

**DECISÃO DE NÃO OPOSIÇÃO**  
**PROCESSO CCENT. Nº 8/ 2004 – UNITED BISCUITS IBERIA S.L / TRIUNFO-**  
**PRODUTOS ALIMENTARES, S.A**

**I. INTRODUÇÃO**

1. Em 1 de Março de 2004, a Autoridade da Concorrência recebeu uma notificação relativa a um projecto de concentração por meio do qual a empresa United Biscuits Iberia SL pretende adquirir à Nutrinveste S.G.P.S., S.A. a totalidade das acções representativas do capital social da Triunfo - Produtos Alimentares, S.A.
2. A operação de concentração configura uma concentração de empresas na acepção da alínea b) do nº 1 do artigo 8º. da Lei nº. 18/2003, de 11 de Junho (“Lei da Concorrência”) e na definição de controlo consagrada na alínea a) do n.º 3 do mesmo artigo e foi notificada à Autoridade da Concorrência pelo facto de se encontrarem preenchidas, em consequência da realização da operação projectada, as condições previstas nas alíneas a) e b) do nº 1 do artigo 9º. do mesmo diploma.
3. Nos termos do n.º 1 do artigo 38º da Lei nº. 18/2003 de 11 de Junho, a Autoridade da Concorrência procedeu à audiência escrita da notificante e da única contra-interessada (a Cuétara).
4. Em 31 de Maio de 2004, o Conselho da Autoridade da Concorrência deliberou, nos termos da alínea c) do n.º 1 do artigo 35.º da Lei nº.18/2003, dar início à fase de investigação aprofundada (doravante “Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada”).
5. Durante a instrução do procedimento, a Autoridade da Concorrência procedeu a diligências de investigação, cujas conclusões se analisam no presente projecto de decisão (“Investigação Aprofundada”).
6. Nos termos do n.º 1 do artigo 38.º da Lei nº.18/2003, de 11 de Junho, procede-se ora à fase de Audiência dos Interessados.

**II. AS PARTES**

**2.1 Empresa Adquirente**

7. A United Biscuits Iberia, S.L. (doravante “UB” ou “United Biscuits”) é uma sociedade de direito espanhol, controlada pela Nabisco Group Holdings Corporation<sup>1</sup> que, por sua vez, é controlada pela Kraft Foods. Inc, uma subsidiária do grupo Philip Morris, para a área alimentar, que, recentemente, adoptou a designação de Grupo Altria.

---

<sup>1</sup> A aquisição do controlo da United Biscuits por parte da Nabisco Group Holdings Corporation foi objecto da decisão COMP/M.1920 *Nabisco / United Biscuits*.

8. A UB dedica-se ao fabrico e venda de bolachas, produtos enlatados e sobremesas “prontas a comer”. É titular de marcas com notoriedade internacional entre as quais a *Fontanela*, *Artiach* e *Marbu* e ainda a marca de sobremesas *Royal*, bem como as marcas tradicionalmente detidas pela Nabisco, de renome internacional e que, desde Julho de 2000, passaram a ser produzidas e comercializadas pela UB: *Oreo*, *Ritz* e *Chips Ahoy*.
9. A presença da UB em Portugal, ao nível das vendas, é assegurada apenas pela filial, United Biscuits Iberia Lda., que não possui qualquer central de produção em Portugal.
10. Nos termos do artigo 10º. da Lei nº. 18/2003, são os seguintes os volumes de negócios da UB<sup>2</sup>, para 2003, em Portugal, EEE e Mundial:

**Tabela 1: Volume de negócios da UB e Grupo Altria**

	<b>UB</b>	<b>Grupo Altria</b>
<b>Portugal</b>	[<150 milhões]	[>150 milhões]
<b>EEE</b>	[>150 milhões]	[>150 milhões]
<b>Mundial</b>	[>150 milhões]	[>150 milhões]

**Fonte:** Dados fornecidos pela notificante, valores em euros.

## 2.2. A Empresa Adquirida

11. A Triunfo-Produtos Alimentares, S.A (doravante “Triunfo”) é detida integralmente pela Nutrinveste SGPS, S.A, holding do grupo Nutrinveste, um dos principais grupos agro-alimentares nacionais, integralmente detida pela Mellol, grupo Jorge de Melo.
12. A Nutrinveste é integralmente detida pela Mellol, grupo Jorge de Melo, e apresenta a seguinte estrutura empresarial:

\* Alco- Alco, Algodoeira e Industrial, SGPS, S.A<sup>3</sup>

\* Compal, Companhia Produtora de Conservas Alimentares, S.A<sup>4</sup>

\* Triunfo- Produtos Alimentares, S.A

\* Nutricafés, Cafés e Restauração, S.A<sup>5</sup>

<sup>2</sup> O Grupo Altria não consolida as contas da UB.

<sup>3</sup> A Alco, dedica-se à refinação de óleos e embalamento de azeite.

<sup>4</sup> A Compal produz e comercializa conservas de fruta e vegetais, sumos e néctares, água com gás, respectivamente, sob as marcas Compal, Bongo, e Frize.

<sup>5</sup> A Nutricafés, dedica-se à torrefação e comercialização de cafés sob as marcas Nicola, Chave D’Ouro e à restauração.

13. A Triunfo produz e comercializa bolachas sob as marcas Triunfo, Proalimentar, Clássicas, *Chipmix*, *Hookie*, *Waferland* e *Coríntia*. Esta actividade integra-se na CAE - Classificação de Actividades Económicas – 15 820.
14. Os volumes de negócio registados pela Triunfo em Portugal, em 2003, em Portugal, EEE e a nível mundial, calculado nos termos do artigo 10.º da Lei nº.18/2003 são os seguintes, respectivamente:

**Tabela 2: Volume de negócios da Triunfo**

	<b>Triunfo</b>
<b>Portugal</b>	[<150 milhões]
<b>EEE</b>	[<150 milhões]
<b>Mundial</b>	[<150 milhões]

Fonte: Dados fornecidos pela notificante, valores em euros.

