

TEORIA DOS JOGOS APLICADA EM OLIGOPÓLIOS

Junho / 2024
Prof. TICIANA DE VINCENZI

Apresentação da professora

- Professora da área de Economia das Organizações na Administração da FEA-USP
- Pós-doutorado sobre Economia Circular na Engenharia de Produção / Poli-USP
- Doutorado em Administração sobre Estratégia, Inovação e Sustentabilidade pelo PMDA-UP com sanduíche na University of Manchester (UK)
- Mestrado em Administração pelo COPPEAD-UFRJ
- Bacharelado em Administração pela FEA-UFRJ
- 20 anos de experiência profissional em empresas nacionais e multinacionais
- Pesquisas publicadas em revistas acadêmicas e livros

Estratégia de negócios e microeconomia

- Os gestores de uma empresa têm controle sobre funções como finanças, marketing e produção
- Não têm controle direto sobre lucros ou participação de mercado
- Os relacionamentos econômicos determinam se as decisões da empresa se traduzem em sucesso nos negócios

Teoria do jogos

- Quando há menos empresas no setor, as empresas terão que considerar a reação dos rivais
- A teoria dos jogos é útil nesses contextos de “pequenos números”
- Nos modelos teóricos de jogos, cada jogador antecipa as ações e reações de seus competidores

O dilema dos prisioneiros

- Dois prisioneiros foram acusados de ter colaborado na prática de um crime
- Eles são colocados em celas separadas e não podem se comunicar um com o outro
- Se ambos os prisioneiros confessarem, cada um será condenado a cinco anos de prisão
- Se nenhum confessar, eles poderão entrar com um recurso, recebendo então uma condenação de dois anos
- Se um confessar o crime, mas o outro não, o que confessou será condenado a apenas um ano de prisão, enquanto que o outro a dez anos de prisão
- Qual seria a sua opção: confessar ou não confessar?

O dilema dos prisioneiros

		Prisioneiro B	
		Confessa	Não confessa
Prisioneiro A	Confessa	-5, -5	-1, -10
	Não confessa	-10, -1	-2, -2

Não importa o que possa fazer o Prisioneiro A, o Prisioneiro B fará o melhor para si confessando

Jogo em Forma de Matriz

- Duas empresas Alpha e Beta precisam decidir se querem ou não expandir
- Os pares de números representam os lucros para Alpha e Beta para cada conjunto de escolhas
- Cada empresa maximiza os lucros dada a estratégia do concorrente

Jogo em Forma de Matriz - simultâneo

		Beta	
		não expandir	expandir
Alpha	não expandir	18,18	15, 20
	expandir	20,15	16,16

Equilíbrio de Nash: cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que os concorrentes estão fazendo

Jogo em Forma de Matriz

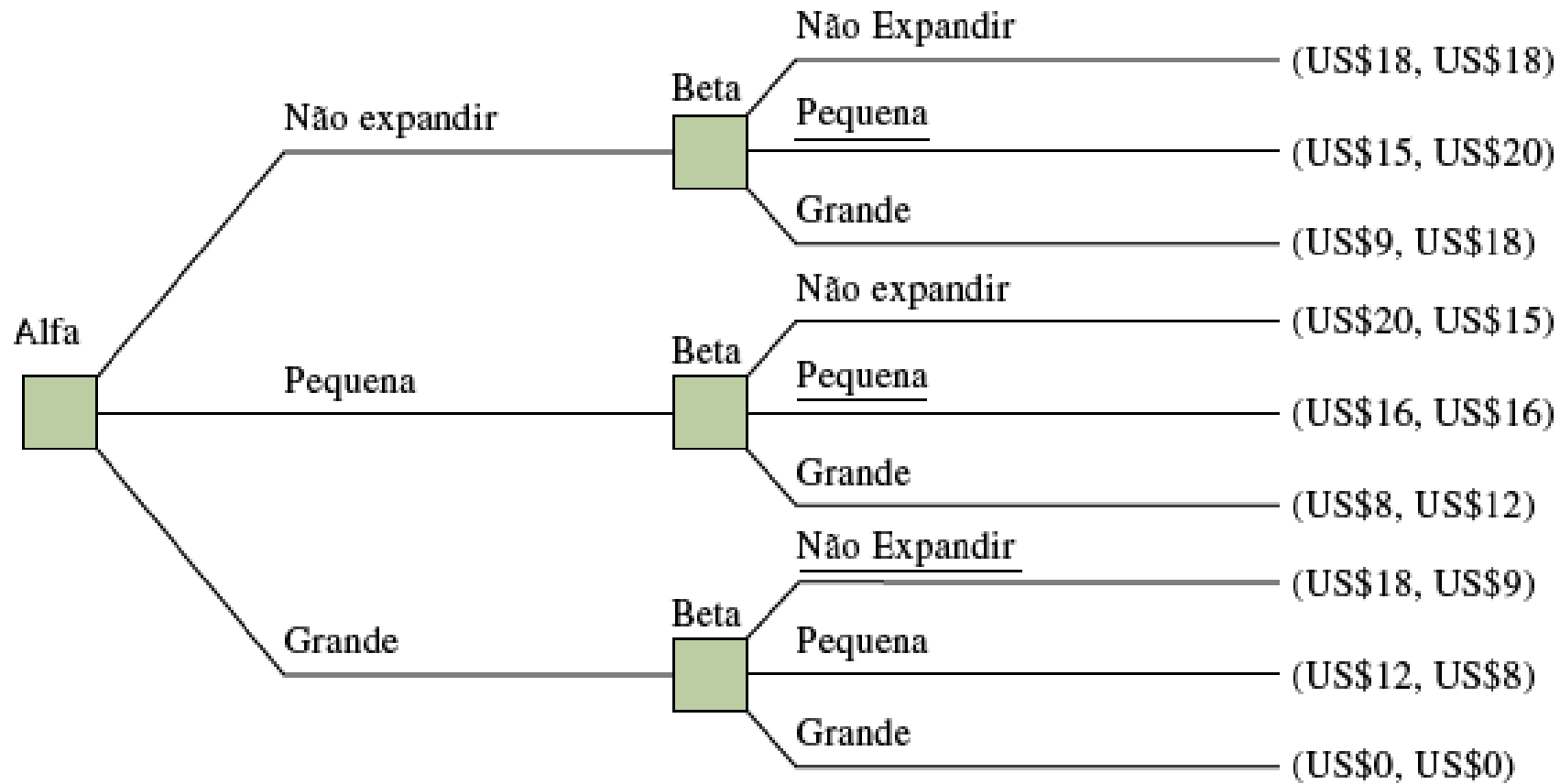
- O equilíbrio de Nash é {Expandir, Expandir}
- Nenhuma das empresas tem o incentivo para mudar sua estratégia, mas se ambas mudarem, melhor
- Expandir é também a estratégia dominante para cada empresa (melhor para cada escolha pelo oponente)
- O equilíbrio de Nash não necessariamente corresponde ao resultado que maximiza o lucro agregado

