentes no item I.10 do Anexo I, referente à Resolução nº 15/1998 do CADE, nove das quais já foram aprovadas pelo CADE e uma única ainda permanece em análise<sup>1</sup>.

5. Ao longo do exercício fiscal de 2006, o Grupo Abril obteve o faturamento de R\$ 2.647.947.000,00, no Brasil; R\$ 126.000,00, nos demais países do Mercosul, e R\$ 2.660.571.000,00, no mundo.

**1.2 Fernando Chinaglia Distribuidora S.A.**

6. A Fernando Chinaglia Distribuidora S.A. (doravante “FC”) é uma empresa familiar que se dedica à atividade de distribuição de publicações, e não integra qualquer grupo econômico.

7. A FC tem sua composição societária estruturada conforme o explicitado no quadro abaixo.

**Quadro II  
Estrutura do Capital Social da FC**

<b>Acionistas</b>	<b>Participação (%)</b>
Fernando Chinaglia Leta	37,5
Mônica Chinaglia Leta Botelho	37,497663
Carlos Henrique Botelho Junior	0,002337
Letícia Chinaglia Quintão Ventura	24,997686
Rogério Loyola Ventura	0,002314
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Requerentes.

<sup>1</sup> Ato de Concentração nº 53500.031787/2006, de interesse das empresas Abril Comunicações S.A. e Telecomunicações de São Paulo S.A. – Telesp.

8. Os acionistas da FC detêm participação superior a 5% na composição social das empresas atuantes no Brasil relacionadas a seguir:

- Probanca Comercial Importação e Exportação Ltda.;
- FC Logística Ltda.;
- Gráfica e Editora Lord;
- Amazon Apoio Logístico Promocional.



9. Nos últimos três anos, não foi notificada ao SBDC qualquer operação envolvendo a FC, conforme informado pelas Requerentes no item I.10 do Anexo I, referente à Resolução do CADE nº 15/1998.

10. Ao longo do exercício fiscal de 2006, a FC obteve o faturamento de R\$ 91.000.000,00, no Brasil; nada tendo sido informado a respeito de qualquer outro valor apurado no restante do mundo.

## II – Da Operação

11. Trata-se da aquisição, pela DGB, das ações representativas da totalidade do capital social da FC. Cabe novamente salientar que a DGB é uma empresa controlada integralmente pela sociedade não operacional Redtree Participações S.A., subsidiária integral da Abril S.A.

12. A FC é uma empresa dedicada à distribuição de produtos editoriais. O Grupo Abril também se dedica à atividade de distribuição de produtos editoriais, através de sua subsidiária Dinap S.A. – Distribuidora Nacional de Publicações.

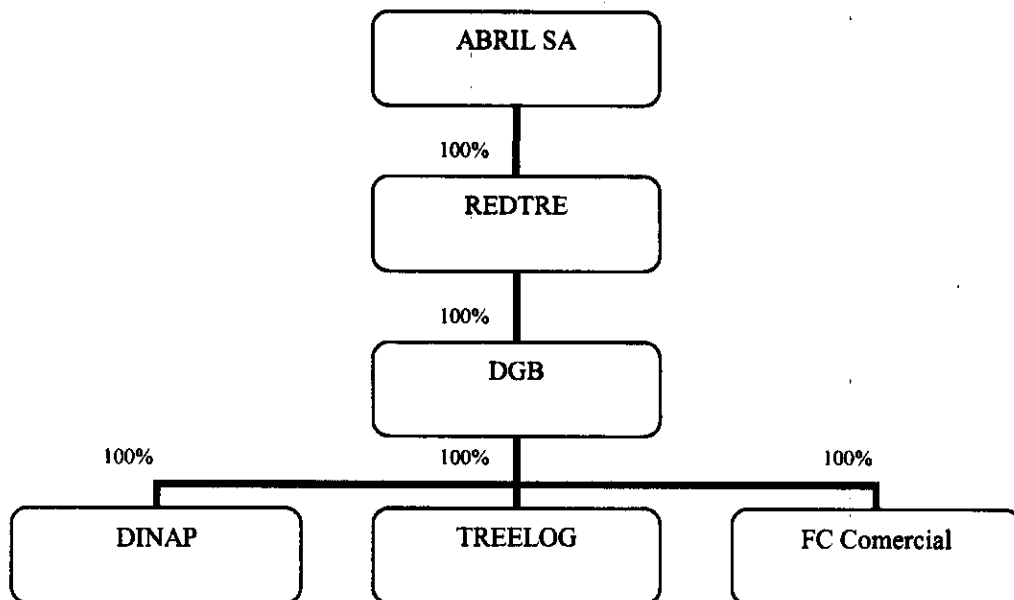
13. De acordo com as Requerentes, as empresas Dinap e FC, para executar as atividades de distribuição de produtos editoriais, exercem tanto atividades comerciais, na forma de elaboração de contratos junto a clientes, quanto atividades de logística e distribuição, isto é, recebimento e entrega de produtos aos destinatários.

14. As Requerentes salientaram que, para preservar a independência entre as áreas comercial e logística, seria promovida uma operação de cisão da Dinap e da FC, separando os ativos e pessoal de logística e distribuição existentes daqueles de natureza comercial.

15. Desta forma, continuamente à aquisição da FC, foram executados dois atos societários para que os ativos de logística e distribuição da FC e da Dinap fossem fundidos em uma só empresa, a Treelog S.A. – Logística e Distribuição, controlada integralmente pela DGB.

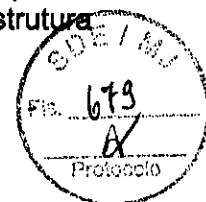
16. Por sua vez, a área comercial da Dinap (que mantém contato com clientes) foi incorporada a Yellowtree S.A., empresa do Grupo Abril que incorporou a denominação Dinap e passou ao controle da DGB. A área comercial da FC (que mantém contato com os clientes da antiga FC) foi, por sua vez, incorporada a uma empresa do Grupo Abril já existente e sem atividade operacional, qual seja, a Abril Coleções S.A., que, em seguida, alterou sua denominação social para Fernando Chinaglia Comercial e Distribuidora S.A., controlada pela DGB.

17. O organograma a seguir ilustra o desenho final da operação societária



18. O negócio foi celebrado em 11 de outubro de 2007 **CONFIDENCIAL**
19. **CONFIDENCIAL**
20. A operação, notificada ao SBDC em 5 de novembro de 2007, não foi submetida a qualquer outra jurisdição por se tratar de um negócio restrito ao território nacional.
21. Em decisão emanada através do Despacho GAB PFA nº 261/2007, de 29 de novembro de 2007, o Conselheiro Relator Paulo Furquim de Azevedo, para garantir a reversibilidade da operação e por entender que há grave perigo de lesão irreparável ou de difícil reparação à ordem econômica, estando presentes os requisitos legais do *fumus boni iuris* e do *periculum in mora*, adotou medida cautelar, determinando às Requerentes uma série de obrigações.
22. A medida cautelar prevê as seguintes obrigações:
- Vedação às alterações de natureza societária;
  - Designação de gestores independentes para administrar a FC e a Treeelog;
  - Vedação a quaisquer alterações no padrão de negócios, inclusive no que se refere aos ativos listados, instalações físicas da FC, carteira de clientes e fornecedores, práticas de distribuição e comercialização (volumes mínimos para distribuição; contratação e dispensa de prestadores de serviço de

transporte, de revendedores ou de outros serviços necessários à distribuição de revistas; comissão de distribuição sobre o preço de capa e tempo de repasse da remuneração ao editor ou publicador; reparte; estrutura administrativa e projetos de investimentos pré-estabelecidos).



### III – Do Mercado Relevante

#### 3.1 Da Dimensão Produto

23. Como já informado neste Parecer Técnico, tanto a Dinap, empresa do Grupo Abril, quanto a FC atuam na prestação de serviços de distribuição de produtos editoriais. O quadro a seguir mostra os produtos e serviços ofertados pelas Requerentes no Brasil. Cabe salientar que a atuação do Grupo Abril no segmento de edição de revistas regulares e especiais implica o reforço da integração vertical já existente entre tais publicações e os serviços relativos a sua distribuição, conforme explicitado no quadro a seguir.

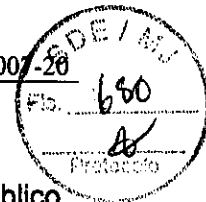
**Quadro III**  
**Produtos e Serviços Ofertados pelas Requerentes no Brasil**

Produtos	Grupo Abril	FC
DVDs, CD-ROMs e CDs	X	
Navegador em trânsito	X	
Eventos, premiações, jogos	X	
Websites, blogs, guias e serviços online	X	
Conteúdo para celular (SMS, downloads, e navegação WAP)	X	
Livros didáticos e paradidáticos para educação básica	X	
Sistema de ensino (rede privada)	X	
Livros de literatura infantil e juvenil	X	
Atlas e dicionários	X	
TV por assinatura	X	
Internet Banda Larga	X	
VoIP	X	
Revista de programação para TV por assinatura	X	
Criação e distribuição de conteúdo para TV aberta (MTV)	X	
Conteúdo para rádio	X	
Produtos de extensão da marca Caras	X	
Catálogos e tablóides	X	
<b>Edição de revistas regulares e especiais</b>	<b>X</b>	
<b>Distribuição indireta de produtos editoriais</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Distribuição de pequenas cargas</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Requerentes.

24. A partir do Quadro V, constata-se a existência de duas sobreposições horizontais (distribuição indireta de produtos editoriais e distribuição de pequenas cargas) e duas integrações verticais (edição de revistas regulares e especiais e distribuição indireta de produtos editoriais e edição de revistas regulares e especiais e distribuição de pequenas cargas).

25. Quanto à distribuição de produtos editoriais por parte das Requerentes, essa não inclui jornais, conforme constatado em inspeção realizada nas instalações da Treelog Distribuidora em 16 de março de 2009.



26. Dada a natureza dos produtos jornais e revistas, no que se refere a público, periodicidade, perecibilidade e diversidade, pode-se considerar, a princípio, que os dois correspondem a estruturas e dinâmicas de mercado distintas. Quanto a esse ponto, observa-se que essa distinção seria corroborada pela literatura internacional, a exemplo do caso britânico<sup>2</sup>.

27. Assim, para efeitos do presente Parecer Técnico, será considerada a distribuição dos produtos editoriais revistas regulares e especiais, excluindo-se jornais.

### 3.1.1 Da sobreposição horizontal

28. Diante da relevância das atividades das Requerentes no ramo de distribuição de produtos editoriais, esta SEAE dará continuidade à análise da presente operação observando as características deste serviço, de forma a determinar o mercado relevante envolvido.

29. Em consulta ao endereço eletrônico da FC<sup>3</sup>, esta SEAE constatou a definição dos serviços prestados pela empresa conforme o trecho transcrito a seguir:

*"A nossa missão é atender nossos clientes editores, esclarecendo, orientando e sugerindo estudos para um melhor aproveitamento da tiragem, expondo e informando os novos procedimentos. Fazer a interface do editor com os demais departamentos, buscando as possíveis soluções às suas necessidades e questionamentos."*

30. De mesmo modo, a Dinap, em seu endereço eletrônico<sup>4</sup>, apresenta seus serviços de distribuição de produtos editoriais da seguinte forma:

*'A Dinap S/A - Distribuidora Nacional de Publicações - é uma empresa do Grupo Abril que distribui e comercializa em bancas, revistarias e livrarias, entre outros pontos-de-venda, os produtos da Editora Abril e de várias outras editoras há mais de 45 anos. Usando tecnologia avançada, a Dinap leva as publicações a mais de 32 mil pontos-de-venda em todo o Brasil, por meio de uma ampla rede de distribuidores regionais.'*

(...)

*"A Dinap faz a orientação técnica sobre reparte, estuda o potencial de mercado para cada publicação, a viabilidade do lançamento de novos produtos e oferece completa assessoria nas áreas de vendas, promoções e trade marketing a todas as editoras que atende.*

(...)

*Na outra ponta da comercialização está a rede de distribuidores, formada por empresas especializadas que recebem da Dinap*

<sup>2</sup> OFFICE OF FAIR TRADING. Newspaper and magazine distribution in the United Kingdom: Introductory overview paper on the newspaper and magazine supply chains. United Kingdom, October, 2008, pp. 13.

<sup>3</sup> <http://www.chinaglia.com.br/>

<sup>4</sup> <http://www.dinap.com.br/site/index.shtml>

*suporte para a exploração do potencial de sua região. Essa rede faz a distribuição das publicações para os pontos-de-venda, administrados por jornaleiros, para quem a Dinap oferece programas de treinamento com o objetivo de aperfeiçoar o negócio e aumentar as vendas.*

(...)

*A Dinap atende ainda a grandes redes de varejo, colocando seus títulos nas principais redes de supermercados do país. Além de presença marcante nos check-outs, nossas revistas estão em espaços diferenciados como displays e pontas de gôndola, ilhas e pontos extras nos corredores. A atuação nessas redes é reforçada ainda por materiais promocionais como banners, wobblers e faixas de gôndola, divulgação dos lançamentos nos tablôides feitos pelos supermercados, promoções envolvendo brindes e vendas casadas, entre outros.*

(...)

*Responsável pelo lançamento de aproximadamente mil edições por mês, a Dinap está constantemente aprimorando seus serviços, modernizando agências e distribuidoras e capacitando seus profissionais para orientar o trabalho desenvolvido nos pontos-de-venda. Por tudo isso, a empresa é reconhecida como a maior e mais eficiente distribuidora de publicações de toda a América Latina.”*

### **3.1.1.2. Do Mercado Relevante Proposto pelas Requerentes**

31. Na ocasião da notificação da presente operação, as Requerentes informaram que o mercado relevante em questão corresponderia ao segmento de distribuição de produtos editoriais e pequenas cargas. Desta forma, além das revistas, os serviços de distribuição analisados também envolveriam cargas de pequeno porte em geral. Segundo as Requerentes, semelhante definição acompanharia o posicionamento emanado pelo CADE no julgamento do Ato de Concentração nº 08012.006532/2001-12, de interesse das empresas O Estado de São Paulo e Folha da Manhã Ltda<sup>5</sup>.

32. Em atenção ao Ofício nº 07288/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 22 de abril de 2008<sup>6</sup>, as Requerentes defenderam que as diferentes modalidades de distribuição de produtos editoriais, vale dizer, direta (para assinantes) e indireta (para bancas de revista e outros pontos de venda), deveriam ser consideradas conjuntamente. No entendimento das Requerentes, a empresa atuante no segmento de distribuição direta também pode atuar na indireta. As Requerentes justificaram seu posicionamento afirmando que, tanto na distribuição direta quanto indireta, a empresa distribuidora, ao entregar a publicação, não faz

<sup>5</sup> O Ato de Concentração citado pelas Requerentes abordou a constituição da empresa São Paulo Distribuição e Logística Ltda. (“SPDL”), a partir da associação das empresas S.A. O Estado de São Paulo e Empresa Folha da Manhã Ltda, cujo principal foco de atuação compreendia o segmento de distribuição e transporte. Em consulta ao endereço eletrônico da SPDL, observa-se o anúncio da empresa, quanto à distribuição de jornais editados pelos grupos associados, além de outros produtos editoriais, encomendas expressas e material vendido na Internet.

<sup>6</sup> Cujo prazo para resposta foi prorrogado por intermédio do Ofício nº 07580/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 15 de maio de 2008.

distinção entre a entrega em um depósito, em uma banca de jornal, em um escritório ou em uma residência. As Requerentes defenderam que quem realiza a entrega de um boleto bancário ou mala direta para um jornaleiro, também poderia entregar uma revista, ou vice e versa.

33. As Requerentes informaram que a substituíbilidade entre os serviços de distribuição direta e indireta de produtos editoriais, pela ótica do distribuidor, seria tanto mais factível quanto maior ou mais longa for a periodicidade de circulação da publicação. Diante do exposto, as Requerentes afirmaram que 95% dos títulos publicados no Brasil possuem circulação mensal ou periodicidade maior.

34. Além de defender a substituição, pelo lado da oferta, entre os serviços de distribuição direta e indireta de produtos editoriais, as Requerentes também defenderam que produtos comercializados pela Internet e por livrarias, além de outras pequenas cargas, passaram a integrar o *portfólio* dos serviços oferecidos por distribuidoras de publicações, que objetivam a obtenção de melhores margens e novos clientes. Assim, as Requerentes apontaram o mercado relevante da presente operação enquanto o conjunto dos serviços de distribuição de produtos editoriais, de forma direta (para assinantes) e indireta (para bancas de revista) e de pequenas cargas.

### 3.1.1.3 Do Posicionamento de Intervenções/IDEC

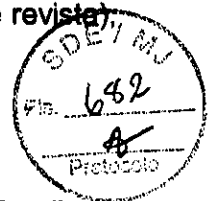
35. Em 29 de novembro de 2007, as entidades Intervenções – Coletivo Brasil de Comunicação Social e IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (doravante “Intervenções/IDEC”) encaminharam ao SBDC proposta de impugnação ao Ato de Concentração em apreço, com pedido de medida cautelar, na qual se posicionaram contrariamente à definição de mercado relevante proposta pelas Requerentes.

36. As entidades Intervenções/IDEC defenderam que, no Ato de Concentração nº 08012.006532/2001-12, de interesse das empresas O Estado de São Paulo e Folha da Manhã Ltda., citado pelas Requerentes como justificativa para sua proposta de definição de mercado relevante, a união dos serviços de distribuição de publicações e de pequenas cargas fazia sentido, pois os grupos O Estado de São Paulo e Folha da Manhã não só atuavam no mercado de distribuição de produtos editoriais, mas também na distribuição de outras cargas, o que não ocorre com as Requerentes.