### III. NATUREZA da OPERAÇÃO

15. A United Biscuits e a Nutrinveste – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. assinaram um Contrato de Compra e Venda a 20/02/2004, através do qual a United Biscuits adquire a totalidade do capital social e o controlo exclusivo da Triunfo nos termos da alínea a) do número 3 do artigo 8.º da Lei da Concorrência (doravante a “Operação”).
16. A Operação permitirá à UB oferecer uma gama de produtos mais variada, uma vez que os produtos da Triunfo apresentam, em certa medida, um grau de complementaridade: enquanto os produtos comercializados pela UB são, tendencialmente, bolachas com maior valor acrescentado, os produtos fabricados pela Triunfo estão mais bem posicionados nos sectores tradicionais de mais baixo valor acrescentado.

### IV. MERCADOS RELEVANTES

#### 4.1. Mercado do Produto Relevante

17. Conforme consta da Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada, a sobreposição que se verificaria em Portugal em resultado da Operação ocorre no sector da comercialização de bolachas.
18. Tanto durante a primeira fase da investigação como no decorrer da Investigação Aprofundada, a notificante defendeu que o mercado relevante que deverá ser considerado será o mercado da produção e comercialização de bolachas, que deverá incluir todas as bolachas (incluindo as de *marca branca*). As razões aduzidas são as que constam na Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada (para. 14 e 15). A notificante afirma ainda que existem pressões concorrenciais sobre as bolachas vindas de outros produtos semelhantes, como sejam os *flankers*<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> *Flankers* são produtos de pastelaria, como donuts, certos chocolates, pão embalado, etc...

19. A Comissão Europeia, na decisão COMP/M.1920 *Nabisco/United Biscuits*, considerou a possibilidade de autonomizar segmentos mais restritos nas bolachas, não o tendo efectuado, no entanto, por tal, perante o caso concreto, não ser necessário pois quaisquer que fossem os mercados relevantes de produtos definidos, os efeitos concorrenciais seriam idênticos. Pelas mesmas razões, a Comissão decidiu deixar em aberto a questão da substituibilidade entre bolachas de *marca branca* e bolachas de produtor.
20. Da investigação inicialmente levada a cabo, verificou-se que a indústria divide as bolachas em 17 segmentos<sup>7</sup>, sendo que os preços praticados (vide Tabela 3), os *inputs*, características e utilização das bolachas são bastante diferentes entre alguns dos segmentos descritos.

**Tabela 3: Estrutura da oferta por segmento de bolacha**

TIPOS DE BOLACHAS	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO MERCADO NACIONAL (€)	NÚMERO DE EMPRESAS (IDENTIFICADOS PELA NIELSEN DJ)
<b>Cobertura de Chocolate</b>	7,27	<b>7</b>
<b>Água e sal</b>	3,76	<b>4</b>
<b>Aperitiva</b>	5,39	<b>4</b>
<b>Aveia</b>	4,76	<b>3</b>
<b>Cream Craker</b>	3,02	<b>3</b>
<b>Digestiva</b>	3,31	<b>4</b>
<b>Línguas de Gato</b>	3,88	<b>1</b>
<b>Manteiga</b>	6,11	<b>2</b>
<b>Maria</b>	1,75	<b>4</b>
<b>Pedaços</b>	6,53	<b>7</b>
<b>Recheada</b>	4,45	<b>6</b>
<b>Short Cake</b>	3,52	<b>2</b>
<b>Sortidas</b>	5,57	<b>5</b>
<b>Torrada</b>	1,71	<b>4</b>
<b>Waffer</b>	4,46	<b>5</b>
<b>Outros tipos</b>	4,50	<b>7</b>

**Fonte:** Nielsen DJ. O número de empresas identificadas pela Nielsen foi retirada de uma amostra que representa 75% do mercado.

21. Ora da Investigação Aprofundada resultaram reforçados indícios da existência de mercados relevantes de produtos mais estreitos de bolachas, senão vejamos:
22. Os gastos em publicidade das três maiores produtoras de bolachas (UB, Triunfo e Cuétara) são substanciais, indo de 9% até 38% das vendas de bolachas em Portugal. Esta é uma clara indicação de que o produto é altamente diferenciado, o que pode sugerir alguma segmentação do mercado;
23. Os gastos da notificante em publicidade não são distribuídos uniformemente entre segmentos: a grande maioria dos gastos está concentrada nos segmentos de

<sup>7</sup> Esta segmentação está presente nos estudos de mercado regularmente encomendados pelos produtores de bolachas à AC Nielsen.

Cobertura de Chocolate e de Recheada<sup>8</sup>. Esta é mais uma indicação de que este mercado se encontra segmentado entre tipos de bolachas onde a marca é mais importante e outros onde a marca é menos importante;

24. Mais, durante a Investigação Aprofundada foram aduzidas provas ao processo de que a introdução de novas marcas no mercado se pode conseguir com menor custos, negociando contrapartidas promocionais em marcas líderes nos seus segmentos. Esta prática constitui mais uma evidência da existência de segmentos diferenciados dentro do mercado da comercialização de bolachas.
25. Do exposto acima resulta que existem vários indícios de que o mercado da comercialização de bolachas possa ser segmentado em mercados mais estreitos. No entanto, desta investigação aprofundada resultou que a Operação não irá criar ou reforçar uma posição dominante por parte da nova UB de que possam resultar entraves significativos à concorrência.
26. Assim, considera-se que o mercado de bolachas é um mercado relevante autónomo, não sendo neste caso de proceder a uma análise mais detalhada relativa a uma segmentação mais estreita do mercado das bolachas, dado que quaisquer que fossem os segmentos considerados a análise concorrencial seria equivalente.
27. Por último, resultou da investigação também que a questão da substituíbilidade das bolachas de marca de produtor e de marca branca pode ser deixada em aberto pois não influiria de forma relevante na análise concorrencial.