Jogo em Forma de Matriz - simultâneo

		Beta		
		não expandir	pequena	grande
Alpha	não expandir	18,18	15,20	9,18
	pequena	20,15	16,16	8,12
	grande	18,9	12,8	0,0

O equilíbrio de Nash é *pequena, pequena*.

Árvore de Jogo Sequencial



Árvore de Jogo para Jogo Sequencial

- Alpha faz o movimento primeiro e depois Beta faz o movimento para maximizar seus lucros
- As respostas ótimas para Beta são

Alpha	Beta	Lucros
Não expandir	Pequena	15, 20
Pequena	Pequena	16, 16
Grande	Não expandir	18, 9

- Alpha escolhe Grande para maximizar seus lucros (Equilíbrio de Nash perfeito em subjogos)

Jogos Sequenciais e Jogos Simultâneos

- Em um jogo de movimento sequencial, a escolha de capacidade de Alpha tem **valor de comprometimento**
- O resultado para Alpha é melhor do que comparado com o jogo de movimento simultâneo
- No movimento simultâneo, Beta não pode observar a decisão de Alpha antes de tomar sua própria decisão.

Comprometimento Estratégico

- Comprometimentos estratégicos são decisões que têm impacto de **longo prazo** e que são **difíceis de reverter** (exemplos: instalação de capacidade adicional de produção; lançamento de novo produto)
- Comprometimentos estratégicos diferem de decisões táticas, que são fáceis de reverter e cujos impactos persistem apenas no curto prazo (exemplo: uma loja que corte o preço de certos itens)

Latam amplia em 35% voos a partir de Congonhas; ponte aérea salta de 90 para 129 viagens semanais em abril

No domingo, foi a vez de a Gol anunciar a ampliação das operações Rio-São Paulo; após o carnaval, houve forte crescimento na demanda corporativa no trecho, aponta aérea

A **Latam Brasil** ampliará a frequência de **voos semanais** a partir do **aeroporto de São Paulo/Congonhas** em 35%, a partir de abril, no comparativo com o mês anterior. O acréscimo é de mais de 180 voos semanais. Segundo a empresa, o movimento fortalece o aeroporto como um de seus principais hubs no país. No mês que vem, a companhia começa a operar 658 voos semanais para 22 destinos a partir do **aeroporto paulista**.

No total, 20 destinos a partir de **Congonhas** vão ser ampliados. A **ponte aérea Rio-São Paulo** foi uma das rotas. Em abril, serão 129 voos semanais de **Congonhas** para **Santos Dumont**, contra 90 em março — um salto de 33%.

No domingo, foi a vez de a **Gol** anunciar a ampliação das operações na **ponte aérea Rio-São Paulo**. Desde o fim de semana, a aérea passou a operar 16 voos diários conectando o Rio de Janeiro a São Paulo, com 2.848 assentos em cada sentido, contra as 12 por dia antes, um aumento de 33%. Os executivos da empresa disseram que, depois do **carnaval**, foi possível ver um forte crescimento na demanda corporativa no trecho.

Comprometimento Estratégico

- Comprometimentos estratégicos podem **afetar as escolhas feitas pelos rivais**
- Avaliar os comprometimentos estratégicos envolve antecipar a rivalidade do mercado
- Comprometimento estratégico limita as opções mas altera as expectativas dos concorrentes
- Comprometimento estratégico pode transformar um jogo de movimento simultâneo em um jogo de **movimento sequencial**

Jogo Simultâneo

		<i>Empresa 2</i>	
		Agressiva	Passiva
<i>Empresa 1</i>	Agressiva	12,5 4,5	16,5 5
	Passiva	15 6,5	18 6

Valores em milhões de dólares. O primeiro resultado é da Empresa 1; o segundo é da Empresa 2.

Único equilíbrio de Nash: Empresa 1 passiva e Empresa 2 agressiva

Jogo Sequencial

- A Empresa 1 compromete-se a ser agressiva
- A Empresa 2 acha que é melhor escolher ser passiva, dado o compromisso da Empresa 1
- O equilíbrio resultante tem uma recompensa maior para a Empresa 1 em comparação com o que ela teria no jogo de movimento simultâneo

Jogo Sequencial

		<i>Empresa 2</i>	
		Agressiva	Passiva
<i>Empresa 1</i>	Agressiva	12,5 4,5	16,5 5
	Passiva	15 6,5	18 6

Valores em milhões de dólares. O primeiro resultado é da Empresa 1; o segundo é da Empresa 2.

O equilíbrio resultante dá à Empresa 1 um lucro maior

Comprometimento Estratégico

- Para atingir o resultado desejado, o comprometimento deve ser
 - Visível
 - Compreensível
 - Convincente
- Para ser convincente, o comprometimento deve ser **irreversível**

VoePass e MAP anunciam voos diretos de Ponta Grossa (PR) para São Paulo



Por Janaina Brito em 10/12/2019 - 18:37

A VoePass Linhas Aéreas, em parceria com a MAP Linhas Aéreas, amplia sua expansão no mercado e inicia sua nova operação ligando as cidades de Ponta Grossa (PR) e São Paulo/Aeroporto de Congonhas, a partir do dia 10 de janeiro de 2020. Os voos serão operados por aeronaves ATR72, com capacidade para 70 passageiros.