37. As entidades Intervenções/IDEC salientaram que tanto as atividades da empresa Dinap, já controlada pelo Grupo Abril, quanto as atividades da FC, objeto da presente operação, contemplam a prestação de serviços de distribuição de publicações de diversos tipos, como jornais, revistas, revistas em quadrinhos, dentre outros, em todo o território nacional, em consonância com as informações obtidas no endereço eletrônico das Requerentes.

38. Segundo as entidades Intervenções/IDEC, as atividades de distribuição de publicações ou de produtos editoriais podem ser realizadas de duas formas, isto é, (i) direta e (ii) indireta. Da primeira forma, a publicação é entregue diretamente ao consumidor final, no caso deste ser assinante da mesma. A segunda maneira diz respeito à distribuição das publicações para bancas de revistas e outros pontos de venda onde o consumidor as adquirirá.

39. Assim, as entidades Intervenções/IDEC afirmaram que o segmento de distribuição indireta de produtos editoriais (para bancas de revista) encerra as aquisições realizadas pelos consumidores finais, onde, via de regra, não há contratos que determinem os preços, as quantidades e os intervalos de tempo em que o consumidor final realizará suas aquisições. Neste segmento atuam, a princípio, quatro agentes econômicos, quais sejam, (i)







o fabricante do produto editorial; (ii) o distribuidor; (iii) os pontos de venda e bancas de revistas; e (iv) o consumidor final.

40. Já a distribuição direta de publicações, segundo Intervenções/IDEC, é realizada somente para assinantes, ou seja, consumidores que celebraram um contrato de aquisição de determinado produto editorial por um determinado período de tempo, de forma que os preços, datas de entrega e quantidades já foram previamente contratadas. Neste tipo de relação econômica atuam três agentes econômicos principais, a saber: (i) o fabricante do produto editorial; (ii) o agente que entregará a publicação no domicílio (entregador ou distribuidor); e (iii) o consumidor final.

41. As entidades Intervenções/IDEC descartaram a possibilidade de substituição entre as diferentes formas de distribuição de produtos editoriais (direta e indireta) e os serviços de distribuição de pequenas cargas. Segundo as entidades, o serviço de distribuição de pequenas cargas lida com produtos como cartas, correspondências e encomendas, realizando a interligação entre dois atores individuais e determinados, isto é, o remetente e o destinatário, numa comunicação privada, cujo conteúdo é confidencial.

42. Já o serviço de distribuição de produtos editoriais, nas modalidades direta e indireta, de acordo com as entidades Intervenções/IDEC, lida com publicações diversas, produzidas por um ator central (a editora), que são direcionadas para a coletividade. Trata-se de uma comunicação que não é travada entre dois atores determinados, mas entre um ator e a coletividade. Desta forma, as entidades Intervenções/IDEC salientaram que a maior parte das publicações é produzida com uma periodicidade definida, o que implica na necessidade de uma organização para que tal produto chegue efetivamente à banca ou ao assinante, no dia correto.

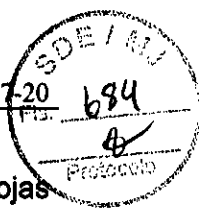
43. As entidades também descartaram a possibilidade de substituição entre as diferentes modalidades de distribuição de produtos editoriais, vale dizer, direta (para assinantes) e indireta (para bancas de revistas), tanto pela ótica da oferta, quanto pela ótica da demanda. Neste sentido, as entidades salientaram as diferenças existentes no padrão de consumo do usuário final em razão das diferentes formas de distribuição, isto é os assinantes e os consumidores de publicações avulsas, defendendo que se tratam de mercados divergentes.

44. No que concerne à distribuição indireta, isto é, para bancas de revista, as entidades Intervenções/IDEC salientaram que cada participante do mercado de produtos editoriais define uma estratégia de publicação, a qual deverá ser seguida pelo distribuidor para satisfazer os planos comerciais do produtor da publicação, já que as publicações de uma mesma área concorrem entre si (como por exemplo, as revistas Veja, Época, Isto É e Carta Capital, as revistas Super Interessante e Galileu etc).

45. Resumidamente, o mercado relevante do produto proposto pelas entidades Intervenções/IDEC compreende tanto o segmento de distribuição direta de produtos editoriais (para assinantes) quanto o segmento de distribuição indireta de produtos editoriais (para bancas de revista). Saliente-se que as entidades descartaram a inclusão das pequenas cargas no mercado relevante em apreço.

#### **3.1.1.4. Do Posicionamento das Editoras**

46. As Editoras Carta Editorial Ltda., Editora Confiança Ltda., Editora Escala Ltda., Editora Globo S.A., Panini Brasil Ltda. e Três Comércio e Publicações Ltda. (doravante conjuntamente denominadas "Editoras"), em carta encaminhada ao Conselheiro Relator Paulo Furquim de Azevedo, em 26 de novembro de 2007, a exemplo de Intervenções/IDEC, defenderam que a comercialização de revistas é realizada, basicamente, de duas maneiras:



(i) em pontos de venda, como bancas de jornal, farmácia, padarias, supermercados e lojas de conveniência, dentre outros, que se valeriam dos serviços de distribuição indireta; ou (ii) por meio de assinaturas, através dos serviços de distribuição direta, ou porta a porta, feita diretamente na residência do leitor, por meio de Correios ou de empresas especializadas em entregas de volumes.

47. As Editoras esclareceram a importância das vendas em bancas de jornais, como forma de possibilitar o lançamento de novos títulos fazendo-os conhecidos de seu público alvo e viabilizando o canal de vendas por assinatura, já que a principal ferramenta de marketing das revistas é sua exposição no ponto de venda, o que é especialmente importante para as revistas de menor circulação, que não possuem recursos para campanhas publicitárias na grande mídia.

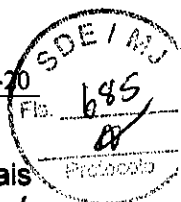
48. As Editoras salientaram que apenas as revistas que possuem maior notoriedade no mercado (como Veja, Época, Isto é, entre outras) possuem vendas por assinaturas com um peso relevante, enquanto as revistas de menor circulação e notoriedade têm uma participação insignificante em termos de assinaturas e muitas delas são vendidas apenas em bancas.

49. De acordo com as Editoras, os pontos de venda, como as bancas de jornal, constituem o principal meio de vendas de revistas, representando aproximadamente 2/3 dos títulos comercializados. Neste sentido, as Editoras salientaram que, para que as revistas cheguem às bancas, é indispensável a contratação de uma distribuidora especializada. Esta distribuidora, por sua vez, para manter a viabilidade econômica do negócio de distribuição de publicações, deve preencher requisitos intrínsecos, dentre os quais, as Editoras destacaram os sistemas de cobrança e garantia de crédito, a penetração e a inteligência logística.

50. Segundo as Editoras, a distribuição de revistas em bancas não se resume à mera entrega dos exemplares no ponto de venda ou à retirada daqueles que tenham ficado eventualmente encalhados. No âmbito do sistema de venda em consignação, um dos principais serviços prestados pelas distribuidoras consiste em assumir toda a atividade de cobrança dos pontos de venda, respondendo perante a editora em caso de inadimplemento. Assim, cumpre à distribuidora realizar toda a gestão das relações comerciais entre a editora e o ponto de venda, que não se relacionam diretamente, o que exige uma inteligência de cobrança muito específica e sofisticada por conta de envolver altos volumes consignados, que são medidos e contados em duas etapas.

51. De acordo com as Editoras, as principais revistas publicadas no Brasil têm circulação nacional e necessitam, portanto, de uma rede de distribuição que seja capaz de atender todo o país, isto é, as 5 regiões, com área total de 8.514.876.599 km<sup>2</sup>. As Editoras exemplificaram o nível de inteligência exigido no negócio de distribuição indireta de produtos editoriais, informando que aproximadamente 2.500 títulos são publicados todos os meses, competindo à distribuidora formatar o *mix* das revistas em cada um dos milhares pontos de vendas espelhados pelo Brasil. De acordo com as Editoras, a importância dessa composição é exacerbada pelo limitado espaço disponível nos pontos de venda como bancas de jornais.

52. Conforme as Editoras, cada banca de jornal recebe um *mix* de revistas característico, compatível com seu perfil (localização, classe social dos clientes, campo de interesse), fruto de um esforço de inteligência das distribuidoras para atender à demanda específica dos leitores em uma determinada localidade. Esta atividade demanda uma intensa pesquisa de mercado relacionada ao monitoramento das vendas em cada ponto de venda.



53. Segundo as Editoras, a atividade logística para a distribuição de produtos editoriais em bancas de revista é essencialmente complexa e a formatação adequada do mix é necessária para viabilizar os custos de transporte. A formatação do referido mix, de acordo com as Editoras, somente é possível se a distribuidora contar com uma inteligência de mercado que possibilite a identificação do perfil do ponto de venda, ajustando o mix de forma a maximizar as vendas. No entendimento das Editoras, esta inteligência é fruto da experiência das distribuidoras em atender à demanda específica dos leitores em uma determinada localidade, adquirida em décadas de presença no mercado, atendendo a mais de 33.000 pontos de venda em todo o território nacional.

54. Adicionalmente, as Editoras esclareceram que os produtos não vendidos ("enclachados") são recolhidos e levados de volta à editora, liquidando-se o valor devido pelo ponto de venda e pela distribuidora por diferença. Para tanto, as editoras valem-se do sistema de "venda em consignação", por meio do qual as mercadorias ficam depositadas ("consignadas") em poder da distribuidora e, posteriormente, do ponto de venda, sem que haja transferência de propriedade, o que somente ocorre no momento da venda ao consumidor final.

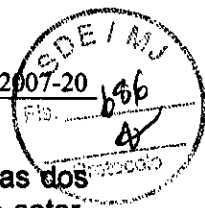
55. Em atenção ao Ofício nº 06615/2008/RJ COGCEC/SEAE/MF, de 29 de fevereiro de 2008, as Editoras destacaram que as distribuidoras desempenham outros papéis decisivos no que concerne à estratégia e desenvolvimento do negócio como um todo. Neste sentido, as Editoras salientaram, com relação aos pontos de venda, que as distribuidoras procuram garantir os melhores lugares nas bancas para seus clientes, assegurando, desta forma, a exposição do título em local adequado.

56. Assim, as distribuidoras negociam espaços exclusivos, fornecem treinamento aos profissionais que atuam nos pontos de venda e ainda garantem a adimplência por parte dos pontos de venda. As distribuidoras também sugerem oportunidades de negócio, como testes de preço e formatos, praticam ações promocionais e de otimização do encaixe, bem como buscam novas formas de comercialização, através de pontos alternativos de venda.

57. De acordo com as Editoras, as editoras em geral não possuem mecanismos eficazes de controle sobre a efetivação da entrega de seus respectivos títulos, tendo em vista as dimensões do Brasil e a capilaridade dos milhares de pontos de venda a serem cobertos pela distribuição, já que a relação entre editoras e distribuidoras, em geral, baseia-se numa relação contratual frágil, cujo sucesso depende em grande medida da relação de confiança que se estabelece entre as partes envolvidas.

58. Segundo as Editoras, como regra geral, não existem contratos de longo prazo regulando a relação entre as editoras e as distribuidoras. Salvo raras exceções, a distribuição é realizada por meio de contratos de curto prazo, que são renováveis automaticamente, e estipulam percentuais sobre o valor de capa que são retidos pelas distribuidoras, como forma de remuneração pelo serviço prestado. Os percentuais sobre o valor de capa variam conforme o volume de títulos distribuídos e, conseqüentemente, são estabelecidos caso a caso, conforme o porte e o volume de vendas de cada editora.

59. Diante do exposto, as Editoras defenderam que as empresas de distribuição de revistas vendidas por assinatura não são capazes de distribuir as mesmas revistas em bancas de jornal. Do mesmo modo, as Editoras defenderam que o negócio de distribuição de revistas não pode ser confundido com outros negócios logísticos não especializados. Assim, segundo as Editoras, outras empresas logísticas não representam uma alternativa às editoras atuantes no país, já que não reúnem condições de prestar serviços com esse nível de complexidade e abrangência.



60. As editoras salientaram que empresas diversas de distribuição são desprovidas dos sistemas de cobrança e garantia de crédito, da inteligência de mercado exigida pelo setor, da penetração necessária e das economias de escopo que apenas as empresas especializadas são capazes de oferecer, a fim de viabilizar a atividade. Neste sentido, as Editoras asseveraram que a Dinap e a FC são as únicas distribuidoras que atendem a todas as empresas editoras de revistas, afirmando que, se houvesse alternativa, certamente alguma editora dela se valeria para distribuir suas revistas, fato que não ocorre.

61. Assim, observa-se que as Editoras defenderam que o mercado relevante analisado contempla o segmento de distribuição indireta de produtos editoriais (para bancas de revista), que engloba uma série de atividades referentes à promoção das vendas em bancas, e o segmento de distribuição direta de produtos editoriais (para assinantes), atendido por meio de Correios ou de empresas especializadas em entregas de volumes

#### **3.1.1.5. Do Posicionamento da Logistech**

62. Em atenção ao Ofício 09602/2007/RJ COGCE/SEAE/MF, de 14 de novembro de 2007, a Logistech Energia Engenharia e Logística Ltda. ("Logistech"), através do qual foi questionada quanto à natureza dos serviços de distribuição direta e indireta de produtos editoriais, a Logistech apresentou uma série de informações referentes às suas próprias atividades. Desta forma, a consultada informou que a distribuição de produtos editoriais para bancas de revistas envolve um planejamento operacional, com pré-estabelecimento do roteiro de entrega e do reparte. Além disso, a Logistech informou que a atividade também envolve a recolha do encalhe, que é realizada sempre no final da periodicidade do produto.

63. No que concerne às características e funções dos serviços de distribuição de produtos editoriais porta a porta, isto é, distribuição direta, a Logistech informou que se trata da entrega unitária de um produto ao consumidor final. A Logistech esclareceu que, com base no cadastro (*mailing*) de entregas do cliente, são desenvolvidos relatórios e mapas de distribuição customizados.

64. Questionada quanto à possibilidade de substituição entre os serviços de distribuição direta e indireta de produtos editoriais, a Logistech informou que atua na distribuição de produtos porta a porta, como listas telefônicas, jornais, pequenas encomendas, catálogos e tablóides, utilizando a mesma tecnologia de distribuição de revistas. Segundo a consultada, suas atividades são facilmente conversíveis a qualquer tipo de produto editorial.

65. No que concerne especificamente à distribuição em banca, a Logistech esclareceu que somente realizou este tipo de trabalho uma única vez, para seu cliente inicial, o Grupo Estado de São Paulo, sendo que, atualmente, a Logistech não mais realiza este tipo de serviço.

66. As informações obtidas junto à consultada Logistech corroboraram que a atividade de distribuição indireta de produtos editoriais (para bancas de revista) envolvem o estabelecimento do reparte e o recolhimento do encalhe, enquanto a distribuição direta de produtos editoriais (para assinantes) compreende a entrega em domicílio, realizada a partir do cadastro gerado pelas Editoras. Neste sentido, a consultada esclareceu que a entrega porta a porta envolve produtos outros, além dos produtos editoriais.

#### **3.1.1.6. Do Posicionamento da Oesp**

67. De acordo com S.A. O Estado de São Paulo ("OESP"), em atenção ao Ofício nº 06068/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 9 de janeiro de 2008, a distribuição de publicações



para comercialização em bancas envolve basicamente as seguintes etapas: (i) envio da revista (ou outra publicação editorial) à distribuidora, para organização e início da distribuição; (ii) disponibilização das publicações em centros de distribuição ou entrega nos respectivos pontos de venda, isto é, bancas de jornal; (iii) devolução à distribuidora dos exemplares não vendidos, o chamado "encalhe"; e (iv) conferência do encalhe pela editora para apuração de receitas. Segundo a OESP, a distribuição desses produtos, considerando todas as suas etapas, pode ser organizada de diferentes formas, a depender, sobretudo, da estratégia empresarial de cada agente.

68. Embora a Oesp tenha afirmado que, tradicionalmente, a distribuidora terceirizada fica responsável pela definição da logística utilizada na entrega das publicações e também pela inteligência de mercado relacionada, defendeu que a tendência é de que as editoras passem a internalizar o desenvolvimento dessa inteligência de mercado, definindo especificamente sua própria estratégia comercial. A OESP, assim como a Folha de São Paulo, já atua dessa forma, distribuindo suas publicações por meio de uma distribuidora comum<sup>7</sup>, mas desenvolvendo independentemente suas estratégias comerciais. Ressalte-se que suas publicações referem-se ao produto jornal – Estadão, Jornal da Tarde, Folha de São Paulo e Agora, conforme resposta ao Ofício nº 09841/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 11 de novembro de 2008.

69. De acordo com a OESP, a ampliação dos negócios das bancas de jornal, nos últimos anos, criou outras possibilidades de distribuição de produtos, sem especialização, isto é, distribuição não restrita de produtos editoriais, com competitividade, como seria o caso de distribuidores de cartões telefônicos e cigarreiros, entre outros.

70. Assim, a consultada ressaltou que sua própria estratégia se foca em um centro de distribuição a partir do qual as revistas e demais publicações são distribuídas. Após a impressão das publicações, a distribuidora OESP as recebe, ficando responsável pela logística, distribuindo as publicações aos pontos de venda.