#### **4.2. Mercado Geográfico Relevante**

28. Tendo em conta o exposto na Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada, nomeadamente, os hábitos de consumo e de compra e a existência de canais de distribuição próprios, e a diferente estrutura concorrencial entre Portugal e Espanha, conclui-se que o mercado relevante geográfico é o nacional.
29. Esta tem sido a posição também adoptada pela Comissão Europeia, nomeadamente nas Decisões COMP/M. 1740 – *Heinz / United Biscuits Frozen and Chilled Food* e COMP/ M.1920 - *Nabisco/United Biscuits*, onde considerou que a preferência dos consumidores relativamente à textura, paladar, aspecto da bolacha, hábitos de compra, constituem uma barreira entre países e que os mercados geográficos são nacionais.

---

<sup>8</sup> Segundo dados fornecidos pela notificante estes dois segmentos representaram em 2003 87% das despesas de publicidade efectuadas.

## V. AVALIAÇÃO CONCORRENCIAL

### 5.1. Análise do mercado

30. A análise que se segue irá socorrer-se tanto de elementos agregados como desagregados por segmento AC Nielsen, por forma a verificar do poder de mercado da UB/Triunfo<sup>9</sup>.
31. A Investigação revelou indícios que o mercado português das bolachas globalmente considerado é um mercado relativamente estável, embora em crescimento, em termos de volume de bolachas consumidas.
32. Como já decorria da Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada, do lado da oferta apresentam-se mais de quinze empresas, das quais 14 representam cerca de 72,5% do valor global deste mercado. Neste mercado as três principais empresas UB, Triunfo e Cuétara, representam cerca de [45-65]%, estando o remanescente pulverizado.

---

<sup>9</sup> Incluem-se ao longo do texto referência aos segmentos AC Nielsen por considerarmos que esta segmentação seria a mais estreita que poderia eventualmente definir os diversos mercados de produto relevantes.

**Tabela 4: Quotas de mercado em valor para o mercado global das bolachas**

EMPRESAS	2001	2002	2003
<b>UB</b>	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
<b>Triunfo</b>	[20-30%]	[20-30%]	[20-30%]
<b>Cué tara</b>	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
<b>Vieira de Castro</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Dan Cake</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Galletas Gullón</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Bahlsen</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Danone</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Masterfoods</b>	[<1%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Amorim Lage</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Nestlé</b>	[1-5%]	[1-5%]	[1-5%]
<b>Dailidoce</b>	[<1%]	[<1%]	[<1%]
<b>Parmalat</b>	[<1%]	[<1%]	[<1%]
<b>Panrico</b>	[<1%]	[<1%]	[<1%]
<b>Ferbar</b>	[1-5%]	[<1%]	[<1%]
<b>Marcas brancas</b>	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
<b>Outros</b>	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0

**Fonte:** Dados da Nielsen DJ, conforme fornecido pela Notificante.

33. Por outro lado, a investigação aprofundada confirmou os dados referentes à importância da grande distribuição nas vendas de bolachas de produtor<sup>10</sup>, resultando ainda que [...] das vendas da UB se destinam aos seus [...] maiores clientes (incluindo os dois maiores grupos distribuidores do país – [...] e [...] das vendas da Triunfo se destinam aos seus [...] maiores clientes (que incluem os mesmos dois grupos [...]).
34. Relevante para a análise são também as *marcas brancas*<sup>11</sup> por serem detidas pela distribuição e por terem registado uma evolução rápida e crescente e superior à média de crescimento do mercado, passando de 8,6% em 1996, para 15,5% em 2003. A importância destas bolachas é a de que poderão servir como um poder disciplinador sobre os produtores por parte da grande distribuição.

<sup>10</sup> Vide ponto 41 da Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada.

<sup>11</sup> Estas são bolachas encomendadas e vendidas pelas distribuidoras com uma marca detida pela respectiva distribuidora.

35. Os produtores de *marcas brancas* celebram contratos de distribuição com as principais empresas da grande distribuição, de duração [curta], frequentemente renováveis, deixando, contudo, as empresas de distribuição praticamente livres de contratar com quaisquer outros fornecedores quando assim o entendam, sem risco de perda de clientes, pois nos produtos de *marca branca* não aparece o nome do fabricante e os clientes desconhecem as empresas que fabricam bolachas de marca branca para as empresas da grande distribuição organizada.

## 5.2. Barreiras à entrada

36. O mercado da comercialização das bolachas globalmente considerado é também caracterizado por factores que podem constituir barreiras à entrada de potenciais novos operadores no mercado das bolachas como também à expansão de actuais competidores, designadamente para novos segmentos de bolachas, e que deverão ser consideradas como intrínsecas à comercialização das bolachas.
37. Conforme já identificado na Decisão de Passagem a Investigação Aprofundada, estes factores prendem-se com a importância das marcas e com os respectivos investimentos em publicidade necessários para as promover e sustentar e que são considerados *sunk costs* (“custos afundados”) – custos que não poderão ser recuperados no caso da entrada/expansão no mercado não ser bem sucedida. Outros custos importantes são os de I&D neste ramo da indústria alimentar.
38. De facto, sendo este um negócio na área alimentar de grande consumo, a importância que detém a marca - tanto a nível da marca do produtor como da própria bolacha comercializada – é significativa, o que é demonstrado, nomeadamente, pela importância que assume o peso dos investimentos em publicidade nas receitas geradas e que consta da tabela seguinte:

**Tabela 5 Despesas em publicidade em percentagem de vendas de bolachas**

<b>Empresa</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>UB</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Triunfo</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Cué tara</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Danone</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Parmalat</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Vieira de Castro</b>	[...]	[...]	[...]	[...]
<b>Dan Cake</b>	[...]	[...]	[...]	[...]

*Fonte:* notificante, dados coligidos da Optimedia e AC Nielsen, as percentagens são obtidas antes da aplicação de descontos.

39. Por outro lado, foi referido pelos diversos produtores de bolachas<sup>12</sup>, que existe uma barreira à entrada suplementar àquelas já referidas e que advém do relacionamento entre os produtores e a grande distribuição. Esta barreira traduz-se no que a indústria designa por “custos de referenciação” – que são custos suportados pelas produtoras de bolachas para colocar estes produtos junto da

<sup>12</sup> Esta informação foi referida em diversas reuniões realizadas com a [OPERADORES].

grande distribuição – e que são por vezes elevados e representam um investimento cujo retorno pode levar meses ou mesmo anos<sup>13</sup>.