Com o início das operações em Ponta Grossa, serão 35 destinos atendidos no Brasil. Segundo Eduardo Busch, CEO da VoePass, o apoio do Governo do Paraná e da Prefeitura de Ponta Grossa foram fundamentais para a escolha do novo destino. "Buscamos oferecer voos focando o mercado regional, em localidades estratégicas. Ponta Grossa e região tem um enorme potencial, hoje mal atendido. Nossa proposta é ampliar esse atendimento para Congonhas — que é o mais importante destino do Brasil", disse o executivo.

Gol anuncia que aquisição da MAP Transportes Aéreos foi aprovada pelo Cade

MERCADO &
CONSUMO

3 de janeiro de 2022

Com negociação, companhia amplia em 10% sua oferta no aeroporto de Congonhas

A Gol havia anunciado a compra da companhia aérea de transporte regional em junho de 2021. De acordo com o contrato fechado, a Gol pagará R\$ 25 milhões em dinheiro pela MAP em 24 parcelas, além de 100 mil ações (cada uma a R\$ 28). A empresa também assumirá até R\$ 100 milhões em dívidas da MAP.

Com o negócio, a Gol poderá ampliar em 10% sua oferta no aeroporto de Congonhas (São Paulo), cujos horários de pouso e decolagem são os mais disputados do País. Hoje, a MAP tem 26 voos diários saindo do terminal.

A companhia não assumirá a frota da MAP, composta por sete aviões ATR com 70 assentos. Essas aeronaves deverão ficar com a Voepass (antiga Passaredo), que comprou a MAP em 2019. A Gol tem parceria para vender passagens de voos da Voepass e deverá atender as rotas hoje operadas pela MAP através da Voepass.

Comprometimento Estratégico

- Movimentos que representam comprometimento:
 - Expansão de capacidade com investimento em ativos específicos de relacionamento
 - Contratos com cláusulas tais como a cláusula do cliente mais favorecido (que torna os descontos “caros”)
 - Anúncios públicos, desde que a reputação da empresa ou gestão será abalada se não cumprir a ação
- O movimento deve ser difícil de parar uma vez posto em prática

Valor de Comprometimento de Declarações Públicas

- Em uma empresa que possui uma **reputação** estabelecida em jogo, mesmo uma declaração pública de intenções de agir pode ter valor de comprometimento
- Se a empresa falha em fazer suas ações corresponderem às palavras, sua reputação será abalada
- Declarações públicas para indicar comprometimento não são efetivas para empresas menores e mais novas

Decisões Reversíveis e Irreversíveis

- Decisões reversíveis têm mais probabilidade de serem igualadas pelos rivais do que as decisões irreversíveis
- Evidências do setor de aviação civil reforçam essa visão
- Companhias aéreas responderam a cortes de preço feitos pelas rivais mais rapidamente do que a decisões tais como adquirir outra empresa aérea

Comprometimento Estratégico e Concorrência

- Conceitos para descrever como uma empresa reage à mudança de preço ou de quantidade por um concorrente
 - *Complementos estratégicos*
 - *Substitutos estratégicos*
- Conceitos que distinguem entre ações de uma empresa que colocam seus concorrentes em desvantagem e aquelas que não
 - *Comprometimentos firmes*
 - *Comprometimentos brandos*

Complementos Estratégicos

- Quando a ação de uma empresa faz com que a rival realize a **mesma ação**, as ações são **complementos estratégicos**
- No modelo de concorrência de **Bertrand** a decisão de uma empresa de baixar o preço fará com que a outra baixe o preço também
- No modelo de Bertrand, as decisões de preço são complementos estratégicos
- Outros exemplos de complementos estratégicos: propaganda e P&D

Substitutos Estratégicos

- Quando as ações de uma empresa fazem com que a rival realize **ações contrárias**, as ações são **substitutos estratégicos**
- No modelo de concorrência de **Cournot** a decisão de uma empresa de aumentar a produção fará com que a outra reduza a sua produção
- No modelo de Cournot, as decisões de produção são substitutos estratégicos

Substitutos e complementos estratégicos

- Em geral decisões sobre preços são complementos estratégicos, e decisões sobre quantidade e capacidade produtiva são substitutos estratégicos
- Quando as ações forem **complementos estratégicos**, o comportamento agressivo de uma empresa levará os outros concorrentes a se comportarem de uma forma mais agressiva também
- Quando as ações forem **substitutos estratégicos**, um comportamento agressivo de uma empresa levará o seu rival a se comportar de uma forma menos agressiva

Incentivos estratégicos para se comprometer

- Comprometimentos afetam o valor presente dos lucros da empresa
 - **Efeito direto:** devido inteiramente às suas próprias decisões táticas
 - **Efeito estratégico:** devido ao efeito nas decisões táticas dos competidores
- O efeito estratégico pode ser **positivo ou negativo** dependendo das variáveis de escolha, sendo complementos estratégicos ou substitutos estratégicos

Comprometimentos Firmes e Comprometimentos Brandos

- Um comprometimento firme **prejudica** os concorrentes, enquanto que um comprometimento brando os **ajuda**
- O comprometimento firme se encaixa na visão tradicional da concorrência
 - Exemplo: uma empresa investe em um novo processo que reduz o custo unitário, de modo que ela pode baixar seu preço, forçando a rival a também baixar o preço
- Um comprometimento brando pode ser favorável aos rivais se o efeito estratégico do comprometimento for suficientemente positivo

O Valor do Comprometimento Brando

- Uma empresa que faz comprometimentos brandos para aumentar seus preços pode obter um **efeito direto** negativo no lucro
- Se a resposta ótima da rival é aumentar seus preços, o **efeito estratégico** pode ser benéfico
- Se o efeito estratégico é suficientemente amplo, o benefício líquido do comprometimento será positivo

O Efeito Estratégico Negativo pode ser evitado?

- Se o efeito direto é positivo e o efeito estratégico é negativo, a empresa pode evitar este último?
- Exemplo: o valor presente líquido do comprometimento de redução de custo é positivo. O efeito estratégico negativo pode ser evitado recusando-se a baixar o preço?