### **3.1.1.7. Do Posicionamento da Fenavejor**

71. Em atenção ao Ofício nº 06871/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 18 de março de 2008, a Federação Nacional dos Vendedores de Jornais e Revistas – Fenavejor informou que o processo de distribuição em bancas de revistas é feito através do sistema de consignação, onde existe um critério baseado no perfil do ponto de venda, referente ao número de títulos e ao número de exemplares de revistas que são entregues ao jornaleiro. A Fenavejor comentou que ao final da periodicidade das publicações, as mesmas são recolhidas pela distribuidora. Nesta ocasião, o jornaleiro salda os valores relativos às revistas vendidas. De acordo com a Fenavejor, a retirada e a devolução são feitos pelos próprios jornaleiros nas lojas distribuidoras ou por um prestador de serviço denominado "carreteiro", pago pelo jornaleiro.

72. Segundo a Fenavejor, a banca de jornal, através da pessoa física do jornaleiro, mantém um contrato de consignação, para o qual é exigida uma garantia, que pode ser em moeda, depósito caução ou fiador. Já a distribuidora mantém um contrato direto com o editor. A Fenavejor salientou que o contrato firmado entre o jornaleiro e a distribuidora não tem prazo de duração e é válido enquanto o jornaleiro estiver adimplente. O referido contrato é cancelado em caso de venda da banca ou falecimento do jornaleiro. A Fenavejor apontou a remuneração percebida pelo jornaleiro como decorrente de uma comissão

<sup>7</sup> Trata-se da "S. Paulo Distribuição e Logística Ltda.", *joint venture* constituída entre OESP e Folha da Manhã Ltda. para distribuição de suas publicações (Ato de Concentração nº 08012.008532/2001-12).

estabelecida por um acordo nacional entre a própria Fenavejor e as distribuidoras Dinap e FC, em 1987.



### 3.1.1.8. Do Posicionamento da Aner

73. Em resposta ao Ofício nº 07063/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 3 de abril de 2008, a Associação Nacional das Editoras de Revistas – ANER informou que a relação entre editora e distribuidora se dá mediante a celebração de contrato de compra e venda em consignação. As bancas de revista, por serem apenas pontos de venda, não mantêm contato direto com as editoras, relacionando-se comercialmente com as distribuidoras locais.

74. Assim, salvo raras exceções, a distribuição é realizada por meio de contratos de curto prazo, que são renováveis automaticamente e estipulam percentuais sobre o valor da capa que são retidos pelas distribuidoras, como forma de remuneração pelo serviço prestado. Os percentuais sobre o valor de capa variam conforme o volume dos títulos distribuídos e, conseqüentemente, são estabelecidos caso a caso, conforme o porte e o volume das vendas de cada editora.

75. No que concerne ao segmento de distribuição indireta de produtos editoriais, para bancas de revista, as informações prestadas pela Fenavejor corroboraram o posicionamento das Editoras e das entidades Intervezes/IDEC, quanto às características desta atividade que transcendem um simples serviço de transporte logístico.

### 3.1.1.9. Da Ausência de Substituibilidade entre a Distribuição Direta e Indireta

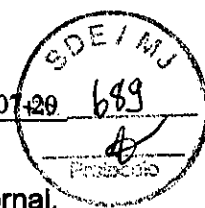
76. Frente às considerações apresentadas pelas partes que se manifestaram ao longo da análise do presente Ato de Concentração, observa-se a ausência de substituibilidade entre os serviços de distribuição de produtos editoriais nas modalidades direta (para assinantes) e indireta (para bancas de revista e outros pontos de venda), tanto pela ótica da oferta quanto pela ótica da demanda.

77. Do ponto de vista dos demandantes de tais serviços, vale dizer, as editoras, os mesmos constituem atividades significativamente diferenciadas. Inicialmente, a venda avulsa, viabilizada a partir da distribuição indireta, compreende a principal forma de comercialização de produtos editoriais no Brasil, além de constituir, adicionalmente, a estratégia básica de divulgação e promoção das publicações através da exposição no ponto de venda.

78. No que concerne à maximização da promoção e conseqüente venda das publicações, verificou-se a importância das atividades correlatas ao serviço de distribuição indireta de produtos editoriais, com destaque para o monitoramento das vendas, a formatação do mix dos pontos de venda, o estabelecimento do reparte, a estruturação do sistema de cobrança inerente à consignação das publicações, além das atividades de qualificação de jornalheiros desenvolvidas pelas distribuidoras. Adicionalmente, as distribuidoras são responsáveis por intermediar as relações entre os pontos de vendas e as editoras.

79. O estudo de Fittipaldi e Donaire<sup>8</sup>, intitulado *Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva*, que aborda a forma como é exercida a

<sup>8</sup> FITIPALDI, M., DONAIRE, D. *Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva*. Disponível em



governança na rede de negócios do setor editorial de revistas vendidas em bancas de jornal, corrobora a importância das diversas atividades correlatas à distribuição de produtos editoriais para bancas de revista na maximização das vendas das publicações.

80. Conforme relatado pelo estudo em referência, o grupo de empresas envolvido no setor editorial de revistas vendidas em bancas de jornal (editoras, gráficas, distribuidoras e pontos de venda) forma uma rede de negócios, com características próprias, se comparada a empresas isoladas. Desta forma, segundo o estudo, um jornalista fora da rede não obterá o mesmo *mix* de revistas entregue pelas distribuidoras a um jornalista que está na rede.

81. Da mesma forma, de acordo com o estudo, uma editora que não esteja na rede, deverá efetuar os mesmos investimentos em transporte, instalações, recursos humanos e tecnologia da informação, entre outros, para distribuir suas publicações, fato este que não se verifica com as editoras pertencentes à rede, pois estas contam com os serviços do distribuidor. Considerando também o *know-how* que a distribuidora possui e toda a sua estrutura já montada para atender a várias editoras, percebe-se que as editoras presentes na rede obtêm vantagens competitivas sobre suas concorrentes que estão fora dela. Assim, o estudo revela que a editora depende do distribuidor para venda das revistas e as bancas dependem dos distribuidores para ter mercadorias à venda.

82. De acordo com o estudo, a distribuidora é responsável pela orientação das empresas que lhe prestam serviços, para melhor desempenho das funções. Neste sentido, o estudo relata que as distribuidoras proporcionam treinamento aos jornalistas, de modo a potencializar as vendas<sup>9</sup>.

83. Outra forma de ajuda prestada pelos distribuidores, que é relatada no estudo de Fittipaldi e Donaire, é a entrega do material promocional produzido pelas editoras para divulgação das revistas. Neste sentido, os jornalistas são orientados sobre como esse material deve ser utilizado para atrair mais consumidores.

84. Do mesmo modo, o estudo de Fittipaldi e Donaire indica, com relação às editoras, que os problemas de reparte são amenizados pelas distribuidoras, pelas informações que dispõem a respeito dos principais segmentos editoriais à venda em bancas, que podem auxiliar as editoras no momento de definir a tiragem de um título.

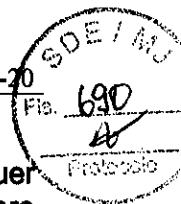
85. De acordo com o estudo de Fittipaldi e Donaire, os distribuidores dispõem de sistemas para melhor repartir as edições, já que, além de planejar a quantidade adequada para cada jornalista, há também a necessidade de manter a constância de lançamentos, para que o ponto-de-venda fique bem abastecido e disponha sempre de edições atuais. Isto só é alcançado com uma grande quantidade de editoras. Conseqüentemente, as distribuidoras buscam atrair as editoras com as quais não trabalham na tentativa de obter um maior volume de revistas e maior diversificação de segmentos para manter o fluxo constante e obter um *mix* de produtos mais variados.

86. No que concerne à intermediação entre editoras e pontos de vendas, o estudo de Fittipaldi e Donaire relata que os dois distribuidores negociam com os mesmos pontos de

---

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/174.pdf>> Acesso em 13/05/2009.

<sup>9</sup> De fato, o endereço eletrônico da Dinap conta com uma seção exclusiva para treinamento, além de apresentar informações específicas sobre como abrir um ponto de venda. Do mesmo modo, a FC anuncia em seu endereço eletrônico um sítio inteiramente dedicado aos jornalistas, o endereço eletrônico Banca Brasil (<http://www.bancabrasilonline.com.br/>).



venda (bancas de jornal), porém, prestam serviços para diferentes editoras. Qualquer publicação necessita passar pelo distribuidor para chegar às bancas e seu retorno à editora é de responsabilidade do distribuidor. Qualquer problema que o ponto-de-venda tenha deverá ser resolvido com o distribuidor, assim como, do mesmo modo acontece com a editora.

87. Diante do exposto, observa-se que, para realização das vendas avulsas, as editoras dependem dos serviços de determinação de reparte (a partir da formatação do *mix* de publicações de cada ponto de venda atendido no território nacional), inerentes às atividades de distribuição indireta de produtos editoriais. No caso das assinaturas, que se valem do sistema de distribuição direta de produtos editoriais, como a sua contratação é feita diretamente com as editoras, estas possuem um cadastro de assinantes, com respectivos endereços, tendo uma noção clara de suas necessidades logísticas e dos volumes necessários para atendimento aos assinantes.

88. Do ponto de vista da oferta, a natureza diversa dos serviços de distribuição direta (para assinantes) e indireta (para bancas de revista) corrobora a ausência de substituição entre os mesmos, já que a última modalidade abrange uma série de atividades, como o acompanhamento das vendas das publicações, o estabelecimento do reparte (a partir do *mix* de publicações de cada ponto de venda) e os sistemas de cobrança e orientação de jornaleiros, que transcendem um mero serviço de transporte de volumes, compreendendo uma atividade bem mais abrangente que a modalidade de distribuição direta de produtos editoriais.

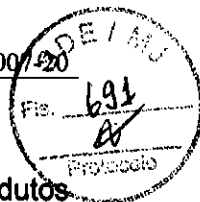
89. O serviço de distribuição direta de produtos editoriais, por sua vez, compreende a simples entrega de um volume, composto pela publicação, ao domicílio do assinante, com base no cadastro das próprias editoras. Desta forma, observa-se que os serviços de distribuição direta e indireta de produtos editoriais compreendem atividades distintas, que não guardam relações de substituíbilidade, seja pela ótica da oferta, ou pela ótica da demanda.

90. Diante das características do serviço de distribuição indireta de produtos editoriais, observa-se que o mesmo também não guarda relações de substituíbilidade com o serviço de distribuição de pequenas cargas, por compreender uma atividade bem mais complexa e abrangente. Não obstante, o serviço de distribuição direta de produtos editoriais, para assinantes, por compreender a simples entrega de um volume, composto por um produto editorial, ao domicílio do assinante, não se diferencia de um serviço de distribuição de pequenas cargas, tanto pela ótica da oferta, quanto pela ótica da demanda.

91. Do ponto de vista dos demandantes do serviço de distribuição direta de produtos editoriais, isto é, as editoras, a entrega das publicações no domicílio dos assinantes pressupõe um simples serviço de transporte de volumes, já que as próprias editoras determinam os locais de entrega e as quantidades a serem transportadas. Neste sentido, empresas atuantes no segmento de transporte de pequenas cargas atuam de forma efetiva na distribuição de produtos editoriais para assinantes, conforme relatado pelas próprias Editoras, segundo as quais as publicações são transportadas ao domicílio dos assinantes por meio dos Correios ou de empresas especializadas em entregas de volumes.

92. Por outro lado, as empresas que realizam a entrega de pequenas cargas não fazem distinção quanto a seu conteúdo. Neste sentido os Correios relataram, ao longo da análise do Ato de Concentração nº 08012.006532/2001-12, que no portfólio da empresa são considerados objetos de pequeno porte aqueles com peso de até 1 quilograma, como cartas, mala direta, periódicos de forma geral, livros, documentos, pequenos pacotes e outros. Para tais objetos, os Correios garantem a entrega em domicílio, disponibilizando a mesma em três velocidades, vale citar, expressa, urgente e não urgente.





93. Cabe salientar, contudo, que os Correios, atuantes na distribuição direta de produtos editoriais, para assinantes, através de seus serviços de transporte de pequenas cargas, não atuam no segmento de distribuição indireta de produtos editoriais, para bancas de revista, conforme relato da própria empresa, em atenção ao Ofício nº 08870/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 12 de setembro de 2008:

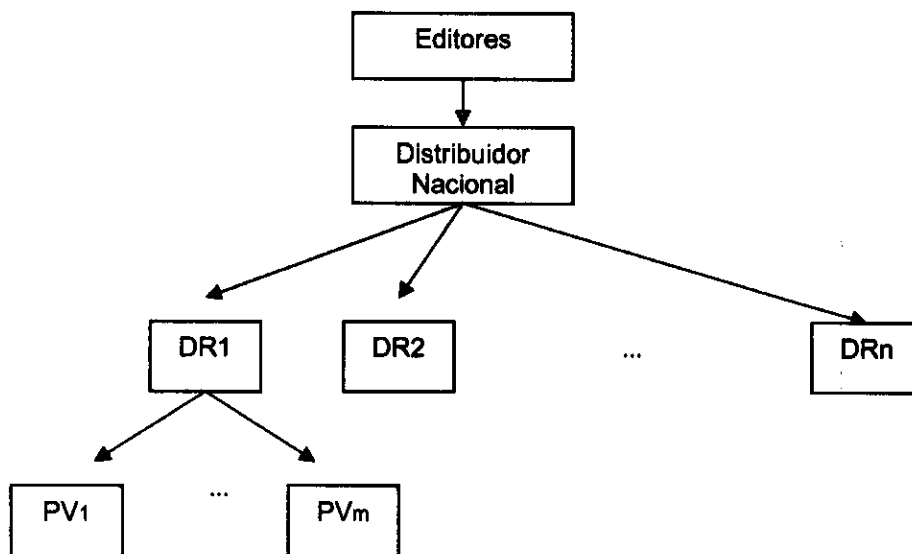
*“Relativamente à entrega de publicações editoriais em bancas de revista, informamos que os Correios não entregam tais publicações em bancas de revista (...) No entanto, informamos que efetuamos a entrega de publicações periódicas, como, por exemplo, revistas, somente para assinantes e em seu domicílio.”*

94. Destarte, conclui-se que a presente operação, aborda dois mercados relevantes distintos, o mercado de distribuição indireta de produtos editoriais, que envolve a entrega de publicações para bancas de revista e outros pontos de venda, e o mercado de distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas. Assim, nas próximas etapas deste parecer técnico, esta SEAE observará os impactos da presente operação nesses mercados.

**3.1.1.10. Da Caracterização da Distribuição Indireta**

95. A presente seção tem como principal objetivo apresentar o funcionamento da cadeia de oferta de publicações no mercado brasileiro de venda avulsa, enfatizando os agentes que compõe a cadeia, bem como a sua inter-relação. Cumpre esclarecer que as distribuidoras nacionais Dinap e FC executam suas atividades de distribuição indireta de revistas, em âmbito nacional, a partir da contratação de diversos distribuidores de atuação regionalizada. Assim, a cadeia é composta por quatro agentes, quais sejam: editoras, distribuidora nacional, distribuidoras regionais e pontos de venda.

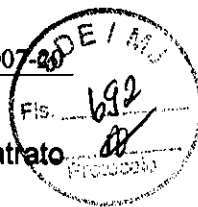
**Figura 1. O fluxo de produto na cadeia de distribuição de revistas.**



DR<sub>i</sub> - Distribuidor regional independente *i* para *i*=1,...*n*

PV<sub>j</sub> - Distribuidor regional independente *j* para *j*=1,...*n*

96. C  
distribuíd  
contrata... dor nacional e  
. Os editores  
publicações. O



distribuidor nacional realiza dois contratos: contrato de tiragem com as editoras e contrato de distribuição com as distribuidoras regionais.

97. Como dito anteriormente, a distribuidora nacional mantém contratos de tiragem com as editoras e contratos de distribuição com as distribuidoras regionais. Os contratos realizados entre as editoras e a distribuidora nacional são regidos por exclusividade das editoras para com as distribuidoras nacionais, já os contratos entre as distribuidoras nacionais e as distribuidoras regionais não são regidos por exclusividade.

98. As Editoras, em atenção ao Ofício nº 09853/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 10 de novembro de 2008, salientaram que, normalmente, os contratos estabelecidos entre editoras e distribuidoras nacionais prevêem exclusividade em favor destas. Desta forma, na maior parte das vezes, a editora não pode realizar vendas, seja diretamente, seja por meio de outras distribuidoras, a pontos de venda como bancas de jornal e assemelhados. Já as distribuidoras nacionais, não concedem exclusividade em favor das editoras, trabalhando com produtos de diversas delas simultaneamente.

99. O posicionamento perpetrado pelas Editoras, quanto à existência de acordos de exclusividade entre as editoras e as distribuidoras nacionais foi corroborado  
**CONFIDENCIAL**

100. **CONFIDENCIAL**

101. Na mesma linha de investigação, a Editora Escala informou, em resposta ao Ofício nº 09794/2008/RJ, que mantinha contratos de distribuição com a Distribuidora Fernando FC. Nestes contratos, ficava determinada a relação de exclusividade entre da Editora Escala com a FC, **CONFIDENCIAL**

102. Não obstante, conforme apurado na inspeção realizada por esta SEAE às instalações da Dinap e da FC, a relação de exclusividade entre editoras e distribuidoras nacionais se restringe à distribuição de determinado produto editorial em uma praça específica. Assim, há casos como o da Ediouro, que distribui na cidade do Rio com FC e no restante do país com Dinap, da Editora Alto Astral, que distribui parte de suas revistas com Dinap e parte com FC, e da Editora Escala, que distribui parte de suas publicações com Dinap e o restante com sua própria estrutura.