## 5.2. Da avaliação concorrencial

### *O efeito da concentração*

40. A Operação cria uma forte posição para a nova entidade tanto no mercado das bolachas globalmente considerado, como também em qualquer segmentação que pudesse vir a ser considerada como constituindo um mercado relevante de produto distinto.
41. Trata-se da aquisição do primeiro concorrente pelo segundo, num mercado em que os três primeiros concorrentes apresentam uma quota agregada de 52,4%, encontrando-se o remanescente disperso.
42. As quotas de mercado resultantes são de [30-50%] % (UB [10-20%] + Triunfo [20-30%], ver Tabela 4), conduzindo a um acréscimo de IHH (Índice de Herfindahl Hirschmann) de [ $>150$ ], [...] passando para [ $>2000$ ] após a concentração<sup>14</sup>. Apesar dos índices constituírem apenas indicadores de concentração, verifica-se, contudo, que sendo o IHH depois da concentração superior a 2000 e excedendo o acréscimo 150, tal situação constitui um indício de existência de preocupações em termos de concorrência de tipo horizontal<sup>15</sup>. Por outro lado, as quotas das empresas participantes na operação, poderão exceder [ $>40\%$ ] em seis segmentos e chegar mesmo a [ $<80\%$ ] (ver Tabela 6).

---

<sup>13</sup> Esta prática foi referida [CONCORRENTE] como sendo uma forte barreira à entrada de novos produtores como de novos produtos de bolacha no mercado nacional.

<sup>14</sup> Contudo, se considerarmos que as quotas da grande distribuição bem como os “outros” são 0 os correspondentes índices passam para 1272,68 antes da concentração e 2005,8 após a concentração.

<sup>15</sup> Comunicação da Comissão de 2004 C 31/03 relativo a orientações para a apreciação das concentrações horizontais nos termos do regulamento do Conselho relativo ao controlo das concentrações de empresas, publicado no JOCE de 05.02.2004.

**Tabela 6 Quotas de mercado antes e após a operação de concentração, por segmento**

TIPOS DE BOLACHAS	QUOTAS U.B (%)	QUOTAS TRIUNFO (%)	QUOTA CONJUNTA (%)
<b>Cobertura de Chocolate</b>	[...]	[...]	[40-60]
<b>Água e sal</b>	-	[...]	[10-30]
<b>Aperitiva</b>	-	[...]	[0- 10]
<b>Aveia</b>	[...]	[...]	[40-60]
<b>Cream Craker</b>	[...]	[...]	[40-60]
<b>Digestiva</b>	[...]	[...]	[60-80]
<b>Línguas de Gato</b>	-	[...]	[40-60]
<b>Manteiga</b>	-	[...]	[30-50]
<b>Maria</b>	[...]	[...]	[10-30]
<b>Pedaços</b>	[...]	[...]	[60-80]
<b>Recheada</b>	[...]	[...]	[10-30]
<b>Short Cake</b>	[...]	[...]	[60-80]
<b>Sortidas</b>	[...]	[...]	[10-30]
<b>Torrada</b>	-	[...]	[10-30]
<b>Waffer</b>	[...]	[...]	[20-40]
<b>Outros tipos</b>	[...]	[...]	[20-40]

Fonte: Dados da Nielsen DJ, conforme fornecido pela Notificante.

### *O poder de mercado dos produtores de bolachas*

43. O aumento de quotas de mercado e de concentração são indícios de um potencial aumento do poder de mercado da notificante como resultado desta operação. A fim de quantificarmos de alguma forma o poder de mercado existente neste momento, comparou-se os custos médios de produção da Triunfo com o preço médio de venda à grande distribuição (depois de negociação).
44. A margem que se obtém (que nos dá uma indicação indirecta do “mark-up” da Triunfo) representa o diferencial entre o crescimento dos custos e do preço e é uma medida do poder de mercado da empresa. Esta margem cresceu, neste período, de [...] para [...]. Isto demonstra que a Triunfo consegue impor à grande distribuição aumentos de preços maiores do que o seu aumento de custos de produção. Conhecendo o poder negocial da grande distribuição (ver capítulo 5.3) esta é uma clara indicação de que a Triunfo possui real poder de mercado na sua fixação de preços.

**Gráfico 1: Margens da Triunfo**

[...]

**Fonte:** Triunfo.

45. Por seu lado, a margem da UB, nos últimos quatro anos, aumentou de [...] para [...]. É mais uma prova de que, mesmo quando confrontados com o poder negocial da grande distribuição, estes produtores de bolachas mantêm algum poder de mercado. O facto do margem da UB ter crescido mais rapidamente do que a margem da Triunfo, é também indicação de que esta possui um poder mercado em ascensão que, como resultado desta aquisição, poderá ser ainda maior.

**Gráfico 2: Margens da UB**

[...]

**Fonte:** UB.

***Marcas e poder de gama***

46. Adicionalmente, para além das quotas globalmente consideradas e já referidas, existe um outro indício suplementar do poder de mercado desta nova entidade e que consiste na importância das marcas neste mercado e do *portfólio* destas que irá ser detida pela nova entidade.
47. De facto, para além de reforçar a sua posição quer nos segmentos mais valorizados quer em outros também muito importantes pelo volume de vendas, a UB irá passar a controlar as marcas líder na maioria dos segmentos que possam vir a ser considerados.

Tabela 7: Lista das principais marcas em cada segmento, ano 2003

TIPOS DE BOLACHAS	Ordenação por marcas UB	Ordenação por marcas Triunfo	Quota conjunta (UB e Triunfo)(%)	Quota Cuétara (%) / por marca
Cobertura de Chocolate */**				
Água e Sal				
Aperitiva				
Aveia **				
Cream Craker **				
Digestiva **				
Línguas de Gato **				
Manteiga *				
Maria				
Pedaços */**				
Short Cake **				
Sortidas				
Torrada				
Waffer				
Recheada				
Outros				

CONFIDENCIAL

**Fonte:** A.C. Nielsen fornecida pela UB. O número de empresas identificadas pela Nielsen foi retirada de uma amostra que só representa 75% do mercado.