O Efeito Estratégico Negativo pode ser evitado?

- Se a estratégia de maximização de lucro (depois do comprometimento) é baixar o preço, a rival irá presumir que a empresa irá fazê-lo
- É difícil convencer uma rival de que a empresa irá agir contra seu próprio interesse na segunda etapa

Fatores que Influenciam o Efeito Estratégico

- Ao fazerem decisões sobre investimentos difíceis de serem revertidas, os gestores não devem olhar apenas para os efeitos na própria empresa. Eles também devem tentar prever **como a decisão afetará a evolução da concorrência no futuro**
- Os detalhes da rivalidade de mercado podem influenciar profundamente a disposição das empresas de fazerem comprometimentos
- Em geral, comprometimentos que levam a um comportamento **menos agressivo** por parte dos concorrentes terão efeitos estratégicos **benéficos**

Fatores que Influenciam o Efeito Estratégico

- Se a rival é uma **entrante em potencial**, em vez de uma empresa existente, um comprometimento firme de precificar agressivamente pode deter a entrada
- Se a rival é uma empresa existente e há **excesso de capacidade** no setor, a precificação agressiva pode ser um convite à retaliação
- Se os produtos são **horizontalmente diferenciados**, o efeito estratégico pode ser relativamente menos importante, uma vez que a rival não tem o incentivo para reagir

Flexibilidade e Opções Reais

- O efeito estratégico de um comprometimento será **positivo** quando o comprometimento alterar o comportamento dos concorrentes de maneira que seja **vantajoso** para a empresa que fizer o comprometimento
- O comprometimento gera **inflexibilidade**
- Entretanto, quando há incerteza, a flexibilidade é valiosa, uma vez que opções futuras são mantidas abertas
- Comprometimentos podem sacrificar o valor das opções futuras

Tradeoff de Comprometimento/Flexibilidade

- Esperando, uma empresa preserva o valor de opção
- Ao mesmo tempo, a empresa também pode permitir às suas concorrentes fazer investimentos antecipados
- Exemplo: a Philips decide atrasar a sua planta de fabricação de CD nos EUA, permitindo à Sony construir sua planta primeiro

Comprometimentos

- Grandes decisões estratégicas envolvem investimentos em **sticky factors** (fatores que “amarram” a empresa): ativos físicos, recursos e capacidades duráveis
- Decisões intensivas em comprometimento são **arriscadas**
- **A essência da estratégia é acertar esses comprometimentos**

Concorrência Dinâmica de Preço

- A concorrência de preço pode ser vista como um processo dinâmico
- As decisões tomadas por uma empresa hoje afetarão o comportamento da própria empresa e também o de suas concorrentes no futuro
- Há uma relação entre a estrutura de mercado e a intensidade da concorrência de preço
- A concorrência dinâmica também pode ocorrer em dimensões não-baseadas em preço, como a da qualidade

Determinação de Preço Cooperativa

- As empresas preferem ter seus preços em níveis de monopólio a tê-los nos níveis atingidos sob a concorrência de Cournot ou Bertrand
- Na maioria dos países, a **colusão** explícita para manter preços nos níveis de monopólio é **ilegal**
- A determinação de preço cooperativa ocorre se os preços persistem acima de níveis competitivos sem o comportamento de colusão das empresas

Determinação de Preço Cooperativa

- Quando rivais esperam atuar por muitos períodos, pode haver incentivos contra a competição de preços
- Se uma empresa baixa o preço, a participação de mercado pode subir no curto prazo
- Quando a rival retalia, a participação de mercado volta ao nível original e o preço é mais baixo, fazendo com que ambas empresas fiquem numa situação pior

Resultado do Santander mostra que guerra das maquininhas está longe do fim

Por **Natália Flach**

Publicado em 28 abr 2020, 18h54

Queda de 30% a 40% das transações, por causa do isolamento social, pode fazer com que a receita de cartões e adquirência seja menor em abril

Os efeitos da guerra das maquininhas parecem estar longe do fim. O Santander divulgou, nesta terça-feira, queda nas receitas provenientes de cartões e serviços de adquirência no primeiro trimestre. “Vemos aumento da competitividade, principalmente no lado das operações de crédito, e a tendência para adquirentes continua sendo negativa”, explicou Angel Santodomingo, diretor de relações com investidores, em teleconferência com analistas.

De fato, houve um recuo de 14,5% no faturamento na linha de cartões e serviços de adquirente em relação ao mesmo período de 2019 e uma queda de 11,7% ante o quarto trimestre do ano passado. “Estamos vendo queda de 30% a 40% da transacionalidade pelo isolamento social e pela capacidade reduzida das pessoas de interagirem com consumo, então, talvez para essa parte dos negócios abril seja um mês ainda mais duro”, acrescenta o executivo, sobre as medidas de distanciamento adotadas para evitar a disseminação da pandemia do novo coronavírus.

Receitas	1o tri 2020 (em R\$ milhões)	1o tri 2019 (em R\$ milhões)	Variação 12 meses	1o tri 2020 (em R\$ milhões)	4o tri 2019 (em R\$ milhões)	Variação 3 meses
Cartões e serviços de adquirente	1.401	1.639	-14,50%	1.401	1.586	-11,70%

O Brasil possui 28 adquirentes e 37 subadquirentes, apesar de boa parte do mercado estar concentrado nas mãos de cinco grandes companhias. Uma das formas mais usadas para se destacar frente a concorrência tem sido a oferta de preços competitivos, segundo relatório do banco UBS, que acompanha os dados de 11 participantes do mercado.

Na média, os valores cobrados de POS (custo das maquininhas) se mantiveram em 280 reais em março e abril, no entanto, em relação a abril do ano passado, houve aumento de 6%. Já os custos médios por transação (MDR) no débito variaram de 1,72% em abril de 2019, para 1,44% em março de 2020 e para 1,64% em abril de 2020. Já no crédito passaram de 3,59% em abril de 2019, para 2,94% em março de 2020 e para 3,44% em abril de 2020. Para base de comparação, a GetNet (do Santander) cobra 2% de novos clientes tanto na modalidade de débito quanto na de débito – segundo levantamento do UBS, esse preço é promocional.