103. Do mesmo modo, a Difel informou, em resposta ao Ofício nº 09141/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 30 de setembro de 2008, que não existem contratos de exclusividade entre as distribuidoras nacionais DINAP e FC e a distribuidoras regionais. **CONFIDENCIAL**

104. Para confirmar a ausência de exclusividade, a Difel informou que distribui produtos de várias distribuidores/editoras, entre elas pode-se citar: Dibra-Escala, Editora Lampião, Editora Campinas, SDR Editora e Distribuidora, Distribuidora Castellar, LBM Distribuidora e Machado Ribeiro Distribuidora.

105. De acordo com a Dibra, em atenção ao Ofício nº 09792/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 5 de novembro de 2008, no período anterior à compra da FC pela Dinap, existiam acordos de exclusividades entre as distribuidoras nacionais e regionais. Contudo, atualmente a empresa não possui informações referentes à existência de acordos de exclusividade.

106. Embora a prática de acordos de exclusividade entre distribuidores nacionais e regionais já tenha ocorrido no mercado de distribuição indireta de revistas, na ocasião da notificação da presente operação, as Requerentes defenderam que não há vínculos de exclusividade nos contratos firmados por elas com outros distribuidores de diferentes níveis,

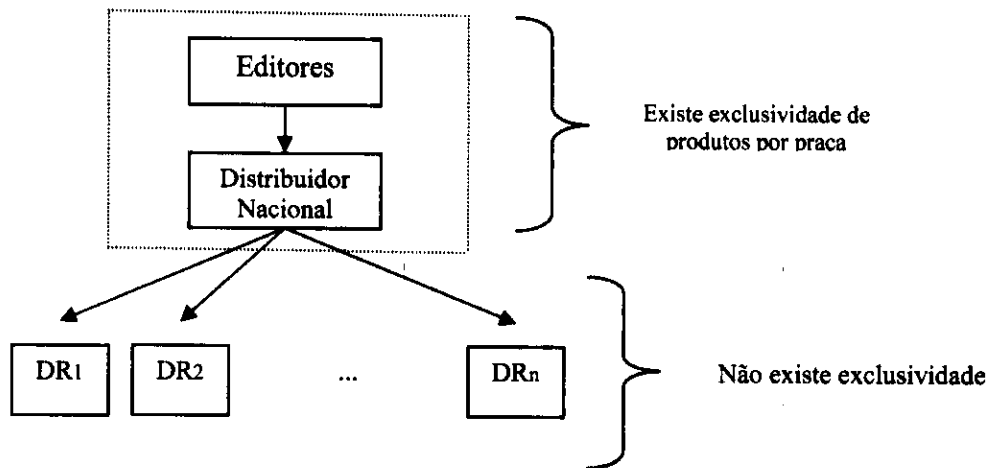


de forma que tais distribuidores locais e regionais seriam livres para comercializar produtos entregues por outros distribuidores ou diretamente de editores.

107. O Grupo Oesp, em resposta ao Ofício nº 09841/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 10 de novembro de 2008, informou que desconhece a existência de acordos de exclusividade firmados entre as distribuidoras nacionais e as distribuidoras regionais e locais.

108. A partir da análise acima empreendida é possível se elaborar o seguinte fluxo de produto na cadeia de distribuição de revistas com base na exclusividade.

**Figura 2. O fluxo de produto na cadeia de distribuição de revistas com base na exclusividade.**

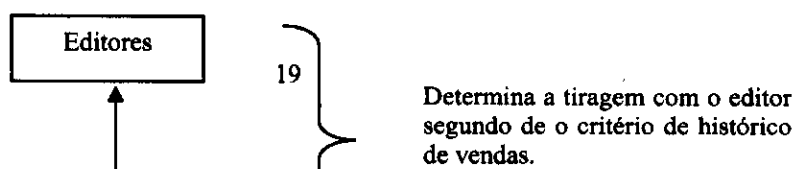


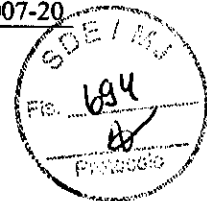
DR<sub>i</sub> - Distribuidor regional independente *i* para *i*=1,...*n*

109. Como se pode verificar pela Figura 2 existe exclusividade, referente ao total de exemplares de uma publicação em uma determinada praça, entre os editores e o distribuidor nacional e não existe exclusividade entre o distribuidor nacional e os distribuidores regionais independentes.

110. O distribuidor nacional possui duas atribuições bem definidas: organizar a tiragem das publicações junto aos editores e promover o mix de publicações das diversas editoras junto à rede de distribuição regional.

**Figura 3. Tiragem e Mix de publicações.**





111. CONFIDENCIAL

112. CONFIDENCIAL

113. CONFIDENCIAL

114. CONFIDENCIAL

115. Os aspectos acima mencionados mostram que a Distribuidora Nacional, de uma maneira geral, entrega aos distribuidores regionais o kit de publicações já elaborado, determina a Praça de Atuação do distribuidor regional, exige a devolução física do encalhe e exige a manutenção das informações referentes a históricos de vendas de cada ponto de venda.

116. Em outras palavras, o histórico de vendas fornecido pela distribuidora regional em cada praça de atuação resulta no *mix* ótimo de publicações (variedade e quantidade) fornecido pela distribuidora nacional a esta última. A junção dos diferentes *mixs* ótimos de publicações em todas as praças de atuação fornecidos pelas diferentes distribuidoras regionais determina a tiragem de publicações demandada de cada uma das editoras.

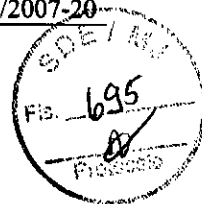
117. Cumpre salientar a significativa complementaridade existente entre as atividades das distribuidoras nacionais, Dinap e FC, e as distribuidoras de porte regional ou local, conforme informações prestadas pelas próprias Requerentes na análise do Ato de Concentração nº 08012.006030/1999-51. Neste sentido, torna-se mister salientar a estratégia de atuação empregada pelas Requerentes, no que concerne à contratação de distribuidores regionais, para dar cabo aos serviços de distribuição indireta de produtos editoriais em todo o país. O caráter complementar dos serviços prestados pelas distribuidoras nacionais e pelas regionais e locais pode ser adequadamente ilustrado pelos percentuais de remuneração praticados pela cadeia editorial, explicitados no gráfico a seguir, que contemplam os serviços prestados por ambos os agentes.

**Quadro V**  
**Remuneração dos Agentes na Cadeia Editorial**

Agente	Remuneração (Percentual de capa)
--------	----------------------------------

Editor	59
Ponto de Venda	24
Distribuidor Regional	9
Distribuidor Nacional	8
Total	Preço de Capa

Fonte: Requerentes.



### 3.1.1.10.1. Conclusão

118. A partir da análise acima empreendida é possível se constatar quatro aspectos:

1. existe exclusividade entre a Editora e a distribuidora nacional;
2. não existe exclusividade entre a distribuidora nacional e as distribuidoras regionais;
3. a quantidade de tiragem determinada e/ou sugerida pela distribuidora nacional é calculada com base em dois aspectos: diversidade de publicações ofertada por diversas editoras (*upstream*) e informações geradas com base no histórico de vendas de cada uma das praças de atuação em que cada um dos distribuidores regionais atuam (*downstream*);
4. existe complementaridade entre os distribuidores nacionais e regionais.

119. Diante do exposto, considerar-se-á como dimensão produto para tratar de sobreposição horizontal os mercados relevantes de distribuição direta de produtos editoriais e pequenas cargas e distribuição indireta de produtos editoriais.

### 3.1.2 Da Integração Vertical

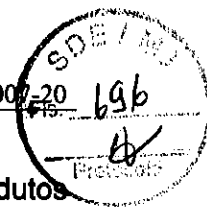
120. Como apresentado no Quadro V, existem duas integrações verticais: (i) entre a edição de revistas regulares e especiais e a distribuição indireta de revistas; (ii) entre a edição de revistas regulares e especiais e a distribuição direta de pequenas cargas, que também contempla revistas.

121. A atividade de distribuição de produtos editoriais possui como insumo básico as publicações e a de distribuição de pequenas cargas possui como insumos básicos as pequenas cargas, onde estão incluídas as publicações distribuídas porta a porta. A editora Abril é editora de várias publicações e não existem substitutos para as publicações no que se refere a atividade de distribuição direta de produtos editoriais e as publicações distribuídas porta a porta são consideradas pequena carga e, como tal, devem ser distribuída por empresa logística especializada.

122. Como as publicações são consideradas insumo para a distribuição direta de publicações e insumo para a distribuição de pequenas cargas, considerar-se-á como dimensões produto para a análise de efeitos verticais a edição de revistas regulares e especiais, a distribuição indireta de produtos editoriais e a distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas.

## 3.2 Dimensão Geográfica

### 3.2.1. Da sobreposição horizontal



123. Considerando que as Requerentes atuam na distribuição indireta de produtos editoriais em abrangência nacional, observa-se que a dimensão geográfica do segmento em apreço abrange a totalidade do território brasileiro.

124. No que concerne aos serviços logísticos de pequenas cargas, que incluem a distribuição direta de produtos editoriais, vale dizer, para assinantes, observa-se que as entregas dos títulos atendem assinantes domiciliados em todo o país. Neste sentido, na ocasião da análise do Ato de Concentração nº 08012.006532/2001-12, a dimensão geográfica desse mercado, foi delimitada à totalidade do território nacional.

125. Em atenção ao Ofício nº 08870/2008/RJ, de 12 de setembro de 2008, os Correios esclareceram que prestam tais serviços em todas as localidades do território nacional, corroborando a dimensão geográfica nacional do mercado de distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas.

### 3.2.2. Da Integração vertical

126. Como as publicações de maior circulação, principalmente aquelas editadas pela Editora Abril, têm abrangência nacional e como a distribuição de produtos editoriais e de pequenas cargas também têm abrangência nacional, considerar-se-á como mercado relevante geográfico para a análise de integração vertical o mercado nacional.

## IV – Da Possibilidade de Exercício de Poder de Mercado

### 4.1.1. Da Sobreposição Horizontal

127. O Quadro VI apresenta a estrutura de oferta no mercado relevante de distribuição de produtos editoriais

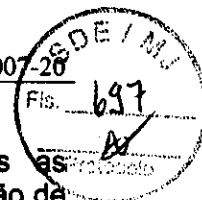
**Quadro VI**  
**Estrutura de Mercado**  
**Distribuição Indireta de Produtos Editoriais**

Empresas	Participação (%)	
	Antes	Depois
Dinap	70	100
FC	30	

Fonte: Editoras.

128. Como se pode verificar pelo Quadro VI, a operação gerará uma concentração de mercado de 100% no mercado relevante de distribuição de produtos editoriais. Por este motivo, faz-se necessário prosseguir para as demais etapas de análise no que se refere ao mercado relevante de distribuição de produtos editoriais.

129. Na ocasião da notificação da presente operação, as Requerentes apresentaram os faturamentos estimados de suas concorrentes atuantes no segmento de pequenas cargas. Não obstante, os valores apresentados referiam-se a cada uma das cinco regiões geográficas do país. Desta forma, de modo a obter uma estrutura de oferta capaz de sinalizar as participações das Requerentes, no mercado de pequenas cargas, esta SEAE descartou os valores referentes a empresas atuantes regionalmente, considerando apenas as empresas atuantes nacionalmente no segmento em apreço. Assim, foi realizado um exercício a partir do qual seus faturamentos foram congregados, de forma a gerar uma estrutura de oferta referente à totalidade do território nacional.



130. Desta forma, a estrutura decorrente de tal exercício apresenta apenas as concorrentes Logistech e Correios, que atuam nacionalmente no mercado de distribuição de pequenas cargas. Cumpre esclarecer que o mercado de pequenas cargas conta com várias empresas atuantes em todo o território nacional, destacando-se entre estas a atuação da concorrente Door to Door, empresa especializada na distribuição de revistas para assinantes. O quadro a seguir apresenta a estrutura da oferta obtida em tal exercício, na qual as Requerentes figuram com uma participação de mercado da ordem de 20,56 pontos percentuais. Cumpre salientar o caráter conservador de semelhante estrutura, que superestima as participações atribuídas às Requerentes.

**Quadro VII**  
**Estrutura de Mercado**  
**Distribuição Direta de Produtos Editoriais e de Pequenas Cargas**

Empresas	Participação (%)	
	Antes	Depois
Correios	71,7	71,7
Dinap	11,66	20,56
FC	8,9	0
Logistech	7,74	7,74
C4	100	100
HHI	5416	5624
$\Delta$ HHI	208	

Fonte: Requerentes.

131. Assim, segundo um enfoque mais conservador, observa-se que a concentração resultante no mercado de distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas possibilitaria o exercício de poder unilateral de mercado, conforme os critérios do Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, de forma que esta SEAE dará continuidade à análise desse mercado.

#### 4.1.2. Da Integração Vertical

132. De acordo com as Editoras, o mercado nacional de revistas apresenta a estrutura de oferta explicitada no quadro abaixo, no qual a Editora Abril figura enquanto detentora de 67% de participação:

**Quadro VIII**  
**Estrutura de Mercado – Obras em Geral**

Editoras	Participação (%)
Abril	67
Panini	7
Alto Astral	2
Globo	14
Reader's	4
Três	5
Outros	1
Total	100

Fonte: Editoras com base em IVC.

133. Segundo o ranking IVC dos 50 títulos de maior circulação por meio de venda indireta, apresentada pelas Editoras, a liderança da Editora Abril também é significativa, conforme o quadro a seguir:

**Quadro IX**  
**Estrutura de Mercado**  
**Baseada no Ranking do IVC dos 50 Títulos de Maior Circulação**



Editoras	Participação (%)
Abril	67
Panini	15
Alto Astral	9
Globo	3
Escala	3
Três	1
Símbolo	1
Total	100

Fonte: Editoras com base em IVC.

134. O quadro a seguir, por sua vez, apresenta a estrutura de oferta do mercado nacional de revistas, com base em dados das próprias editoras:

**Quadro X**  
**Estrutura de Mercado – Estimativa Próprias das Editoras**

Editoras	Participação (%)
Abril	56,1
Caras	4,7
Globo	12,3
Carta Editorial	0,5
Confiança	0,5
Panini	3,5
Escala	4,5
Três	8,3
Outros	9,6
Total	100

Fonte: Editoras com base em estimativas próprias.

135. De acordo com os Quadros VIII, IX e X, observa-se que a Editora Abril possui participação expressiva nos três mercados relevantes considerados.

136. Dada a elevada participação de mercado da Editora Abril nos mercados relevantes de edição de revistas regulares e especiais e dada a elevada participação de mercado resultante da operação no mercado relevante de distribuição indireta de produtos editoriais, bem como à concentração observada na distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas, faz-se necessário prosseguir para as demais etapas de análise nos quesitos integração vertical entre edição de revistas regulares e especiais e distribuição indireta de produtos editoriais e edição de revistas regulares e especiais e distribuição direta de produtos editoriais e de pequenas cargas.

## V – Da Probabilidade de Exercício de Poder de Mercado

### 5.1. Da Sobreposição Horizontal



### 5.1.1. Alternativas à distribuição nacional – da possibilidade das editoras transporem/internalizarem a atividade desempenhada pela distribuidora na cadeia de valor.

137. Embora não haja no mercado de distribuição indireta de revistas outros agentes que concorram diretamente com as Requerentes, essas defenderam que seria possível a contratação direta de distribuidoras regionais por parte das editoras, prática esta já implementada pela editora Escala, a partir de sua subsidiária Dibra, e que será detalhada a seguir.

#### 5.1.1.1. Do posicionamento das Requerentes

138. De acordo com as Requerentes, o editor inicialmente escolhe se quer lançar sua publicação em uma ou mais regiões ou localidades. As Requerentes esclareceram que tal decisão pertence exclusivamente ao editor e está intimamente ligada ao público consumidor alvo, conforme o conteúdo produzido.

139. Como descrito pelas Requerentes, uma vez estabelecido o público alvo da publicação e, por conseguinte, sua região geográfica de abrangência, o editor poderia contratar diretamente os distribuidores (regionais e locais) que atenderiam cada uma das regiões ou locais pretendidas.

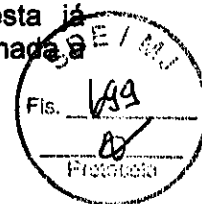
140. Em atenção ao Ofício nº 10128, as Requerentes defenderam que a determinação da tiragem é de responsabilidade da editora, assim como o preço de capa, o conteúdo e a data do lançamento. Desta forma, as Requerentes asseveraram que a tiragem, ou quantidade de exemplares, é uma decisão comercial da editora, que contrata a gráfica e determina o número de cópias que serão feitas de cada publicação e encaminhadas para a venda, ressaltando que se trata de prática já adotada pelo mercado.

141. Neste sentido, as Requerentes afirmaram que a tiragem é determinada em função do histórico de vendas de uma publicação. No caso específico de uma nova publicação, as Requerentes informaram que se utiliza como base o histórico de vendas do segmento editorial em que aquela publicação se enquadra ou de que se aproxima (periódico semanal de informação, revistas para o público feminino, masculino, celebridades, etc).