\* Tipos de Bolachas mais valorizadas

\*\* Tipos de bolachas cujas quotas conjuntas excedem a quota de 39% correspondente à quota conjunta sem segmentação

48. Como se verifica da Tabela 7, na maioria dos segmentos a Triunfo e a UB estão ambas presentes de forma relevante, detendo uma das três primeiras marcas presentes nas vendas de bolachas.
49. De facto, a complementaridade na liderança de segmentos AC Nielsen – ou seja, segmentos onde a Triunfo é líder e a UB não está presente ou não detém uma das duas primeiras marcas - verificar-se-á em [5-10] segmentos. Com a Operação a nova entidade terá a primeira marca em [5-10] segmentos e uma das duas primeiras marcas em [>10] segmentos.
50. Por outro lado, a concorrente Cuétara tem uma presença de liderança em [0-5] segmentos, não tendo nenhuma das duas primeiras marcas em [5-10] segmentos.
51. Assim, verifica-se que a Triunfo é ao mesmo tempo a empresa que mais directamente concorre com a UB em diversos segmentos considerados mas também complementa a oferta UB noutros segmentos onde nesta não tinha presença significativa.
52. Ora da investigação, observou-se que a notoriedade da *marca de uma determinada bolacha* de produtor está directamente ligada ao sucesso dessa mesma marca nas vendas ao consumidor final. De facto, existe uma forte correlação entre o investimento em publicidade, os estudos de reconhecimento de marca apresentados e a posição que estas mesmas ocupam em termos de vendas no seu segmento (normalmente marcas líder).
53. Por outro lado, a *marca do produtor* em si é também um importante factor a ter em consideração, tendo a investigação revelado uma correlação forte entre os produtores principais em termos de quota do mercado das bolachas globalmente considerado e o conhecimento que dela têm os consumidores finais<sup>16</sup>.
54. Adicionalmente, de acordo com o estudo de mercado apresentado pela notificante relativo ao reconhecimento das marcas pelo consumidor, a UB e a Triunfo deterão [peso significativo] das 20 marcas mais conhecidas no mercado nacional. Cada uma das concorrentes Cuétara e a Vieira de Castro detém uma das marcas mais conhecidas do grande público.
55. Deverá agora ser considerada a importância que as marcas detidas pela UB e Triunfo detêm no mercado, designadamente se algumas destas são consideradas pela grande distribuição como obrigatórias nas suas prateleiras para venda ao consumidor final, sob pena de ver estes deixarem de efectuar compras nos seus estabelecimentos (“*must stock brands*”).

---

<sup>16</sup> Existem marcas que, por estarem tradicionalmente presentes no mercado têm uma notoriedade muito grande, veja-se exemplos das Maria Triunfo e Agua e Sal Vieira de Castro. Este entendimento foi corroborado nas reuniões efectuadas com os produtores de bolachas, [...], apesar [concorrente] não ter investido em publicidade.

56. Ora para que se possa considerar que um determinado produto é um *must stock* este terá que preencher um número de pressupostos<sup>17</sup> que não se verificam *in casu* - poucas marcas poderão granjear de uma fidelidade tal por parte de uma proporção elevada de consumidores para ser consideradas como *must stock* por parte dos distribuidores finais.
57. Ora, da Investigação Aprofundada não resultaram provas suficientes que a UB ou a Triunfo – apesar de deterem várias marcas de notoriedade ou de prestígio - possuam alguma marca que preencha todos os critérios elencados no pé de página do ponto 56: por exemplo, não existe uma marca de bolachas que obrigue os diferentes distribuidores a quererem ter essa marca, sob pena de perda de clientes, obrigando os mesmos a manter stocks, para fazer face às preferências dos clientes.
58. No entanto, já foi concluído que, em resultado da concentração, a nova UB deterá [...] das [...] primeiras marcas em [...] dos [...] segmentos AC Nielsen, sendo detentoras também das marcas mais conhecidas pelo público consumidor de bolachas. Tal facto, conjugado com a importância da marca neste mercado, os gastos verificados de publicidade e a complementaridade entre as marcas UB e Triunfo, é indicativo de que a nova entidade poderá beneficiar de alguma forma de poder de gama (*portfolio power*) ao ocupar uma posição no mercado que advém mais da sua liderança na maioria dos segmentos do que da sua quota de mercado de 39% no mercado global.
59. Ora, na sequência de averiguações complementares levadas a cabo no âmbito da Investigação Aprofundada a que se procedeu, foram relatados exemplos de negociações encetadas por produtores de bolachas com empresas da grande distribuição, onde o facto de aquela empresa deter uma marca líder, lhe trouxe vantagens na negociação de novas marcas ou de outras marcas menos relevantes<sup>18</sup>.
60. Aquelas vantagens negociais traduziram-se, nomeadamente, na negociação a custo zero da “referenciação” de outros produtos envolvidos também na negociação com a marca líder detida por produtores de bolachas.
61. Uma prática deste tipo pode ser indiciadora que, num mercado como o das bolachas, alguns produtores têm possibilidade de exercer poder de mercado no relacionamento com a grande distribuição, assim como pode indicar a existência de diferenciação de produtos e de segmentação do mercado.
62. A detenção de uma gama de produtos líder em segmentos distintos, leque esse que vai ser aumentado pela presente Operação, poderá potenciar este tipo de prática. Tal confere à nova UB um *portfolio power* que lhe permitirá beneficiar de um

---

<sup>17</sup> No processo (Processo IV/M.794 - *Coca-Cola Enterprises Inc./Amalgamated Beverages Great Britain Limited*), publicado no Jornal Oficial nº C 241 de 20/08/1996 p. 0004 – 0004, a Comissão analisou vários pressupostos para a verificação se a bebida Coca-Cola era uma *must stock brand*, tais como (i) reconhecimento universal da marca, no mercado relevante definido; (ii) característica da marca de levar os diferentes distribuidores a quererem ter essa marca, sob pena de perda de clientes, obrigando os mesmos a manter stocks, para fazer face às preferências dos clientes; (iii) a marca como veículo (*track-builder*) para a captação de clientes; (iv) diminuição do poder de negociação das demais marcas, na medida em que os distribuidores irão claramente privilegiar a primeira.