A guerra das maquininhas tem sido disputada principalmente em relação à antecipação de recebíveis. Nesse front, há uma diferença de cerca de 108 pontos percentuais em média entre as taxas cobradas em transações de crédito sem parcelamento com liquidação em 30 dias e com liquidação de até dois dias. A Rede é a única adquirente que continua oferecendo antecipação em dois dias sem custo para compras no crédito em uma única parcela, com MDR de 3,49%. O SafraPay agora está cobrando 1,89% de MDR pela transação de crédito a ser liquidada em 30 dias (anteriormente era gratuito) e 2,99% no mesmo dia (de 4,50% anteriormente).

Cielo sobe 57% no ano e deixa Stone e PagSeguro para trás

A companhia de serviços de pagamentos é a maior alta do Ibovespa em 2022

ESTADÃO 

JENNE ANDRADE

26/04/2022, 14:30

Os primeiros quatro meses de 2022 estão promovendo uma revanche inesperada no mercado financeiro. A Cielo (**CIEL3**), que desde meados de 2018 vinha sendo considerada a grande perdedora da 'guerra das maquininhas', sobe 57% desde o início de janeiro, aos R\$ 3,51.

A companhia de serviços de pagamentos é a maior alta do Ibovespa no período e deixou para trás as antigas algozes Stone (STOC31) e PagSeguro (PAGS34), listadas em Nova York, mas com BDRs (título que replica o movimento de ações estrangeiras) negociados no Brasil. As companhias acumulam baixas de 58% e 54%, respectivamente, a R\$ 47,99 e R\$ 15,40.

Essa vantagem da Cielo vem da recuperação apresentada no ano passado, após um longo período de resultados abaixo do esperado. Entre 2009 e 2020, a margem líquida da empresa caiu de 42,4% para 5,6%, justamente na esteira do aumento de **competição** no segmento de maquininhas, principalmente com a entrada de Stone e PagSeguro.

SumUp “ressuscita” a guerra das maquininhas

A fintech sempre se manteve longe da sangrenta disputa por preços com Cielo, Rede, GetNet, PagSeguro e Stone. Mas, desde o começo deste ano, está bem agressiva nas taxas cobradas aos clientes

Em um mercado em que boa parte dos competidores tenta há algum tempo passar longe de uma disputa por preços, investindo em serviços agregados para manter as margens, a **SumUp** resolveu atuar nas duas pontas.

De um lado, começou a oferecer aos seus clientes uma conta digital com cartão, marketplace e empréstimos. Mas, de forma surpreendente, a SumUp está “ressuscitando” a guerra das maquininhas, disputa sangrenta que marcou o mercado de adquirência nos últimos anos – mas que estava um tanto quanto esquecida.

Desde o começo deste ano, a companhia que nasceu na Alemanha em 2012, opera em 34 mercados e em três continentes e no qual o Brasil é uma de suas cinco maiores operações, baixou suas taxas para 1% para operações de débito e crédito à vista por até dois meses – depois sobe para 1,7% e 3,15%, respectivamente, para quem vende mais de R\$ 10 mil ao mês.

Para uma empresa que sempre quis se manter fora da disputa protagonizada por **Cielo**, Rede, **GetNet**, PagSeguro e Stone, o novo posicionamento mostra uma nova disposição da SumUp para ganhar mercado no Brasil, onde está investindo R\$ 1,3 bilhão, após um empréstimo internacional de € 750 milhões com o banco americano Goldman Sachs e os fundos Temasek, Bain Capital Credit, Crestline e Oaktree, no ano passado.

“Em um dos momentos mais complexos da economia brasileira, com a taxa de juros subindo, estou indo na contramão de todos os outros players, que estão subindo taxas”, diz Fabiano Camperlingo, CEO da SumUp para a América Latina, ao **NeoFeed**. “Agora é a hora de mostrar quem está de fato ao lado do pequeno empreendedor brasileiro.”

Até as calçadas da avenida Faria Lima, em São Paulo, sabem quais empresas Camperlingo está provocando com sua declaração. A SumUp tem um perfil de cliente muito parecido com o da PagSeguro e do Mercado Pago, do Mercado Livre: microempreendedores individuais que estão à margem do sistema financeiro.

A **PagSeguro**, que vale US\$ 6,5 bilhões e perdeu dois terço de seu valor de mercado desde agosto do ano passado, tem taxas de 1,99% no débito e de 4,99% no crédito – nos dois casos, o dinheiro fica disponível ao cliente na hora. O **Mercado Pago**, por sua vez, tem taxa de 1,99% no débito e de 4,74% no crédito, com o recurso caindo instantaneamente na conta.



Ralphe Manzoni Jr. · 29/03/2022 ·

Determinação de Preço Cooperativa

- Quando há um pequeno número de empresas competindo, cada uma reconhecerá que o lucro do corte de preço terá vida curta
- O resultado de equilíbrio é o mesmo de se houvesse colusão explícita para manter os preços acima dos níveis competitivos

Estratégia *Tit-for-Tat*

- Quando duas empresas competem por muitos períodos, uma estratégia *tit-for-tat* pode tornar a determinação de preço cooperativa possível
- Uma vez que cada empresa sabe que sua rival irá igualar qualquer corte de preço, nenhuma terá incentivo para se engajar em cortes de preço
- “Ninguém vende mais barato que nós!” pode significar preços mais altos através de determinação cooperativa de preços

A Coordenação na Prática

- Preços e alterações de preços arredondados ajudarão na coordenação
- A coordenação é mais fácil quando os concorrentes vendem produtos quase idênticos.
- A coordenação é mais difícil em ambientes competitivos turbulentos ou em rápida modificação

Grim Trigger e Tit-for-Tat

- A estratégia do *grim trigger* (gatilho intimidador) é baixar o preço ao custo marginal indefinidamente em resposta ao corte de preço da rival em um período
- A estratégia *grim trigger* baseia-se na ameaça de uma guerra de preços infinita para evitar que as empresas reduzam para valores ainda menores os cortes de preços de seus concorrentes
- Em *tit-for-tat*, a resposta dura por apenas um período e respostas futuras dependem de ações futuras da rival
- Tanto o *grim trigger* quanto o *tit-for-tat* são capazes de sustentar uma determinação de preço cooperativa