142. Considerando publicações que *a priori* não se enquadrem facilmente em qualquer segmento, um método mais apurado e freqüentemente utilizado pelas editoras é a pesquisa direta no ponto de venda, na qual os jornalheiros são questionados quanto à quantidade que gostariam de receber de uma dada nova publicação. Segundo as Requerentes, através de tal método, pode-se estimar a tiragem e, adicionalmente, o reparte.

143. As Requerentes informaram que a pesquisa junto aos jornalheiros pode ser realizada via e-mail, carta, telefone, pela própria equipe de vendas e promoção das editoras. Uma outra opção seria a contratação de distribuidores regionais e locais, que teriam acesso direto aos jornalheiros. As Requerentes defenderam que esse método é empregado pela editora Abril e recentemente foi utilizada pela editora Escala que, iniciou a distribuição de suas publicações, através da contratação de diversos distribuidores locais e regionais, determinando sua tiragem deste modo. No caso da editora Escala, a pesquisa junto a jornalheiros ocorreu via carta e e-mails.

144. Quanto a variedade mínima de revistas (mix), argumentam que seria determinada pelo jornalheiro, a partir da observação das especificidades locais do mercado consumidor. Assim, esse buscaria otimizar o uso de seu espaço interno para maximizar suas vendas



selecionando o mix que melhor atende o perfil de consumo de seus clientes, selecionando as publicações constantes no reparte das distribuidoras.



#### 5.1.1.2. Do posicionamento das Editoras

145. De acordo com as Editoras, em atenção ao Ofício nº 09853/2008/RJ COGCE/SEAE/RJ de 24 de novembro de 2008, seria possível estabelecer a tiragem de suas publicações, com base nas informações auditadas pelo IVC, no volume de vendas parcial e total informado pelas distribuidoras nacionais, assim como pelo prévio conhecimento do mercado e das vendas de categorias e gêneros específicos. Entretanto, as Editoras se declararam incapazes de definir o reparte de suas publicações.

#### 5.1.1.3. Do posicionamento da Dibra

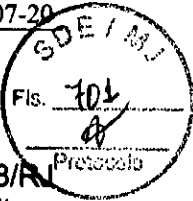
146. A empresa Dibra Editora e Distribuidora de Livros Ltda. ("Dibra"), do Grupo Escala, começou a operar nacionalmente com distribuição própria e em parceria com distribuidores regionais, em abril de 2008, conforme relatado em atenção ao Ofício nº 09794/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 19 de novembro de 2008. Conforme relatos da consultada, no período anterior a compra da FC, existiam acordos de exclusividade entre as distribuidoras nacionais e as distribuidoras regionais. Embora a Dibra realize a distribuição das publicações da editora Escala, parte das revistas desta, continuam a ser distribuídas pela FC.

147. A Dibra ponderou que a distribuição por parceiros regionais é substancialmente mais onerosa do que a distribuição por uma grande empresa distribuidora, por não haver o inerente ganho de escala e demandar um maior envolvimento de profissionais para controle e fiscalização. Adicionalmente, a Dibra defendeu que a distribuição regionalizada seria viável apenas para grandes editoras (como Abril, Escala, Globo, Panini, Ediouro, Alto Astral) e mesmo assim com redução de margens de lucro. De tal modo, outras editoras que não contam com volume e diversidade de títulos, no entendimento da Dibra, não conseguiriam suportar os custos envolvidos.

148. Segundo a Dibra, os repartes regionais são determinados em comum acordo com a distribuidora regional, sendo que a quantidade dos produtos que chega a cada ponto de venda é determinada pela distribuidora regional segundo seus critérios. Em atenção ao Ofício nº 10152/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 28 de novembro de 2008, a Dibra informou que firma contratos com os setores de logística dos principais jornais em cada Estado do Brasil, firmando contratos de consignação que prevêm as condições gerais para o negócio.

149. A Dibra esclareceu que, quando do lançamento de um novo produto editorial, não há qualquer contratação específica, de forma que qualquer lançamento já é introduzido no esquema normal de distribuição com distribuidoras já existentes. Segundo a Dibra, as informações quanto à localização dos pontos de venda, circulação, geografia e outros já partem do distribuidor e, partir de tais dados, este quantifica o preço de seus serviços.

150. No que concerne à praça de atuação de cada distribuidor regional, a Dibra esclareceu que esta compreende o estado da Federação em que a empresa jornalística mantém sua logística de distribuição, conforme determinação contratual. Segundo a Dibra, não é exigida a distribuição para todas as cidades dentro de um estado. Mister salientar que a quantidade é determinada pelo potencial de consumo de cada estado, a partir da experiência comercial da Dibra e do distribuidor regional.



#### **5.1.1.4. Do Posicionamento do Grupo Oesp**

151. De acordo com o Grupo Oesp, em atenção ao Ofício nº 09841/2008/RJ/COGCE/SEAE/MF, de 10 de novembro de 2008, é plenamente viável para uma editora passar a determinar, por si só, a tiragem de seus produtos editoriais e o reparte encaminhado a cada ponto de venda. Segundo a consultada, este movimento corresponderia à estratégia de distribuição adotada pelo Oesp.

152. De acordo com a Oesp, a distribuição nacional de produtos editoriais do Oesp pode ser resumida nas seguintes etapas: (i) a área de Mercado Leitor determina as tiragens e os repartes a serem encaminhados a cada ponto de venda; (ii) a distribuidora do Oesp transporta as publicações até a cidade de destino; (iii) Oesp contrata serviços de distribuidores locais ou regionais para distribuir suas publicações naquela localidade ou região.

153. No entendimento da Oesp, não é necessário um portfólio mínimo de publicações para tornar viável a distribuição de produtos editoriais para cada ponto de venda, tradicional ou alternativo, razão porque não há nexos causal entre viabilidade de distribuição e características de mix de produtos ofertados. Neste sentido, o Grupo Oesp defendeu que sua distribuidora, a SPDL distribui apenas os jornais Estadão, Jornal da Tarde, Folha de São Paulo e Agora.

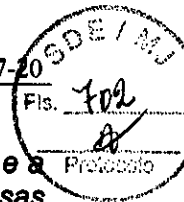
154. Adicionalmente, quando consultado a respeito de estimativas de crescimento do mercado editorial, o grupo Oesp manifestou não dispor de estimativa, fornecendo, somente, o histórico de crescimento do mercado de jornais.

155. Assim, observa-se pelas respostas do Grupo Oesp que esse tem seu foco de atuação no mercado de jornais e não no mercado editorial, em particular, o de revistas, que, apesar de compartilhar praticamente a mesma rede de distribuição e varejo (pontos de venda), é caracterizada por uma dinâmica diferente, seja no que se refere a natureza, diversidade, bem como periodicidade. Nesse sentido, os seus argumentos seriam mais adequados ao segmento de jornais e não ao mercado objeto da presente operação.

#### **5.1.1.5. Das considerações desta SEAE quanto à alternativa aos serviços de distribuição nacional indireta de produtos editoriais.**

156. No que concerne ao argumento apresentado pelas Requerentes, quanto à possibilidade de contratação direta de distribuidoras regionais e locais, por editoras, cumpre esclarecer que, ainda que uma editora possa contar com distribuidores regionais ou locais para distribuir diretamente suas publicações em áreas geográficas distintas, deverá necessariamente executar as atividades de manutenção, coordenação e gestão de diferentes contratos, que, anteriormente, seriam realizadas pela distribuidora nacional. Adicionalmente, caso uma editora resolva acionar diversos distribuidores regionais e locais, em diferentes regiões nacionais, deixará de se beneficiar da diluição de custos para distribuição de muitos títulos, obtida junto às distribuidoras nacionais.

157. Atualmente não existem vínculos de exclusividade, nos contratos firmados pelas distribuidoras nacionais com outros distribuidores de diferentes níveis, de forma que não haveria nenhuma restrição explícita a contratação desses distribuidores locais e regionais. Contudo, conforme trecho do Parecer Técnico da Procuradoria do CADE, exarado na análise do Ato de Concentração nº 08012.006030/1999-51, esta relação já foi marcada por acordos de exclusividade:



*“Vê-se, por conseguinte, que a Distribuidora Constanzo Limitada e a Distribuidora Campineira de Jornais e Revistas Limitada, empresas contratadas pelas representadas para, com exclusividade, procederem à distribuição de jornais, revistas e produtos afins na Região de Campinas, atuam como intermediárias na colocação dos citados produtos à disposição das bancas de jornais...”*

158. A existência de acordos de exclusividade entre as distribuidoras nacionais e suas contratadas regionais e locais, implicava a impossibilidade de contratação direta destas, por parte das editoras. Assim, a exclusão de tais acordos de exclusividade dos contratos firmados entre as distribuidoras nacionais e as regionais e locais permitiria a contratação direta de distribuidores locais e regionais, em diversas regiões do país, por editoras.

159. Nesse contexto, destaca-se a constituição da empresa Dibra por parte da editora Escala, que distribui, basicamente, produtos dessa editora. Destaque-se que publicações da Escala continuam sendo distribuídas pela FC, o que parece contraditório **CONFIDENCIAL**. Adicionalmente, essa distribuidora informou que essa alternativa seria mais onerosa que a utilização das distribuidoras nacionais.

160. Cabe salientar que a determinação dos repartes regionais das publicações da Dibra se restringe aos produtos da Escala. Desta forma, as atividades da Dibra não envolvem a formatação de mix adequado a cada ponto de venda, a partir de produtos editoriais de diversas editoras. Assim, salienta-se a pouca complexidade das atividades de inteligência de mercado realizadas pela Dibra, em comparação ao serviço de inteligência de mercado executado pelas distribuidoras nacionais.

161. Desta forma, a supressão dos acordos de exclusividade, anteriormente existentes entre as distribuidoras nacionais e as distribuidoras regionais e locais, **CONFIDENCIAL**, possibilitou à Dibra concentrar e gerir o histórico de vendas de suas publicações em cada região atendida, a partir das distribuidoras regionais contratadas, tomando para si o papel anteriormente executado pelas distribuidoras nacionais na cadeia editorial. Não obstante, a perda dos ganhos em escala e os custos envolvidos no controle e administração de dados de venda, referentes à totalidade do território nacional, anteriormente executados pelas distribuidoras nacionais, evidenciam a ausência de substituíbilidade entre os serviços prestados por estas e as distribuidoras regionais e locais.

162. Adicionalmente, ressalte-se que por se tratar de uma atuação recente, ainda não é possível asseverar a respeito da sustentabilidade e suficiência dessa estratégia empreendida pelo grupo Escala a partir da Dibra.

### **5.1.2. As barreiras à entrada**

163. A presente sub-seção tem como objetivo definir, claramente, os tipos de barreiras à entrada existentes no mercado brasileiro de distribuição de publicações.

164. As barreiras à entrada afetam a tempestividade, a probabilidade e a suficiência da entrada. As barreiras à entrada podem tomar várias formas, desde a magnitude dos custos afundados (*sunk costs*) até outros fatores que aumentem os custos e riscos associados com a entrada.

#### **5.1.2.1. Custos de Entrada no Segmento de Distribuição de Publicações**



165. O Pool de editoras, representada pelas empresas Carta Editora Ltda., Editora Confiança Ltda., Editora Escala Ltda., Editora Globo S. A., Panini Brasil Ltda. e Três Comércio e Publicações Ltda., em resposta aos Ofícios nº 10102 e 06060/2007/RJ, apresentou os seguintes requisitos intrínsecos necessários para manter a viabilidade econômica do negócio de distribuição:

- (i) Sistema de cobrança e garantia de crédito – o distribuidor assume toda a atividade de cobrança nos pontos de venda, respondendo também pela inadimplência;
- (ii) Penetração – é necessária uma rede de distribuição que seja capaz de atender todo o país;
- (iii) Inteligência e Logística (pesquisa de mercado) – monitoramento das vendas por ponto e melhor formação do “MIX” de revistas para cada local de venda;
- (iv) Escala Mínima Suficiente (Escala Mínima Suficiente (*mix* de publicações) – otimização da entrega de revistas com volume considerável, para obter ganhos nas despesas com distribuição/transporte.

166. No mesmo diapasão, a Intervozes e o IDEC argumentaram que para a entrada no mercado de distribuição editorial são necessários os seguintes requisitos:

1. escala nacional;
2. sistema de cobrança e garantia de crédito,
3. penetração;
4. inteligência logística;
5. escala mínima suficiente.

167. A jurisprudência internacional corrobora a informação prestada pelo pool de editoras e pela Intervozes e IDEC de que a principal barreira à entrada no mercado de distribuição editorial (*magazine distribution*) está associada com a abrangência do serviço, com escala de operação e com o “MIX” de produtos. A esse respeito pode-se citar alguns exemplos ocorridos nos Órgãos de defesa da concorrência da Austrália, Reino Unido e Comunidade Européia.

#### **PMP and IPMG – ACC – Australian Competition Commission**

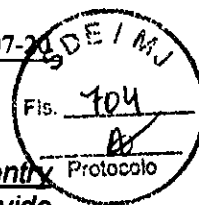
*“PMP and IPMG, two companies involved in commercial printing, magazine publishing and magazine distribution, approached the Commission in February 2001 proposing to merge their companies.*

*In magazine distribution the merging parties had a combined market share in excess of 50 per cent, with much of the remainder controlled by a subsidiary of Australia's largest magazine publisher, ACP. Distribution involves functions such as allocation, packaging, billing and merchandising.*

*Scale was found to be a major barrier to entry (grifo nosso). Comprehensive new entry involving these functions would have to occur instantaneously across all of Australia, or else publishers would not be interested in using a new distributor. New entry would probably also involve substantial costs (grifo nosso).”*

**Anticipated joint venture between Menzies Distribution Limited and Eason and Son (NI) Limited – Office of Fair Trading – UK<sup>10</sup>**

<sup>10</sup> [http://www.offt.gov.uk/shared\\_offt/mergers\\_ea02/361227/Menzies.pdf](http://www.offt.gov.uk/shared_offt/mergers_ea02/361227/Menzies.pdf)



"The Parties stated, confirmed by third parties, that the main entry barrier is gaining distribution contracts sufficient to provide economies of scale and scope (grifo nosso). Third parties also submitted that reputation is important in obtaining contracts from incumbent wholesalers. However, third parties also stated that upon obtaining a large publisher contract, the physical infrastructure can be put in place quickly (within 3-6 months) and easily. The Parties submitted that wholesaling is essentially a logistics business requiring handling equipment, IT systems, vehicles and labour. The Parties estimated that the physical infrastructure required for a modern depot would cost around £1-1.5m. Some of this cost would be sunk but the Parties claimed it is difficult to estimate how much (grifo nosso)".

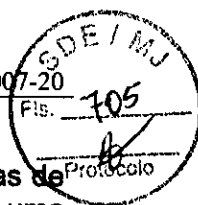
One third party informed the OFT that the lack of contiguous wholesaler territories may reduce competition by limiting entry. However large publishers did not identify such concerns and further confirmed that, subject to contract, they could switch in a timeframe of around 3-6 months to an alternative wholesaler to the Parties or, in some instances, seek solutions from outside NI. Large publisher responses demonstrate a clear ability and willingness to make contracts available to alternative/existing wholesalers and that switching costs are not such as to deter switching.

**Directorate for financial and enterprise affairs  
Competition Committee – OECD**

"In its BIRYAY decision regarding the market of newspaper and magazine distribution, economic barriers to market entry are listed as largeness of physical capacity and personnel for establishment of a distribution company, necessities for having a good organization, technical equipment and experience for distribution of many newspapers and magazines, initial investment costs and other processes and it is determined that those barriers allow only owners of great capital to enter the market. In the market in question, entry to the market and ability to exist in the market require two elements of critical importance that are setting up sale points the number of which is sufficient enough to present the publications to the readers and feeding the sale points with publications in sufficient numbers and varieties (grifo nosso). As a result, in this case, the Board regards a serious barrier to market entry the requirement to set up sale points in excess of ten thousand the existing ones of which are hard and economically irrational to substitute and the reason of this barrier to market entry is determined by the Board as the exclusive agreements with sale points concluded by the jointly dominant undertakings that prohibit rivals to use those sale points to sell their publications<sup>11</sup>".

168. Especificamente com relação à escala e ao escopo, a experiência internacional supramencionada considera como condição necessária para a constituição de uma distribuidora nacional a posse de bons contratos com as editoras. Essa afirmação sugere

<sup>11</sup>[http://www.rekabet.gov.tr/word/uluslararasi/oecdkatkilar/17-CC\\_BarriersToEntry\\_19-20%20October%202005.pdf](http://www.rekabet.gov.tr/word/uluslararasi/oecdkatkilar/17-CC_BarriersToEntry_19-20%20October%202005.pdf)



que por bons contratos entenda-se um conjunto de revistas que por suas características de aceitação e cobertura de diversos públicos, permitissem a escala mínima para uma operação em nível nacional por parte da distribuidora. Esses contratos exerceriam, portanto, o papel de uma âncora, a partir da qual seria viável acrescentar outros contratos ou produtos cuja pequena tiragem indicassem, a princípio, a inviabilidade econômica de sua distribuição. Esse papel de âncora pode ser observado em diversos outros mercados como de *shopping centers*<sup>12</sup> e de indústrias de rede como distribuição de gás natural<sup>13</sup>, onde o papel seria exercido por grandes consumidores, por exemplo, termelétricas.