<sup>18</sup> Informação fornecida [por concorrente] durante a Investigação Aprofundada.

poder de negociação maior que a soma da posição ocupada no mercado globalmente considerado poderia indiciar.

63. De notar também que, até ao momento anterior à Operação, o mercado das bolachas globalmente considerado tem 3 empresas com níveis de quotas sensivelmente semelhantes, algo que não acontecerá com a realização da Operação, com a nova entidade com [30-50%] e uma presença de liderança em [>10] segmentos (vide pontos 48 a 51), a segunda maior empresa, a Cuétara, com [10-20%] e uma presença de liderança em somente [0-5] segmentos.
64. Assim, tendo em conta que:
- a nova entidade deteria [30-50%] das quotas de mercado de bolachas globalmente considerado;
  - as duas entidades conseguem impor preços à grande distribuição de que resultam margens crescentes;
  - a nova entidade deteria uma posição de liderança em [...]segmentos;
  - a nova entidade possuiria as marcas mais importantes em termos de notoriedade;
  - a oferta de bolachas se complementa;
  - existe evidência de *portfolio power* e possibilidades das empresas conseguirem deste modo melhorar as suas condições negociais,

consideramos que a Operação irá reforçar de forma substancial o poder de mercado da UB/Triunfo. Resta, pois, verificar se desta Operação poderão resultar entraves significativos à concorrência no mercado, pelo que será analisado o relacionamento da nova entidade com a grande distribuição.

### 5.3. Relacionamento com a grande distribuição

#### *O poder negocial da grande distribuição*

65. Para contrapor ao anterior exposto, deverá ser tido em consideração a extensão do *poder de compensação dos compradores*<sup>19</sup>, exercido no caso vertente pela grande distribuição, entendendo-se o mesmo como o poder de negociação do comprador face ao vendedor, no âmbito de negociações comerciais, devido à sua dimensão, à sua importância comercial para o vendedor e à sua capacidade de mudar para fornecedores alternativos.
66. Tal como já foi referido acima, cerca de [>80%] das vendas de bolachas são realizadas ao nível da grande distribuição. Por outro lado, tais vendas representam, de acordo com dados fornecidos pela notificante, valores reduzidos de cerca de [<1%]%, na estrutura de vendas dos retalhistas.
67. Esta relação de forças é reflectida nos contratos celebrados entre a grande distribuição e os produtores de bolachas. As relações negociais entre produtores de bolachas e seus clientes são formalmente estabelecidas em contratos celebrados,

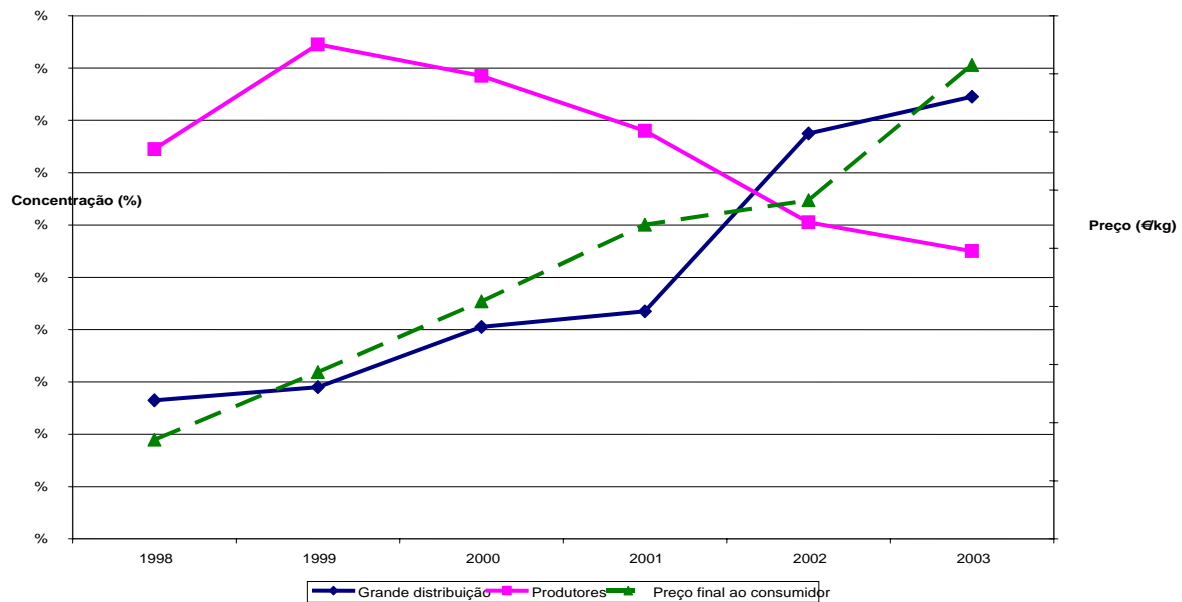
---

<sup>19</sup> Nos termos da Comunicação da Comissão relativo às Orientações para a apreciação das concentrações horizontais nos termos do Regulamento do Conselho relativo ao controlo das concentrações de empresas.

[normalmente por períodos anuais], onde se prevê, nomeadamente, os principais descontos que incidem sobre as transacções e a respectiva forma de incidência. Dos contratos com a grande distribuição analisados durante a Investigação Aprofundada, observa-se um certo desequilíbrio em termos de obrigações e garantias contratuais que pendem favoravelmente para a grande distribuição.

68. Com base nos elementos disponíveis, resta quantificar até que ponto é que o poder negocial da grande distribuição é decisivo na fixação de preços deste mercado.
69. O gráfico abaixo ilustra o ponto fundamental da nossa análise do poder negocial da procura. Nota-se que o preço final ao consumidor (a linha a tracejado) tem vindo a crescer desde 1998 ao ritmo a que a concentração da procura (calculada como a soma da quota de mercados dos seis maiores retalhistas) tem vindo a aumentar. Ao mesmo tempo, a concentração da oferta de bolachas (calculada como a soma da quota de mercados dos seis maiores produtores de bolachas) tem diminuído no mesmo período. Esta é uma primeira indicação de que o preço final ao consumidor cresce sobretudo em função da concentração e do poder de mercado da procura e não do poder de mercado da produção.