A Superioridade do *Tit-for-Tat*

- O *tit-for-tat* é fácil de comunicar: “Ninguém vende mais barato que nós,” “Garantimos o preço mais baixo”
- É uma estratégia robusta fácil de descrever e de entender
- Combina as propriedades de “gentileza” (*niceness*), “provocabilidade” (*provocability*) e “clemência” (*forgiveness*)

Tit-for-Tat

No fim de semana, Leroy Merlin cobre qualquer oferta e ainda dá desconto

Nos próximos dias não há concorrência para a Leroy Merlin em Campo Grande no quesito materiais de construção

Por Post Patrocinado | 11/04/2019 07:00

Neste fim de semana, a **Leroy Merlin** arrasa a concorrência, cobrindo qualquer orçamento sendo os mesmos itens e fornecedores, e ainda dá 5% de desconto caso o cliente apresente anúncio de outra loja com preço menor em materiais de construção. As regras valem para qualquer produto, em todos os setores! desde que seja mesmo item, especificações e fornecedor.

Tit-for-Tat e Más Interpretações

- Quando é possível interpretar mal as movimentações da rival, o *tit-for-tat* pode não ter um desempenho tão bom
- Uma empresa pode conseguir observar o preço de tabela da rival, mas não o preço efetivo
- Uma queda no preço de tabela pode ser lida como um corte de preço, quando na verdade pode não ser

Estrutura de Mercado e Precificação Cooperativa

- A facilidade de atingir a determinação de preço cooperativa pode depender de certos aspectos da **estrutura de mercado**
- Alguns desses aspectos são:
 - **Concentração do mercado**
 - Condições estruturais que afetam as velocidades de reação e demoras na detecção
 - Assimetrias entre as empresas
 - Sensibilidade ao preço por parte dos compradores

Concentração e Determinação de Preço Cooperativa

- A determinação de preço cooperativa tem mais chance de acontecer em um mercado **concentrado** do que em um mercado fragmentado
- Uma empresa que corta preços tem que perder receita com seus clientes existentes a fim de ganhar receita de clientes novos
- Em um mercado concentrado, a participação de mercado de uma empresa é maior do que seria em um mercado fragmentado
- O **efeito de destruição de receita** de uma diminuição de preços é maior em mercados mais concentrados
- O ganho potencial de novos clientes é menor

Concentração e Determinação de Preço Cooperativa

- Em uma indústria concentrada, a empresa típica obtém uma participação maior dos benefícios de ter preços mais altos
- O ganho de curto prazo do dissidente é menor, já que ele começou com uma participação de mercado maior
- Assim, **quanto mais concentrado for o mercado, maiores serão os benefícios da cooperação** e menores serão os custos da cooperação

Guerra das maquininhas - 2019



- **GetNet**, do Santander: corte nas taxas das transações das modalidades de débito e crédito à vista para 2%. O prazo de pagamento que era de 30 dias, caiu para 2 dias para microempreendedores individuais e PF.
- **Rede**, do Itaú: isenção da antecipação de recebíveis para clientes que tem faturamento anual de até R\$ 30 milhões e que recebam seus pagamentos no Itaú e redução do prazo para 2 dias.
- **SafraPay**, do Safra: zerou a taxa de desconto, cobrada a cada transação, nas operações com cartão de crédito e parcelado, dos clientes com faturamento de até R\$ 50 mil ao dia.

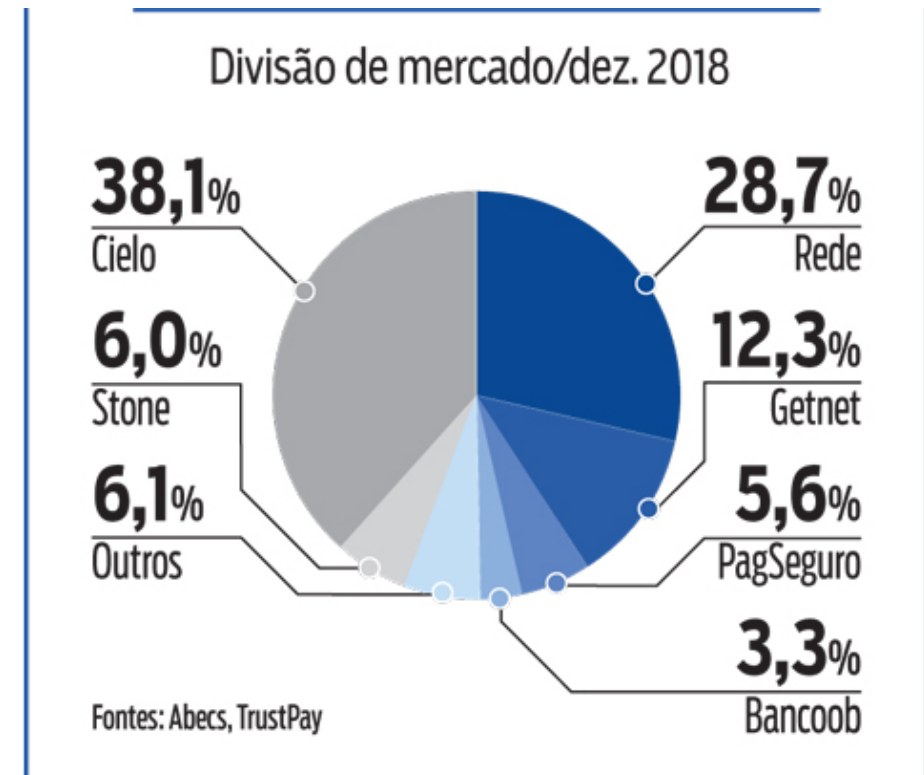
Guerra das maquininhas - 2019

- **PagSeguro**, do grupo UOL: pagamento imediato aos varejistas de transações feitas nas maquininhas, tanto nos cartões de débito quanto no crédito, à vista ou parcelado.
- **Cielo**, do Bradesco e Banco do Brasil: pagamento instantâneo aos clientes que têm a conta digital da empresa, por meio da cobrança de taxas similares aos do recebimento em dois dias, e o reembolso do valor de compra das maquininhas.