169. Assume-se, assim, uma complementaridade entre alguns tipos de publicações de forma a compor a cesta de produtos equivalente a essa âncora. Ressaltando-se a atuação geográfica da distribuidora nacional e, considerando-se as especificidades regionais que determinam diferentes repartes, o universo de contratos para compor essa âncora amplia-se, abarcando, principalmente, publicações tradicionais de alcance nacional. O quadro abaixo apresenta as principais publicações nacionais organizadas segundo quantidade e venda, identificadas pela editora e distribuidora nacional.

**Quadro XXI**  
**20 Revistas Mais Vendidas**

Exemplares Vendidos	Publicação	Gênero	Editora	Distribuidora
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL

Elaboração própria com base em informações fornecidas pelas Requerentes.

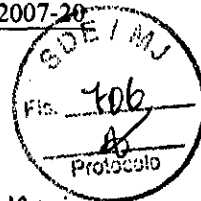
170. CONFIDENCIAL.

171. CONFIDENCIAL.

<sup>12</sup> BRANCO, C. E. C. Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução recente e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, set. 2007

GOMES, H. F. et al. Caracterização da Indústria de Shopping Center no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 20, p. 281-298, set. 2004.

<sup>13</sup> Parecer Técnico nº 06202/2005/DF COGTL/SEAE/MF, de 2 de dezembro de 2005, exarado na ocasião da análise do Ato de Concentração nº 08012.001015/2004-08. Audiência Pública CSPE nº 001/2004.



## 172. CONFIDENCIAL

173. A partir das opiniões das Requerentes, concorrentes e da jurisprudência internacional apresentada acima pode-se elucidar alguns aspectos referentes as barreiras à entrada no mercado relevante de distribuição de publicações:

1. a abrangência nacional é uma condição necessária e suficiente para a entrada no mercado de distribuição editorial;
2. o mercado de distribuição editorial exige contratos de editoras que garantam as economias de escala e de escopo para que seja viável a entrada;
3. a escala para atuação de uma distribuidora está associada a um "Mix" de publicações (quantidade e variedade);
4. embora os custos com infra-estrutura na atividade de distribuição de publicações não sejam afundados (*sunk costs*), uma vez que os ativos tangíveis necessários a distribuição de publicações, como por exemplo sistemas de tecnologia da informação, equipamentos de manejo e veículos e mão-de-obra, podem ser recuperáveis após a saída da empresa do mercado, existe uma série de outros custos que podem ser considerados afundados, tais como: custos para adquirir informações, testar sistemas de distribuição e apreender como elaborar um "MIX" de publicações, o que sugere um processo de "*learning by doing*"

### 5.1.2.2. Custos afundados e a atividade de distribuição de publicações

174. Os custos são ditos afundados quando os mesmos não são recuperáveis quando a firma sai do mercado. Estes custos afetam diretamente a probabilidade da entrada e constituem-se em uma significativa barreira à entrada.

175. Existem vários tipos de custos afundados, desde os custos de infra-estrutura (equipamentos, construções, etc) até os custos de *start-up* na atividade, tais como custos de informação, custos para testar e desenvolver sistemas de distribuição, entre outros.

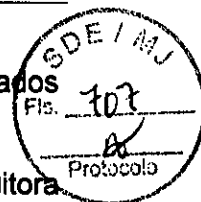
176. A esse respeito, as Requerentes, em resposta ao Ofício 07288/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 22 de abril de 2008, informaram que para a atividade de distribuição de publicações são necessários investimentos em ativos de baixa complexidade, como depósitos, caminhões e pessoal de baixa qualificação técnica (em particular, empacotadores, motoristas, operadores de empilhadeiras, entre outros). Adicionalmente, as Requerentes informaram que a tecnologia empregada não é de difícil acesso, bastando simples *softwares* para controle de estoque e das operações de distribuição.

177. Neste íterim, as Requerentes informaram que os custos para o acesso a esses insumos são recuperáveis, tendo em vista que os ativos móveis e imóveis podem ser vendidos ou recolocados no mercado para atender outras atividades, não havendo, segundo seu entendimento, necessidade de que tais ativos sejam próprios, podendo ser alugados de terceiros. As Requerentes afirmaram ainda que a entrada no mercado de distribuição de produtos editoriais não requer autorizações especiais para criação e estabelecimento da empresa.

178. Muito embora as Requerentes tenham mencionado que não existem custos afundados para entrar na atividade de distribuição de publicações, principalmente no que se refere aos ativos tangíveis (equipamentos, terrenos, etc), o ingresso na referida atividade é permeado por alguns ativos que resultam em custos afundados de difícil mensuração, tais como: custos para adquirir informações, testar sistemas de distribuição e apreender como



elaborar um "MIX" de publicações. Os custos anteriormente citados também são chamados de Inteligência e Logística.



179. O Pool de editoras, representada pelas empresas Carta Editora Ltda., Editora Confiança Ltda., Editora Escala Ltda., Editora Globo S. A., Panini Brasil Ltda. e Três Comércio e Publicações Ltda., em resposta ao Ofício nº 10102/2007/RJ COGCE/SEAE/MF, de 21 de dezembro de 2007, assim definiu o ativo Inteligência e Logística:

*"Trata-se de uma atividade que demanda uma intensa pesquisa de Mercado relacionada ao monitoramento das vendas em cada ponto de vende e a melhor formatação do mix de títulos que ali serão vendidos. Em apertada síntese, cada banca de jornal recebe um "mix" de revistas específico, fruto de um esforço de inteligência das distribuidoras para atender à demanda específica dos leitores em uma determinada localidade.*

*Para se ter uma idéia do nível de inteligência exigido, aproximadamente 2.500 títulos são publicados todos os meses, competindo à distribuidora formatar o mix das revistas em cada um dos milhares de pontos de vendas espalhados pelo Brasil. A importância dessa composição ressalta-se ainda mais quando considerado o limitado espaço disponível em pontos de venda como bancas de jornais".*

180. Como observado, a inteligência e a logística envolvem custos que podem ser caracterizados como custos afundados, vez que os custos não podem ser recuperados quando da saída da distribuidora do mercado. Estes custos também criam impedimentos significativos à entrada já que são custos somente incorridos pela firma entrante, mas ignorado pela firma já estabelecida no mercado.

181. Dessa forma, pode-se concluir que existem custos afundados significativos para a entrada de uma nova distribuidora de publicações no mercado.

### 5.1.2.3. Conclusão

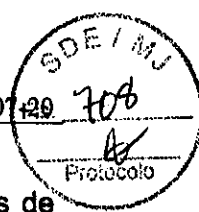
182. De posse das informações apresentadas nas duas sub-seções anteriores é possível se definir que o mercado de distribuição de publicações é permeado por três tipos de barreiras à entrada, que se relacionam entre si:

1. contratos de editoras que garantam as economias de escala e de escopo;
2. mix de publicações (quantidade e variedade);
3. custos afundados de inteligência e logística.

183. Como explicado na sub-seção 1.1., são os contratos de exclusividade existentes entre as editoras e a distribuidora nacional que viabilizam, por intermédio da variedade e quantidade de publicações e o histórico de vendas, o *mix* ótimo de publicações capaz de gerar economias de escala e de escopo suficientes para tornar o negócio de distribuição economicamente viável.

### 5.1.3. Condições de entrada

#### 5.1.3.1. Entrada provável



184. Uma entrada é dita provável, segundo o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, “quando as escalas mínimas viáveis são inferiores às oportunidades de venda no mercado a preços pré-concentração”. Por “oportunidade de vendas” entende-se como sendo as parcelas de mercado potencialmente disponíveis às empresas entrantes.

185. Como afirmado anteriormente, no mercado de distribuição editorial a escala mínima viável é definida como o “MIX” ótimo de publicações em quantidade e qualidade a serem distribuídas nos pontos de venda que minimizam os custos de distribuição/transporte, aumentando, assim, as economias de escala e de escopo.

186. Em resposta ao Ofício nº 07288/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 22 de abril de 2008, as Requerentes argumentam que uma distribuidora de produtos editoriais pode ser constituída de duas formas:

1. infra-estrutura própria de ativos de distribuição;
2. exclusivamente por meio da contratação de terceiros;

187. Com a primeira forma, as Requerentes estimam um investimento de **CONFIDENCIAL** e com a segunda forma as requerentes estima um investimento de **CONFIDENCIAL**

188. O pool de editoras informou que para a constituição de uma distribuição, com a formação de centros de distribuição, a contratação de pessoas e a compra de veículos, é necessário um investimento de R\$ 40 milhões.

189. A título de informação, o órgão de defesa da concorrência do Reino Unido (*OFT - Office of Fair Trading*), quando da análise do caso *joint-venture* entre as empresas *Menzies Distribution Limited* e *Eason e Son (NI) Limited*, assim se manifestou a respeito do investimento necessário para se instalar uma distribuidora editorial em âmbito nacional:

*“The Parties estimated that the physical infrastructure required for a modern depot would cost around £1–1.5m. Some of this cost would be sunk but the Parties claimed it is difficult to estimate how much (grifo nosso)”.*

190. Ressalte-se, contudo, que as dimensões geográficas nacionais do mercado britânico são bem inferiores às do mercado brasileiro. Adicionalmente, devem ser lembradas as especificidades relativas às condições físicas da malha de transporte brasileiro, a predominância do modal rodoviário, e seus respectivos impactos nos custos do transporte – dimensão da frota, tempo de viagem, combustíveis, manutenção.

191. Em complemento, deve-se destacar o fluxo financeiro na cadeia do produto, em função da consignação, de forma que a distribuidora é remunerada posteriormente apenas pela tiragem vendida nos pontos de venda. Assim, haveria um custo de capital, coerente com as taxas de juros em vigor no mercado brasileiro que seriam, em princípio, divergentes do custo britânico.

192. Assim, mesmo a estimativa de custo do caso britânico poderia ser considerada subestimada para o caso brasileiro, de forma que o investimento mínimo seja substancialmente superior. O valor da transação ora em tela, em que uma distribuidora nacional é adquirida, cerca de **CONFIDENCIAL**, corrobora essa assertiva, na medida em que dá uma magnitude, ainda que subestimada, do investimento em uma empresa de porte semelhante – cerca de 30% do mercado.



193. As Requerentes têm uma perspectiva de crescimento do mercado próxima ao crescimento do PIB.

194. O pool de editoras informou, em resposta ao ofício nº 09853/2009/COGCE, que a taxa de crescimento total do mercado editorial nos últimos três anos (2005, 2006 e 2007) foi de cerca de 3% (percentual de crescimento somado nos últimos 3 anos e que não constitui uma média de crescimento dos mesmos anos). Para o próximo triênio o pool de editoras acredita que o crescimento do mercado ficará em torno de 1% ao ano.

195. O pool de editoras estimou, com base nas informações contidas no IVC, que o valor do faturamento bruto do mercado editorial brasileiro foi de R\$ 1,714 bilhões em 2005, R\$ 1,813 bilhões em 2006 e R\$ 1,859 bilhões em 2007.

196. Com base na quantidade vendida de publicações de circulação nacional para 2008, o pool de editoras estimou que de janeiro de 2008 (dados IVC) e estimativas para os meses de setembro a dezembro de 2008 (Segundo estimativas do IVC, 104 milhões de exemplares tenham sido vendidos por meio do canal tradicional - bancas de jornal).

197. As Requerentes estimaram, em resposta aos ofícios nº 09854/2008/RJ e 10128/2008/RJ, uma taxa média de crescimento para o mercado editorial brasileiro em torno de 2,5% para o próximo triênio. No que se refere ao faturamento do mercado editorial brasileiro, as Requerentes apresentaram a seguinte estimativa baseada no volume de exemplares vendidos de cada uma das empresas, que leva em consideração apenas o faturamento decorrente das vendas de revistas: 1,362 bilhões (2006); 1,345 bilhões (2007) e 1,416 bilhões (2008).

198. Em resposta aos Ofícios nos 09854/2008/RJ e 10128/2008/RJ, as Requerentes também apresentaram, para 2007, os faturamentos das revistas distribuídas pela FC e pela Dinap abertos por distribuidores independentes contratados e filiais. Estes faturamentos são apresentados no Quadro XXII.

#### Quadro XXII

#### Faturamento com Distribuidores Independentes e com Filiais e Quantidades Vendidas Requerentes – 2007

Empresa	Faturamento com distribuidores	Faturamento com filiais	Total
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL

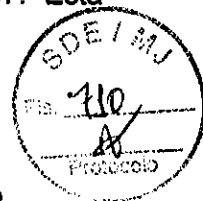
Fonte: Requerentes.

199. Para estimar as oportunidades de vendas em termos de faturamento utilizar-se-á as informações apresentadas no Quadro XVI e a taxa média de crescimento calculada com base nas informações prestadas pelas Requerentes e pelo Pool de Editoras.<sup>14</sup>

200. A taxa média de crescimento utilizada será de 1,75%, uma vez que as Requerentes estimam uma taxa de crescimento de 2,5% e o Pool de Editoras estimam uma taxa de crescimento de 1%. A escolha da taxa média é uma escolha bastante otimista para o crescimento deste mercado. Esta afirmação é realizada com base na evolução das vendas

<sup>14</sup> Ressalte-se que essas oportunidades referem-se ao faturamento das publicações. Assim, assumindo-se que a atividade de distribuição é remunerada por uma parcela desse faturamento, poder-se-ia considerar que as oportunidades de venda seriam inferiores ao valor aqui considerado.

de publicações apresentadas pelas Requerentes para os anos de 2006 e 2007. Esta evolução é verificada no Quadro XVII.



**Quadro XXIII**  
**Volume de Vendas de Publicações no Mercado Nacional por Requerente**

Ano	Dinap	FC	Total
2006	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
2007	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
%	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL

Fonte: Requerentes.

201. **CONFIDENCIAL.**

202. Utilizando-se a taxa média de crescimento de 1,75% e a estimativa de faturamento do mercado editorial brasileiro informada pelas Requerentes, pode-se estimar as oportunidades de vendas em termos de faturamento para os próximos 3 anos.

**Quadro XIV**  
**Oportunidade de vendas com base no faturamento**

Ano	Oportunidade Vendas – Estimativa de crescimento (1,75%)
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL

Fonte: Editora Abril e Pool de Editoras.

203. Como que pode verificar pelo Quadro XVIII, a estimativa da média das oportunidades de vendas calculadas com base no faturamento foi de **CONFIDENCIAL**.

204. Para verificar se a entrada é provável é necessário comparar a estimativa das oportunidades de vendas calculadas com base no faturamento com o investimento necessário para se constituir uma distribuição de abrangência nacional.

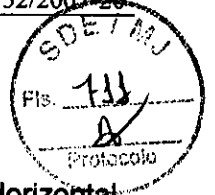
205. As informações de investimento apresentadas anteriormente podem ser resumidas no seguinte quadro:

**Quadro XXV**  
**Investimento**

	Investimento (R\$ milhões)
Requerentes	CONFIDENCIAL
Pool de Editoras	40

Fonte: Requerentes e Editoras.

206. Como se pode verificar pelo Quadro XIX, existe discrepância considerável entre o volume de investimentos necessário para se constituir uma distribuidora de abrangência nacional. Esta discrepância não permite concluir se a entrada neste segmento é provável ou não. Se o nível de investimento necessário para a constituição da referida distribuidora for o de **CONFIDENCIAL**, a entrada é provável, uma vez as oportunidades de vendas são superiores a escala mínima viável (**CONFIDENCIAL**). No entanto, se o investimento necessário para a constituição da distribuidora for o de R\$ 40 milhões, a entrada não é provável.



### 5.1.3.2. Entrada Tempestiva

207. De acordo com o Guia Para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, considera-se como prazo aceitável para entrada o período de 2 anos. Neste prazo incluem-se todas as etapas necessárias à entrada no mercado, tais como, planejamento, desenho do produto, estudo de mercado, obtenção de licenças e permissões, construção e operação da planta, promoção e distribuição do produto.

208. Em resposta ao Ofício nº 07288/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 22 de abril de 2008, as Requerentes informaram que uma distribuidora pode ser constituída em período compreendido entre 90 e 180 dias.

209. A título de informação, o órgão de defesa da concorrência do Reino Unido (OFT - Office of Fair Trading), quando da análise do caso *joint-venture* entre as empresas *Menzies Distribution Limited e Eason e Son (NI) Limited*, assim se manifestou a respeito do tempo necessário para se instalar uma distribuidora editorial em âmbito nacional:

*"However, third parties also stated that upon obtaining a large publisher contract, the physical infrastructure can be put in place quickly (within 3-6 months) and easily."*

210. Neste sentido, pode-se concluir que a entrada no segmento de distribuição de publicações a nível nacional é tempestiva.

### 5.1.3.3. Entrada Suficiente

O conceito de suficiência aplicada à entrada consiste em situações que permitam a exploração adequada, pelo entrante potencial, de todas as oportunidades de vendas.

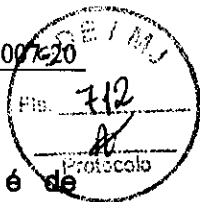
211. As Requerentes enviaram as informações referentes ao volume de reparte e encalhe praticado por cada uma das requerentes para cada de um das publicações distribuídas por elas nos anos de 2006 a 2007. Estas informações foram enviadas via e-mail pelas requerentes em 27/04/2009.

212. O Quadro XXVI apresenta as informações de reparte, encalhe, vendas e a razão Enc/Rep para cada uma das Requerentes. Para a Dinap, as informações encontram-se abertas por tipo de publicação distribuída, ou seja, distribuição de publicações da Abril e distribuição de publicações das demais editoras. O objetivo com esta abertura é o de verificar se existe diferença entre a razão Enc/Rep calculada quando as publicações distribuídas são as da Editora Abril e quando as publicações distribuídas referem-se as demais publicações.