**Gráfico 3: Concentração da grande distribuição e da produção (seis maiores empresas de distribuição e produção) e preço ao consumidor (1998-2003)**



Fonte: Dados fornecidos pela UB.

70. O poder de negociação da grande distribuição tem-se traduzido, nomeadamente, na obtenção de descontos médios crescentes, em resultado das negociações com os principais fornecedores de bolachas, como se ilustra na tabela que se junta (construída com base na variação registada no preço médio antes e depois da negociação, entre 1999 e 2003).

**Gráfico 4: Descontos da Triunfo (1999-2003): Em média e para os seus cinco maiores retalhistas**

[...]

Fonte: Triunfo.

71. É de notar que o poder de negociação da grande distribuição é potenciado pela introdução das marcas brancas e o seu rápido crescimento de 5,1% do mercado total das bolachas globalmente considerado em 1995 para 15,5% no ano de 2003, que será uma forma da grande distribuição disciplinar a negociação com os produtores de bolachas.
72. Por outro lado, o poder da procura só pode ser exercido de forma efectiva se existirem para estes compradores alternativas de oferta, neste caso de compra a outros produtores de bolachas, o que, tendo em conta a Tabela 4, será verdade<sup>20</sup>.
73. De notar, no entanto, que o poder negocial da grande distribuição não é uniforme. Assim, se em média os descontos obtidos têm vindo a crescer (ver a linha tracejada no Gráfico 4), já não o fizeram ao mesmo ritmo para todos os retalhistas analisados, tendo mesmo decrescido para o caso de [grande empresa de distribuição nacional] desde 1998. Esta é uma indicação que, mesmo face à grande distribuição, a Triunfo pode demonstrar algum poder de mercado na altura das negociações de descontos, que varia de acordo com o retalhista.
74. Já em relação à UB, observa-se que a obtenção de descontos médios (a linha a tracejado no Gráfico 5) se tem mantido mais ou menos constante. [...]

**Gráfico 5: Descontos da UB (2000-2003): Em média e para os seus cinco maiores retalhistas**

[...]

Fonte: UB.

75. A concorrente Cuétara tem concedido descontos [...] desde 1992, como se ilustra no gráfico abaixo. [...] Ou seja, neste caso, o [...] do desconto não reflecte maior poder negocial da grande distribuição [...].

**Gráfico 6: Descontos médios da Cuétara (1992-2003)**

[...]

Fonte: Cuétara.

76. No caso da Cuétara, o poder de mercado da grande distribuição nota-se ao comparar o preço pago por esta à Cuétara com o preço cobrado pela grande distribuição ao consumidor final. Como se pode ver no gráfico abaixo, este diferencial tem vindo a [...] desde 1999, o que implica que a margem da grande

---

<sup>20</sup> Esta será reduzida devido à importância das marcas neste mercado, ao mesmo tempo a investigação revelou a existência de capacidade excedentária da indústria e a possibilidade da grande distribuição importar directamente bolachas de marca de outros países, nomeadamente de Espanha.

distribuição tem vindo a crescer. Isto é uma forte indicação de que o preço final ao consumidor depende mais da política de preços da grande distribuição do que da política de preços dos produtores de bolachas. Assim, o grande poder de mercado reside, maioritariamente, nas mãos da grande distribuição.

**Gráfico 7: Margem da distribuição de produtos Cuétara**

[...]

Fonte: Cuétara.

77. Assim, do exposto acima demonstrou-se que:

- Os maiores produtores de bolachas conseguem aumentar os preços pagos pela grande distribuição para além do crescimento dos seus custos de produção, o que revela poder de mercado;
- Este poder negocial não é uniforme, dependendo da relação específica de poder entre o distribuidor e o produtor;

no entanto:

- A grande distribuição detém um poder de mercado substancial que lhe permite aumentar o preço ao consumidor para além dos aumentos dos preços pagos aos produtores de bolachas;
- Esta também possui um forte poder de negociação ao conseguir impor descontos substanciais e muitas vezes crescentes sobre os preços propostos pelos produtores de bolachas.

***Conclusão sobre a avaliação concorrencial***

78. Assim, podemos concluir que as participantes na Operação actuam com poder de mercado e que esta concentração irá reforçar de forma substancial o poder de mercado da UB/Triunfo ao criar uma entidade que, para além de controlar [30-50%] do mercado global, possui marcas líder em [>10] segmentos, o que poderá potenciar o seu poder de gama ao nível da negociação.

79. No entanto, dado o poder da grande distribuição que lhe permite, nomeadamente, negociar contratos que lhe são claramente favoráveis, impor descontos crescentes aos produtores e determinar quase exclusivamente a evolução de preços ao consumidor, a operação não irá alterar significativamente a relação de poderes com a grande distribuição e, portanto, desta operação não resultará uma criação ou reforço de uma posição dominante da qual possa resultar entraves significativos à concorrência nos termos da alínea 2 do artigo 37º. e do nº2 do artigo 35º.

## VI – AUDIÊNCIA DOS INTERESSADOS

### *Do Projecto de Decisão pela Autoridade da Concorrência*

80. Nos termos do n.º 1 do artigo 38.º da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho, a Autoridade da Concorrência, em 12 de Julho de 2004, apresentou à notificante e à contra interessada, que *in casu* é a Cuétara, o projecto de decisão de não oposição da presente operação de concentração.