Guerra das maquininhas

- No primeiro trimestre de 2019, o lucro da Cielo foi 40,4% a menos do que no mesmo período de 2018.
- Outras credenciadoras, bancos e fintechs se organizaram para poder oferecer soluções de pagamentos ou transferências instantâneas aos seus clientes.



Guerra das maquininhas: opinião de analistas

- “Os grandes bancos têm espaço significativo para abrir mão de receita nesse segmento a fim de reter e atrair clientes PMEs para sua base.”
- “Esse tipo de prática que estamos vendo é típica de um mercado **oligopolizado**. A briga não é por taxas, para ver quem oferece a melhor condição para o lojista. Na verdade, a briga é por participação de mercado.”
- “A empresa que conseguir tirar um ou dois pontos percentuais dos concorrentes vai **reduzir seu custo unitário médio por transação** e vai aumentar o custo do concorrente. Ou seja, a estratégia é assumir um prejuízo inicial agora para ganhar lá na frente. **Vence quem tiver mais bala na agulha**. E claro, ter um banco grande por trás para financiar antecipação de recebíveis dá uma vantagem de escala enorme.”

Guerra das maquininhas: opinião de analistas

- “O lojista deve olhar os custos de uma forma global. Ele pode ter um benefício inicial com a maquininha da Rede, mas terá que ficar amarrado ao banco Itaú que, eventualmente, pode cobrar tarifas mais caras pela conta jurídica do que outro banco, isso sem falar em outros custos e tarifas embutidos, mais difíceis de perceber.”
- “Outro risco é a credenciadora estabelecer um contrato que obriga, por exemplo, o lojista a permanecer com o plano contratado por no mínimo 12 meses, sob pena de multa. Isso também amarra o cliente, que ficar sem poder buscar outras opções melhores nesse período.”

Guerra das maquininhas: Abipag

- O presidente da Associação Brasileira de Instituições de Pagamentos (Abipag), avalia a ofensiva da Rede, do Itaú Unibanco, como um “ato anticompetitivo com o objetivo de **destruir as fintechs e inibir a competição no mercado de maquininhas.**”
- O fato de a Rede vincular a tarifa zerada de antecipação ao cliente que recebe seus pagamentos no Itaú representa "**uma venda casada e uma política de preços predatórios.** Ao invés de competir com as fintechs e insurgentes melhorando seus produtos e o serviço oferecido aos clientes, a estratégia do Itaú, com a Rede, é de usar seu poder econômico de forma abusiva para inibir a competição e restaurar o status de monopólio", avalia o presidente da Abipag.

Cade rejeita novo recurso e mantém decisão contra campanha de Rede e Itaú

Antonio Temóteo
Do UOL, em Brasília

23/01/2020 10h54 | Atualizada em 05/02/2020 15h36

O Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) rejeitou mais um recurso do Itaú Unibanco e da Rede e manteve a liminar concedida pela Superintendência-Geral do órgão contra o banco e a credenciadora de cartões.

Em outubro do ano passado, o órgão de defesa da concorrência suspendeu uma ação comercial feita pelas duas companhias por considerá-la anticompetitiva. Na promoção, a empresa de maquininhas Rede zerava a taxa de antecipação para lojistas que tivessem conta no Itaú.

O Cade abriu processo para investigar Itaú e Rede por causa do privilégio aos clientes do banco.

O órgão do governo entendeu que a prática ia contra a jurisprudência do próprio Cade, que já multou bancos por discriminarem clientes de outras maquininhas, por conduta anticompetitiva. Isso foi considerado anticompetitivo porque o Itaú é dono da rede.

Essa prática costuma acontecer quando há verticalização, que é o domínio de uma só empresa em várias etapas de um serviço. No caso, o banco Itaú controla a credenciadora Rede.

Pandemia deve colocar freio na guerra das maquininhas de cartão

Segunda-feira, 04 de Maio de 2020 • PAGAMENTO • Tempo de leitura: 1 minuto •

A guerra das maquininhas de cartão travada pelas empresas de pagamento deve ser uma pausada pela crise do coronavírus. No cenário atual, em que varejistas enfrentam cada vez mais dificuldade para continuar vendendo, o setor de pagamentos repensa a estratégia de vender maquininhas a qualquer preço, até mesmo perdendo dinheiro.

O presidente da Cielo, Paulo Caffarelli, disse que a companhia vai reduzir o subsídio oferecido hoje na venda das maquininhas de cartão, que hoje é de R\$ 350. Ele não mencionou de quanto será o subsídio a partir de agora.

“Vendemos 1,5 milhão de maquininhas no ano passado. Neste ano, vamos vender bem menos. Não estamos dispostos a continuar subsidiando venda de maquininhas”, disse em entrevista para comentar o resultado financeiro da companhia no primeiro trimestre de 2020.

Hoje, a Cielo gasta R\$ 350 para vender cada maquininha. É uma espécie de desconto que a empresa dá para conseguir novos clientes em meio a um mercado competitivo. Só que esse dinheiro leva um tempo para ser recuperado — o lojista precisa vender muito, e por muito tempo, para que esse investimento seja recuperado. Com a crise, o tempo para recuperar esse dinheiro será muito maior.

“Trabalhamos na redução de subsídio com empreendedores. Se vendemos 10 maquininhas, mas só seis clientes ficam ativos e quatro não são ativadas, meus R\$ 1.400 foram jogados fora. Temos que encontrar outros meios de continuar transacionando sem ter um subsídio tão alto”, afirmou Caffarelli.

É provável que a nova estratégia possa afetar também nas taxas cobradas por transação. “Acreditamos que as quedas extremas já alcançaram uma estabilidade. Podemos ter novas quedas? Sim, mas não na mesma intensidade que vinha acontecendo até então”.