**Quadro XXVI**  
**Nível de Eficiência das Distribuidoras**

CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL
CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL

Fonte: E-mail enviado pelas Requerentes em 27/04/2009.



213. Como se pode verificar pelo Quadro XXVI, a razão Enc/Rep da FC é de **CONFIDENCIAL** e as razões Enc/Rep da Dinap são **CONFIDENCIAL** para as publicações da Abril e **CONFIDENCIAL** para as publicações das demais editoras. Estes resultados sugerem dois aspectos: as publicações da Abril são distribuídas com maior eficiência do que as publicações das demais editoras e a Dinap distribui as demais editoras com maior eficiência do que faz a FC.

214. A menor razão Enc/Rep (maior eficiência) observada para as publicações da Editora Abril pode ser explicada por duas razões: qualidade da publicação da Abril e editora pertencente ao Grupo Abril. A diferença entre as razões Enc/Rep observadas entre a distribuição da FC e a distribuição de outras editoras da Dinap sugere que a Dinap possui um gestão de distribuição mais eficiência do que a gestão de distribuição da FC.

215. A partir das informações de volume vendido apresentada no Quadro XXVII, pode-se calcular as oportunidades de vendas em termos de volume. Estas informações são apresentadas no Quadro XX.

**Quadro XXVII**  
**Oportunidades de Vendas com Base no Volume Vendido**

Ano	Estimativa de crescimento (1,75%)
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

Elaboração própria.

216. Para verificar se a entrada é suficiente no mercado de distribuição nacional considerar-se-á dois cenários: cenário 1 (cenário em que a Dinap permanece com todos os contratos após a operação) e cenário 2 (cenário em que as editoras que distribuíam com FC constituem uma nova distribuidora após a operação).

Cenário 1 – Dinap mantém todos os contratos após a operação.

217. Para a análise da suficiência considerar-se-á três níveis de eficiência para o cálculo do resíduo de vendas oriundo da fusão: o nível de eficiência da distribuição da Abril pela Dinap (**CONFIDENCIAL**), nível de eficiência da distribuição das demais editoras pela Dinap (**CONFIDENCIAL**) e o nível de eficiência médio entre estas duas medidas (**CONFIDENCIAL**). Estas informações são apresentadas no Quadro XXVIII.

**Quadro XXVIII**  
**Nível de Eficiência das Distribuidoras, Encalhe Estimado, Vendas e Vendas Residuais**

<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

Elaboração própria.

218. A primeira coluna do Quadro XXVIII apresenta o nível de eficiência da Dinap nas três situações consideradas, ou seja: eficiência da Dinap com a distribuição de publicações Abril (número 1), eficiência da Dinap com a distribuição de outras publicações (número 2) e média entre as situações anteriores (número 3).

219. A segunda coluna apresenta o encalhe estimado da FC com base nos níveis de eficiência da Dinap. Este encalhe é calculado por intermédio da seguinte equação:

$$E = T_x * R \quad x = 1,2,3 \quad (1)$$



onde  $T_x$  representa a razão Enc/Rep da Dinap nas três situações (1, 2 e 3) e R o reparte determinado pela FC no ano de 2007.

220. A terceira coluna apresenta o volume de vendas calculado com base na diferença entre o reparte da FC no ano de 2007 e o encalhe calculado com base na equação (1). E a Quarta coluna representa a diferença entre o volume de vendas estimado com os níveis de eficiência da Dinap e o volume de vendas da FC originalmente obtido em 2007.

221. Da análise do Quadro XXVIII verifica-se que o volume de vendas residual oriundo da aplicação do nível de eficiência da Dinap ao nível de reparte da FC varia entre **CONFIDENCIAL**, dependendo do nível de eficiência considerado.

222. Comparando-se o volume de vendas residual com as oportunidades de vendas, verifica-se que para os três níveis de eficiência aplicados o volume de vendas residual é superior as oportunidades de vendas estimadas (**CONFIDENCIAL**), o que mostra que a entrada não é suficiente neste mercado com nenhum nível de eficiência considerado.

223. Apesar de se constatar que a entrada não é suficiente com nenhum nível de eficiência, necessário se faz qualificar a pertinência do uso de cada um dos referidos níveis. A aplicação do nível de eficiência da Dinap referente as demais publicações sobre o reparte original da FC fica prejudicada porque a transmissão da eficiência praticada na Dinap pode não ocorrer imediatamente para a FC, vez que a própria natureza das publicações distribuídas pela FC podem não permitir a redução de encalhe compatível com o nível de eficiência da Dinap.

224. A este respeito, cumpre esclarecer que o conjunto de revistas distribuídas pela Dinap, assim como o conjunto de revistas distribuídas pela FC, possui uma grande variabilidade de níveis de encalhe por publicação. Isto é, dentro do conjunto de publicações distribuídas tanto por Dinap quanto por FC há publicações com diferentes níveis de encalhe, revelando que a média de encalhe de uma distribuidora também é influenciada pela aceitação de cada revista junto ao seu público consumidor.

225. Neste sentido, em atenção ao Ofício nº 07007/2009/RJ COGCE/SEAE/MF, de 25 de março de 2009, as Requerentes afirmaram que, **CONFIDENCIAL**

226. Ainda que possível, a aplicação do nível de eficiência da Dinap referente às publicações da Editora Abril sobre o reparte original da FC também fica prejudicada, uma vez que o diferencial da qualidade/escala da publicação permite a redução imediata do encalhe. Associado a isso, não seria racional a adoção desta estratégia pela Dinap, uma vez que ao estimular este aumento de eficiência a Dinap estaria elevando as vendas das editoras concorrentes.



227. A aplicação do nível de eficiência médio (nível de eficiência da Dinap para diversas publicações (**CONFIDENCIAL**) e nível de eficiência da FC (**CONFIDENCIAL**), no entanto, seria razoável supor que o nível de eficiência da FC após aquisição pela Dinap seja maior que o seu nível de eficiência original, já que, de maneira geral, as fusões geram eficiências, não necessariamente específicas a operação. Também seria razoável supor que esse nível seria inferior ao da própria da Dinap referente as demais publicações, em decorrência da natureza das publicações distribuídas pela FC.

228. Assim, nesse cenário 1, considerou-se que reduções na relação encalhe/reparte corresponderiam a um acréscimo de oferta que absorveriam as oportunidades de venda.

229. Complementando, assumindo-se que o crescimento do mercado não se dará exclusivamente em função de novas publicações, observa-se que qualquer crescimento de mercado nessa magnitude poderia ser suprido pelo montante de revistas já distribuído pelas Requerentes.

230. Reconhecendo-se que o encalhe geral atual representa um excesso de oferta sobre a demanda do mercado, na medida em que a demanda cresce não seria absurdo supor que parte da oferta atualmente já disponibilizada no mercado seria adquirida, resultando, apenas, em redução do encalhe geral. Nessa situação, a entrada não seria suficiente, simplesmente por haver excedente de oferta disponível bem superior às oportunidades de venda, cujo efeito seria semelhante à existência de abundante capacidade ociosa a custo zero de ocupação.

231. Adicionalmente, considerando-se o papel das publicações âncora, não se pode considerar, a princípio que novas publicações, ou novas editoras possam cumprir essa função, de forma que a entrada não seria suficiente.

Cenário 2 – As editoras que distribuíam com a FC constituem uma nova distribuidora após a operação.

232. Considerando-se que o faturamento da FC em 2007 foi cerca de R\$ 91 milhões e que o investimento necessário para se montar uma distribuidora de abrangência nacional varia entre **CONFIDENCIAL** e R\$ 40 milhões, constata-se que a entrada de uma nova distribuidora com todos os contratos detidos pela FC à época da operação é provável. Entretanto esse número seria subestimado em relação ao porte da FC, e, assim, no mínimo deve-se utilizar o valor dela, **CONFIDENCIAL**.

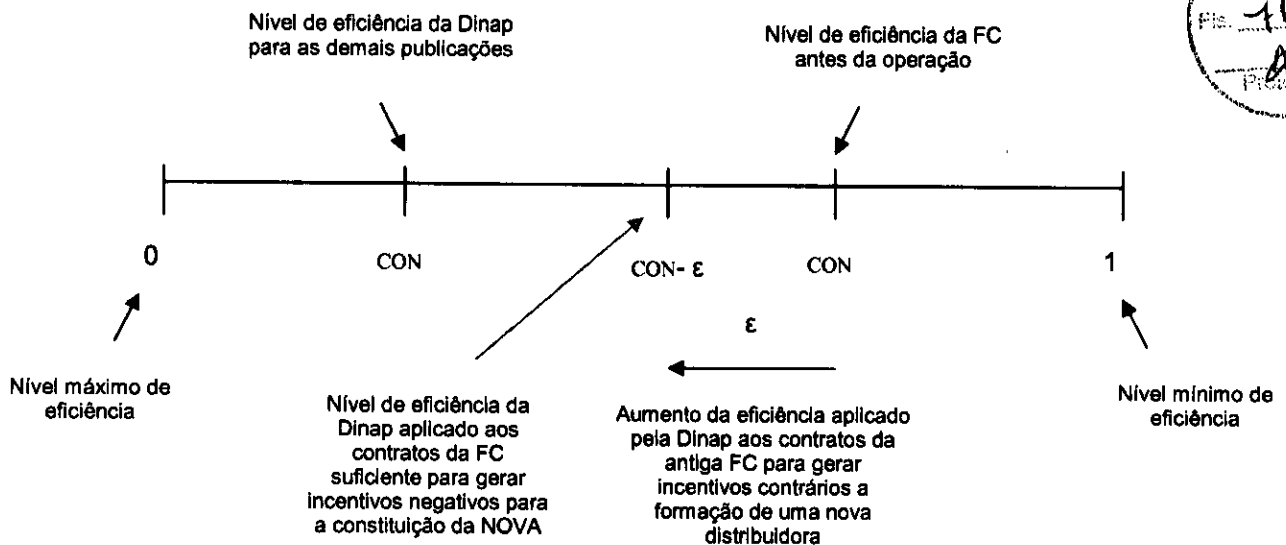
233. Da mesma forma que para a análise anterior, a entrada é tempestiva e suficiente, uma vez que para se realizar o investimento demanda-se menos do que dois anos e as publicações distribuídas pela FC representavam à época da operação 30% do mercado.

234. A grande questão da análise da entrada de uma nova distribuidora com todos os contratos da FC é saber se é razoável supor que existem incentivos para a constituição desta distribuidora por parte das editoras.

235. A constituição de uma nova distribuidora constituída pelas editoras que tinham contrato com a FC faz surgir a seguinte hipótese "O nível de eficiência da nova é pelo menos baixo quanto o nível de ineficiência da FC"

236. A adoção desta hipótese é bastante razoável, uma vez que o nível de eficiência (ENC/REP) está associado com uma série de atribuições que demandam conhecimentos específicos, como já apresentado no decorrer do parecer.



**Figura 4. Evolução dos níveis de eficiência da Dinap e da NOVA distribuidora**

237. A Figura IV apresenta a evolução dos seguintes níveis de eficiência:

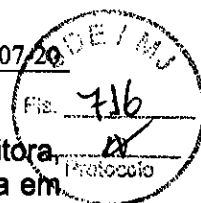
- (i) nível de eficiência da Dinap atribuído as demais publicações (**CONFIDENCIAL**);
- (ii) nível de eficiência da FC antes da operação (**CONFIDENCIAL**);
- (iii) nível de eficiência aplicado aos contratos da FC suficiente para gerar incentivos negativos para a constituição da NOVA distribuidora (**CONFIDENCIAL - ε**) para  $\epsilon > 0$ .

238. A partir da hipótese mencionada acima e da análise da Figura IV é possível se constatar que a Dinap sempre pode melhorar a eficiência da distribuição dos contratos remanescentes da FC por um  $\epsilon$  tão pequeno quanto ela deseje que seja suficiente para gerar incentivos negativos a criação da nova distribuidora, ou seja, a Dinap pode melhorar a distribuição das editoras remanescentes, fazendo com que as mesmas tenham melhores níveis de vendas, evitando o ingresso de uma nova distribuidora.

239. Ainda que não fosse possível para a Dinap eliminar os incentivos para a constituição de uma nova distribuidora via níveis de eficiência acima apresentados, a constituição da nova distribuidora corresponderia a migração simultânea de um mínimo de bons contratos, no que se refere a complementaridade de publicações e a sua expressão nacional - âncora. Essa migração por sua vez depende de uma coordenação de decisões entre os diversos editores envolvidos, o que não seria simples, a princípio.

240. Em complemento, na medida em que não existe alternativa de distribuidor nacional, nem regulação expressa da prestação dos serviços por parte desse, seria razoável supor que a distribuidora detivesse incentivos para dificultar a migração parcial, mediante não prestação desse serviço às demais publicações do potencial migrante.

241. Essa estratégia seria factível, na medida em que a única distribuidora nacional resultante da operação teria todos os contratos relevantes com as editoras, podendo contar com diversas opções para a formatação de sua âncora. De fato, como a distribuidora nacional agregou as âncoras das Requerentes, pode-se supor que ela tenha diversas âncoras a sua disposição.



242. Nesse sentido, impõe-se a necessidade de uma migração total da editora, dificultando ainda mais a coordenação de decisões com os demais agentes, na medida em que todo o seu portfólio de publicações torna-se exposto aos riscos de contratação com um novo agente distribuidor, sem conhecimento prévio e atuação no mercado.

243. Ademais, destaque-se a necessidade, simultânea de formação por parte desse agente de diversos contratos com diversos distribuidores regionais e locais dispersos pelo território nacional, sujeitos as suas correspondentes especificidades. Complementando, não se pode afastar a possibilidade de restrições de acesso desse novo distribuidor a um conjunto mínimo de distribuidores regionais que viabilizem a capilaridade necessária à distribuição nacional das publicações. Essas restrições poderiam ser fruto de exercício de poder de mercado do único distribuidor nacional detentor dos contratos relevantes de distribuição. Ressalte-se que, a possibilidade desse exercício afasta conclusões de que migração das editoras para um possível entrante ocorreria sem riscos.

244. Pelo exposto, observa-se que, ainda que provável e tempestiva, a entrada no mercado de distribuição indireta de publicações não é suficiente.

## 5.2 Da Efetiva Rivalidade Existente no Segmento de Pequenas Cargas

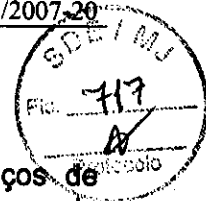
245. Neste tópico serão apresentadas as características do mercado nacional de pequenas cargas capazes de mitigar possíveis efeitos deletérios decorrentes da operação em tela. Neste sentido, cumpre salientar o significativo número de empresas logísticas de pequenas cargas atuantes na totalidade do mercado nacional. Dentre tais empresas, cumpre destacar duas empresas, quais sejam, Correios e Door to Door.

246. No que concerne à atuação dos Correios no segmento de pequenas cargas, cumpre destacar que, conforme informado pelas Requerentes, em atenção ao Ofício nº 08870/2008/RJ COGCE/SEAE/MF, de 12 de setembro de 2008, os Correios firmaram um convênio com a ANER, para distribuição de publicações para assinantes. Desta forma, observa-se que, além de líder do segmento, respondendo por mais da metade do segmento brasileiro de pequenas cargas, os Correios adicionalmente firmaram um canal direto com os editores nacionais de revistas de modo a ampliar o número de publicações distribuídas.

247. Da mesma forma a empresa Door to Door, atuante no segmento nacional de pequenas cargas, em seu endereço eletrônico, destaca, em seu endereço eletrônico, diversas vantagens oferecidas aos clientes do mercado editorial, conforme os trechos transcritos a seguir:

*“Desde a armazenagem, passando pelo manuseio, pick & pack até a entrega qualificada e monitorada de publicações e volumes com abrangência nacional, a D2D oferece ao mercado editorial, agências de marketing direto e relacionamento soluções moldadas as suas mais específicas necessidades.”*

248. Destarte, considerando a existência de inúmeras empresas atuantes no mercado nacional de pequenas cargas e, dentre estas, empresas com fortes atrativos para o mercado editorial, entende-se que um possível exercício unilateral de poder de mercado, por parte das Requerentes, possa ser mitigado por tais agentes, de forma que esta SEAE não dará continuidade à análise do mercado de pequenas cargas.

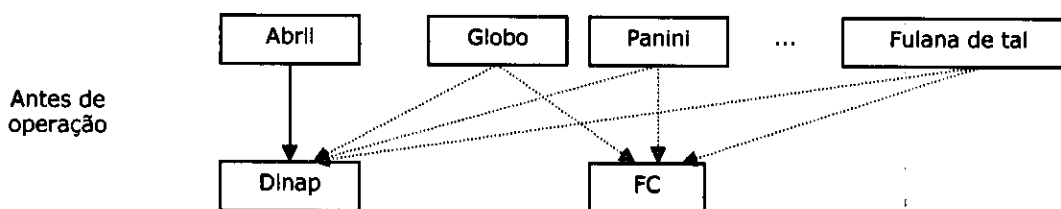


### 5.3. Da Integração Vertical

249. Uma vez que as revistas publicadas pelo Grupo Abril utilizam os serviços de distribuição direta e indireta, observa-se que a operação em apreço acarreta o reforço da integração vertical já existentes, no Grupo Abril, entre tais produtos e serviços. Desta forma, esta SEAE abordará nesta etapa do Parecer Técnico os possíveis efeitos decorrentes do reforço desta integração vertical.