### *Notificante*

81. A notificante não apresentou quaisquer comentários de fundo ao Projecto de Decisão.

### *Contra-interessada*

82. Por seu lado, a contra-interessada apresentou várias observações durante a audiência dos interessados.
83. A contra interessada refere a necessidade de se proceder a uma análise segmentada do mercado, visando uma averiguação mais rigorosa do poder de mercado das partes. Contudo, considerando que as conclusões a que se chegaria são idênticas, ou seja, que desta segmentação não resultariam resultados diferentes no que se refere à avaliação concorrencial – ou seja, não traduziria a criação ou reforço de uma posição dominante da nova entidade com efeitos significativos na concorrência – dado o efeito do contra-poder da procura evidenciada ao longo da presente decisão, não seria por isso necessário proceder a uma segmentação mais estreita neste processo.
84. A contra interessada refere que a grande distribuição dificilmente passará, com a nova UB a exercer o “poder disciplinador” sobre os produtores de bolachas referenciado no ponto 34 da presente decisão. Não refuta que tal poder disciplinador é uma das actuais premissas do mercado sob análise. Não oferece, no entanto, evidência de como poderá a presente operação diluir ou fazer perecer tal “poder disciplinador” por parte da grande distribuição. Mais, das consultas efectuadas a terceiros concorrentes resultou que um destes não duvidou da continuação deste poder da grande distribuição após a operação, e que este seria exercido sob todos os fornecedores de bolachas.
85. Argumenta ainda a contra-interessada que existirão marcas “*must stock*” no portfolio da nova entidade, e que tal aumentaria o poder de gama detido por esta. Ora, da consulta efectuada à grande distribuição, resultou que porquanto se reconhece a notoriedade das marcas detidas pela UB e Triunfo, esta não poderia ser classificada como de tal forma importante a conferir às referidas marcas um estatuto de “*must stock brand*”. A notificante sustenta mesmo que já tem sido alvo de práticas de suspensão de compras por parte de certos distribuidores de menor dimensão.

86. A contra-interessada contesta ainda a conclusão contida no projecto de decisão referente ao contra-poder da procura, classificando esta figura como o de aplicação de “cariz excepcional”. O que é também o entendimento desta Autoridade, considerando que o caso sob análise se encontra abrangido por este cariz.
87. Refere a contra-interessada que a análise da relação entre o grau de concentração por parte da oferta e da procura, e a evolução dos preços ao consumidor, apresentada no Projecto de Decisão, “*não será o mais útil para uma cabal averiguação do poder de mercado das partes*” .
88. Ora, esta análise serviu para ilustrar que o preço ao consumidor tem evoluído com a concentração da distribuição, e inversamente à evolução da concentração da produção. Tal revelou que a grande distribuição, e não as partes, possui o poder de mercado para ditar a fixação final do preço ao consumidor. Mais, a Autoridade efectuou testes para aferir o contra-poder da grande distribuição em relação aos fornecedores de bolachas, designadamente (i) a evolução comparativa de índices de concentração da grande distribuição e dos fornecedores, e do preço ao consumidor final de 1998 a 2003 (Gráfico 3); (ii) a evolução dos descontos praticados pela UB, Triunfo e Cuétara<sup>21</sup> (que representam [45-65]%, do mercado das bolachas) junto dos cinco maiores retalhistas, entre ; (iii) a evolução da margem obtida pela distribuição sobre os produtos Cuétara.
89. Adicionalmente, ficou claramente evidenciado no Projecto de Decisão a dimensão da grande distribuição, e a sua importância comercial fundamental para os produtores de bolachas.
90. Por outro lado, resultou claro da Investigação Aprofundada que existem, para a grande distribuição, adequadas alternativas aos produtos da UB e Triunfo. De facto, as provas recolhidas relativas à importância crescente dos produtos de marca branca e o leque alargado de concorrentes em cada segmento considerado e no mercado globalmente considerado são indícios fortes de alternativas. Acresce, as recentes entradas de produtores de bolachas no mercado geográfico nacional como a Danone e a Masterfoods, e que a presença ainda diminuta de determinados produtores muito fortes noutros mercados geográficos europeus, como sejam a Bahlsen, permitem concluir que existem alternativas efectivas aos produtos UB e Triunfo.
91. Tendo em conta o exposto, considerou a Autoridade que os resultados obtidos com base no universo testado foram bastantes para se concluir que, apesar da existência de poder negocial diferenciado, a grande distribuição tem um contra-poder suficiente para compensar o eventual reforço de poder de mercado gerado pela operação de concentração UB/ Triunfo.

---

<sup>21</sup> Para a Cuétara só nos foi facultada informação sobre os descontos médios.

## VII. OBRIGAÇÕES ACEITES PELA NOTIFICANTE

92. Considerando que, na perspectiva da Autoridade da Concorrência, o poder negocial da grande distribuição assume especial relevo face ao poder de mercado da *United Biscuits* e Triunfo tal como resulta da presente operação de concentração;
93. Considerando ainda que o relacionamento da grande distribuição com os produtores e/ou importadores de produtos alimentares e não alimentares de grande consumo tem vindo a suscitar particular atenção por parte da Autoridade;
94. Ao abrigo do disposto nos números 1, alínea b) e 3 do artigo 35.º da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho, a Autoridade decide impor à notificante a seguinte obrigação:

A *United Biscuits* comunicará anualmente à Autoridade da Concorrência, durante os próximos 3 anos, os acordos celebrados com os seus seis principais clientes, bem como tabelas de preços e condições de venda praticados, descontos concedidos devidamente quantificados, e valor de vendas realizadas com cada um desses clientes, quer para marcas de produtor quer para marcas brancas.

## VIII CONCLUSÕES

95. Nestes termos, o Conselho da Autoridade da Concorrência, no uso da competência que lhe é conferida pela alínea b) do n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de Janeiro, decide, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 37.º com remissão para o n.º 2 do artigo 35.º, todos da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho, adoptar uma decisão de não oposição à presente operação de concentração com a seguinte obrigação:

*A United Biscuits comunicará anualmente à Autoridade da Concorrência, durante os próximos 3 anos, os acordos celebrados com os seus seis principais clientes, bem como tabelas de preços e condições de venda praticados, descontos concedidos devidamente quantificados, e valor de vendas realizadas com cada um desses clientes, quer para marcas de produtor quer para marcas brancas.*

AdC, Julho de 2004

Conselho da Autoridade da Concorrência

Prof. Doutor Abel Moreira Mateus

Eng. Eduardo Raul Lopes Rodrigues

Dra. Teresa Moreira