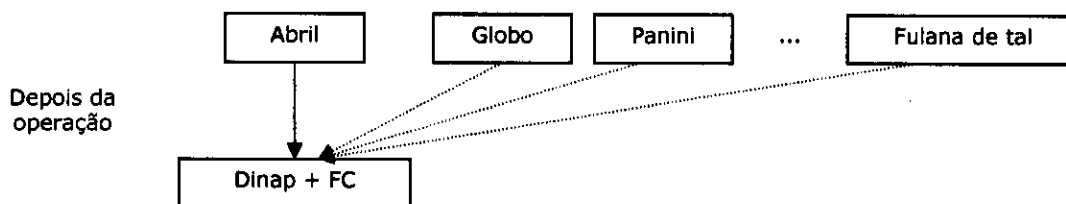
250. Primeiramente, cabe apresentar a estrutura da integração vertical já existente anteriormente à operação. Conforme o esquema apresentado a seguir (Figura V), o mercado editorial de revistas contava com duas opções de empresas atuantes na distribuição de publicações, isto é, as Requerentes. Desta forma, havia a FC, uma alternativa de distribuição de publicações, além da Dinap, empresa do Grupo Abril, já verticalizado.

**Figura 5. Mercado de distribuição editorial de revistas antes da operação**



251. Com a aquisição da FC pela Dinap, o mercado de distribuição indireta passou a contar com os serviços prestados por um único grupo econômico, isto é, o Grupo Abril. Neste mesmo movimento, a integração vertical já existente foi reforçada, quando todas as editoras do mercado de revistas passam a depender do Grupo Abril, para a realização dos serviços de distribuição indireta. A Figura VI apresenta as transformações ocorridas após a operação.

**Figura 6. Mercado de distribuição editorial de revistas após da operação**



252. Frente às considerações apresentadas, cabe dar prosseguimento à análise dos efeitos do reforço da integração vertical entre o mercado editorial de revistas e o serviço de distribuição indireta de publicações. Assim, cabe analisar as possibilidades de fechamento do mercado de edição de revistas e do mercado de distribuição indireta de publicações.

253. No que concerne à possibilidade de fechamento do mercado editorial, cumpre esclarecer que a Editora Abril fecharia este segmento para o mercado de distribuição

indireta nacional de publicações se não houvesse outra(s) editora(s) que pudesse(m) atender ao mercado relevante nacional de distribuição de publicações, garantindo economias de escala e de escopo.

254. Assim, para distribuir publicações ao nível nacional necessita-se de uma ou mais editoras com uma ou mais publicações distintas de abrangência nacional. Contudo, mesmo que as editoras possuam títulos de abrangência nacional, o faturamento com os referidos títulos somente será suficiente se a quantidade e a qualidade dos títulos garantir economias de escala e escopo para a distribuidora, especialmente através da constituição de um conjunto ótimo de publicações.

255. Como o mercado editorial conta com a atuação de uma série de editoras, verifica-se a impossibilidade, a princípio, de fechamento deste segmento, em decorrência da operação em apreço. Neste sentido, salienta-se o significativo número de editoras atuantes, além da própria Editora Abril, conforme a relação a seguir:

- Editora Alto Astral;
- Editora Confiança;
- Editora Carta Editorial;
- Editora Globo;
- Editora IBC Online;
- Editora Panini;
- Editora Escala;
- Editora Europa;
- Editora Guia do Turista;
- Editora Peixes;
- Editora Magister;
- Editora United Magazines;
- Editora Bsete;
- Editora Brasil MN;
- Editora Digerati;
- Editora Símbolo;
- Editora Rickdan;
- Editora Três;
- Editora Lua do Brasil.

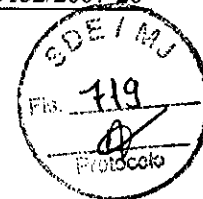


256. Ressalte-se contudo que, conforme exposto acima no item probabilidade de entrada, na medida em que todas as editoras nacionais estejam contratadas junto as incumbentes ora fundidas, e, destacando-se as dificuldades inerentes a migração dessas editoras, pode-se considerar o fechamento desse mercado de forma a se viabilizar um exercício unilateral de poder de mercado.

257. Por outro lado, uma distribuidora de publicações nacional poderia fechar o mercado de distribuição para as editoras se não existisse outra distribuidora de abrangência nacional ou mecanismo pelo qual estas editoras pudessem lançar mão para distribuir suas publicações.

258. Assim, considerando que não existe outra distribuidora de abrangência nacional e que somente editoras detentoras de títulos de grande circulação teriam possibilidade de distribuir as suas publicações (Panini (15%), Alto Astral (9%), Globo (3%) e Escala (3%)), já que editoras detentoras de títulos de pequena circulação não dispõem de escala para tanto, verifica-se a possibilidade de fechamento no mercado de distribuição.

259. Por todo o exposto, constata-se que a presente operação tem o condão de contribuir para o fechamento no mercado de distribuição.



## VI. Eficiências

### 6.1. Visão Geral

260. De acordo com o Guia, são consideradas como eficiências específicas da concentração aquelas cuja magnitude e possibilidade de ocorrência possam ser verificadas por meios razoáveis, e para as quais as causas (como) e o momento em que serão obtidas (quando) estejam razoavelmente especificados. Segundo o Guia não serão consideradas eficiências específicas da concentração aquelas que podem ser alcançadas, em um período inferior a 2 anos, por meio de alternativas factíveis, que envolvem menores riscos para a concorrência.

261. Farrell e Shapiro (1990, 2001) atribuem o nome de sinergias às eficiências específicas da fusão/aquisição. Segundo os autores, para que uma operação de fusão/aquisição gere sinergias é necessário, além da combinação dos ativos entre as empresas, que não exista um mercado para a transação dos referidos ativos, seja ele o mercado de compra e venda ou de qualquer outro tipo de transação, como por exemplo licenciamento de tecnologia. Segundo os autores, as alternativas fora da solução de fusão/aquisição tendem a ser mais competitivas, pois evitam a redução de competidores na economia e geram incentivos para que as formas alternativas sejam colocadas em vigor.

262. Cada uma das eficiências alegadas pelas Requerentes será avaliada com base nos conceitos de eficiências econômicas apresentados no Guia Para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal e de sinergias de Farrell e Shapiro, considerando-se desde a soma dos ativos até a existência de formas alternativas de comercialização dos ativos em questão.

### 6.2. Análise das Eficiências

263. Nesta seção serão apresentadas duas análises de eficiências: análise de eficiências das Requerentes enviadas via resposta do Ofício nº 07288/2008/RJ COGCE/SEAE/MF e parecer elaborado pela LCA intitulado "Análise das eficiências econômicas da operação Dinap/FC".

#### 6.2.1. Análise das eficiências apresentadas pelas Requerentes

264. Para verificar se a operação gera eficiências foi feita a seguinte pergunta para as Requerentes:

*"Considerando o disposto no art. 54 parágrafo 1º da Lei 8.884/94, apresentar estudo que contenha as eficiências geradas pela operação, com argumentos embasados, se possível, em dados quantitativos. É importante ressaltar que de acordo com o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração Horizontal, só serão consideradas as eficiências econômicas resultantes do ato de concentração, não estando entre estas "os ganhos pecuniários decorrentes de aumento de parcela de mercado ou de qualquer ato que represente apenas uma transferência de receitas entre agentes econômicos".*

265. Em linhas gerais, as Requerentes apresentam as seguintes eficiências geradas pela operação:

**CONFIDENCIAL**



266. No trabalho apresentado, as Requerentes salientam que as eficiências resultantes da operação advirão do ganho de escala e da captura de sinergias. Essês ganhos de escala ocorrerão, segundo as Requerentes, por intermédio da redução de custos resultante do aumento da capacidade de distribuição. A redução de custos acontecerá via:

**CONFIDENCIAL**

267. Em grandes números, as Requerentes assim mensuram a redução de custos resultante da operação:

**Quadro IXXX  
Resumo das Eficiências**

Item	R\$ mil
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

Fonte: Requerentes.

268. Com o intuito de obter, das Requerentes, a demonstração de cada uma das eficiências acima apresentadas, esta Secretaria elaborou a seguinte pergunta:

*"Demonstrar, para cada uma das eficiências apontadas no item anterior, que não seria possível obtê-las através de meio alternativo à operação em análise e que estas representam economias reais de recursos específicas da operação".*

269. **CONFIDENCIAL**

270. **CONFIDENCIAL**

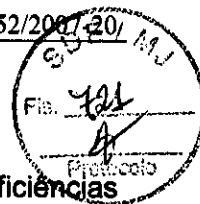
271. **CONFIDENCIAL**

272. Embora **CONFIDENCIAL** implique em economias de escala, estas economias de escala, apesar de representarem eficiências, não podem ser consideradas eficiências específicas da operação, **CONFIDENCIAL** Os mesmos argumentos se aplicam aos demais aspectos mencionados pelas Requerentes, ou seja, as eficiências alegadas pelas Requerentes não podem ser consideradas eficiências específicas da operação.

273. **CONFIDENCIAL**

274. Da mesma forma **CONFIDENCIAL**, os ganhos de escala **CONFIDENCIAL** não podem ser consideradas eficiências específicas da operação. Não parece óbvio que os ganhos de escala mencionados pelas Requerentes não possam ser obtidos via investimentos da própria Dinap se que para isso seja necessário se eliminar o concorrente do mercado. Desta forma, as eficiências alegadas pelas Requerentes **CONFIDENCIAL** não podem ser consideradas eficiências antitruste (eficiências específicas da operação).

275. **CONFIDENCIAL**



## 276. CONFIDENCIAL

277. Novamente, as eficiências alegadas pelas Requerentes não representam eficiências antitruste, vez que os benefícios apontados pelas Requerentes podem ser produzidos individualmente Dinap via investimentos, bastando apenas que as novas tecnologias e sistemas de gestão sejam adquiridas no mercado. As Requerentes não fazem nenhuma menção a inexistência de novas tecnologias e sistemas de gestão no mercado nem exploram argumentos que levem a conclusão de tal fato.

### 6.2.2. Análise das eficiências apresentadas pela LCA

278. A LCA, Consultoria contratada pelas Requerentes para desenvolver estudo de eficiências, elaborou o estudo de eficiências intitulado "Análise das Eficiências Econômicas da Operação Dinap/FC". Este estudo utilizou como insumo básico as informações contidas na resposta do Ofício nº 07288/2008/RJ.

279. A análise da LCA, a exemplo do estudo apresentado pelas Requerentes, foi realizado com base em três aspectos: **CONFIDENCIAL**

#### 6.2.2.1. CONFIDENCIAL

280. A LCA apresenta as seguintes eficiências **CONFIDENCIAL**

**Quadro XXX**  
**Eficiências Resultantes da CONFIDENCIAL**

Descrição	Valor
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

Fonte: Requerentes.

281. Com relação aos primeiro e segundo itens, a Consultoria LCA argumentou que **CONFIDENCIAL**

282. Embora **CONFIDENCIAL** resulte em redução de custos, não parece plausível supor que esta redução de custos somente pode ser obtida via fusão entre as duas distribuidoras, o que não caracteriza as referidas eficiências como sendo eficiências antitruste.

283. No que se refere ao terceiro item, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL** resulta em uma economia real de recursos e que a viabilização desta economia é totalmente dependente da realização do Ato de Concentração. A justificativa apresentada pela LCA para sustentar o seu argumento é a de que **CONFIDENCIAL**

284. Da mesma forma, a SEAE entende que embora **CONFIDENCIAL** gere redução de custos oriundo **CONFIDENCIAL**, não existe nenhuma tecnologia/método/gestão envolvida nesta operação que não possa ser obtida no mercado que torne imprescindível a unificação das duas empresas, gerando a eliminação de um concorrente no mercado.

285. Sendo assim, as eficiências **CONFIDENCIAL** apresentadas pela LCA não representam eficiências antitruste mas sim **CONFIDENCIAL**. Para que as eficiências

alegadas fossem eficiências antitruste seria necessário que não fosse possível obter soluções de instalações fora da fusão proposta.

### 6.2.2.2. CONFIDENCIAL

286. A LCA apresentou as seguintes fontes de eficiências **CONFIDENCIAL**:



#### Quadro XXXI Eficiências Resultantes da **CONFIDENCIAL**

Descrição	Valor
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

Fonte: Requerentes.

287. No que se refere ao primeiro item, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**.

288. A SEAE entende que a **CONFIDENCIAL** gera eficiências e que essas eficiências são oriundas da fusão entre as duas empresas. No entanto, não existem razões para acreditar que estes ganhos de eficiência não poderiam ser obtidas por outros meios que não a eliminação de um concorrente do mercado. Não existe **CONFIDENCIAL** nenhuma tecnologia e/ou processo tecnológico que dependa integralmente da união dos ativos das duas empresas.

289. Com relação ao segundo item (**CONFIDENCIAL**), a LCA argumentou que **CONFIDENCIAL** permitirá reduzir **CONFIDENCIAL**. Segundo a LCA, **CONFIDENCIAL** gerará eficiências que são eficiências específicas da operação, uma vez que **CONFIDENCIAL**.

290. Novamente, esta SEAE entende que **CONFIDENCIAL** implicará em melhorias para a nova empresa. No entanto, estas melhorias não podem ser caracterizadas como eficiências antitruste, uma vez que **CONFIDENCIAL** pode ser implementado independentemente da unificação de ativos de duas empresas, ou seja, existem outros mecanismos fora da fusão que podem ser implementados para o atendimento do objetivo.

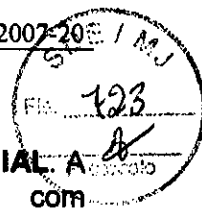
291. No que se refere **CONFIDENCIAL**, esta SEAE não a entende como sendo uma sinergia no conceito de Farrell e Shapiro (2001) porque **CONFIDENCIAL**. Além disso, o fato da FC **CONFIDENCIAL** não quer dizer que ela não a possa fazer quer seja pelos seus próprios meios quer seja pela contratação de terceiros.

292. Com relação ao terceiro item (**CONFIDENCIAL**), a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**. A LCA aponta as seguintes justificativas para **CONFIDENCIAL**:

### **CONFIDENCIAL**

293. Esta SEAE, em consonância com Farrell e Shapiro (2001), entende que **CONFIDENCIAL**, embora reduza custos, não pode ser considerado como uma eficiência antitruste, uma vez que **CONFIDENCIAL**, ou seja, **CONFIDENCIAL** não é uma justificativa plausível para se eliminar um concorrente do mercado.





294. Da mesma forma que para o item anterior, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**. A LCA também argumenta que as economias neste item estão associadas com **CONFIDENCIAL**.

295. Esta SEAE entende, da mesma forma que para o item anterior, que estas economias não constituem eficiências antitruste, uma vez que podem ser obtidas por esforço unilateral das empresas, sem precisar, para isso, que se elimine um concorrente do mercado.

296. Com relação ao quinto e último item, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**.

297. A SEAE entende que as mencionadas economias são economias resultantes de **CONFIDENCIAL**, que podem ser desenvolvidas independentemente da realização da referida operação, o que mostra que as eficiências geradas não são eficiências antitruste.

### 6.2.2.3. **CONFIDENCIAL**

298. Para a análise de **CONFIDENCIAL** a LCA apresenta as seguintes fontes de eficiências:

**Quadro XXXII**  
**Eficiências Resultantes da **CONFIDENCIAL****

Descrição	Valor
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>
<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>

299. Com relação ao primeiro item, a LCA argumentou que as eficiências advirão da **CONFIDENCIAL**.

300. Com relação ao primeiro item, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**.

301. Embora **CONFIDENCIAL**, esta melhoria não é um privilégio da operação. As empresas poderiam **CONFIDENCIAL**, uma vez que não existe razão para se supor que os custos **CONFIDENCIAL** seria superior aos benefícios para toda e qualquer implementação. Além disso, existe **CONFIDENCIAL** capaz de suprir as vantagens apontadas pela LCA, sendo, portanto, simplório pensar que somente a operação pode melhorar **CONFIDENCIAL**.

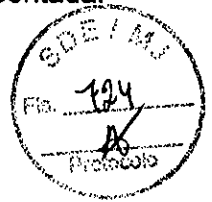
302. Com relação aos três itens subseqüentes, a LCA argumenta que **CONFIDENCIAL**. No entanto, para todos estes itens existe mercado externo a operação capaz de gerar soluções para a redução dos custos, não sendo, portanto, a operação a única forma de obtenção dos referidos custos, o que não caracteriza estas eficiências como eficiências antitrustes.

### 6.3. Conclusão

303. Por todo o exposto, esta Secretaria conclui que as eficiências geradas na operação não podem ser consideradas eficiências antitruste, uma vez que as mesmas podem ser obtidas via outros expedientes que não a aquisição da única empresa concorrente no mercado. Os benefícios oriundos da unificação da operação não justificam os prejuízos potenciais decorrentes da ausência de rivalidade no mercado editorial brasileiro.

**VII – Recomendação**

304. Recomenda-se que a operação não seja aprovada na forma em que foi apresentada.



À apreciação superior.

  
**LÍVIA CECÍLIA GONÇALVES**  
Assistente Técnica

  
**ELVINO DE CARVALHO MENDONÇA**  
Assessor Técnico

  
**RICARDO KALIL MORAES**  
Coordenador-Geral de Controle de Estruturas de Mercado

De acordo.

  
**PRICILLA MARIA SANTANA**  
Secretária-Adjunta