Por **Paula Zogbi**

4 mar 2020 18h01 - Atualizado 2 meses atrás

Joint-venture? Estagnação? O que esperar para Cielo, Stone e PagSeguro em 2020

Mercado volta a discutir potencial fusão Stone-Cielo. O que os resultados indicam?

Entre as especulações está uma possível joint-venture entre Cielo (**CIEL3**) e Stone através da compra da fatia do Banco do Brasil na maior credenciadora do país (passando ou não pelo Bradesco no processo). Desde setembro do ano passado circula esse rumor – e o BB já indicou **interesse em vender** seus empreendimentos na frente de cartões, contratando uma consultoria para avaliar os caminhos disponíveis.

Seria um caminho positivo, na visão de quem cobre o setor.

Em resumo, abriria a possibilidade de “juntar a agilidade da Stone e sua qualidade, principalmente com o atendimento ao consumidor e experiência do usuário, com o market share da Cielo, que é a líder de mercado, fora sinergias de custos. A nova empresa deve ser mais eficiente também”, disse Marcel

Campos, analista da XP Research.

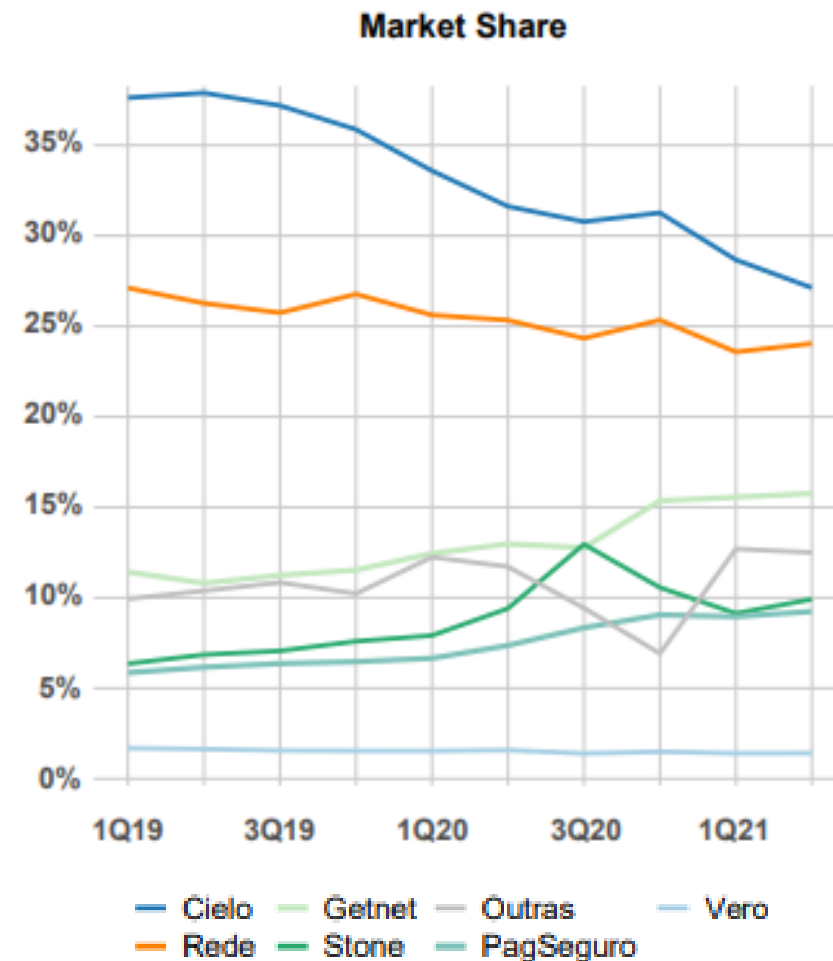
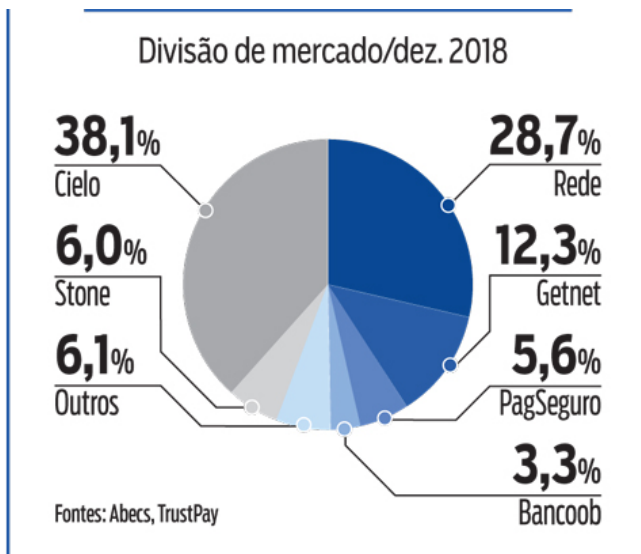
Mas, enquanto não há menção pública a esse acordo, o mercado só pode trabalhar com as informações disponíveis. A princípio, elas seguem mostrando ambiente altamente competitivo – e caminho tortuoso especialmente no caso da Cielo, o **“anjo caído”** do setor.

A companhia comandada por Paulo Caffarelli teve o maior declínio de market share (fatia de mercado) nos últimos dois anos, chegando a 40,7% no último trimestre ante 47,2% no início de 2018, conforme dados compilados pelo Morgan Stanley. Ano a ano, porém, houve crescimento tímido, de 13%.

O mercado começa a vislumbrar uma recuperação para a companhia, que já atende clientes menores. Mas, com margens enforcadas, a Cielo pode ter encontrado um novo patamar de valor, temem analistas. Seu valor de mercado caiu 58% em 2018, 21% em 2019 e já acumula queda de 10,75% neste ano, mas vê recuperação de 8,6% neste início de março justamente com a retomada dos rumores de venda.

As duas concorrentes listadas, por outro lado, crescem vertiginosamente. A PagSeguro, do Grupo UOL, ganhou 39% em fatia de mercado em um ano, chegando a 7,3% do total. E o grande destaque foi a Stone, com crescimento de 51%, que fechou o ano com 8,6% do mercado de aquisição. Ambas ficam atrás de Rede (30,3%) e Getnet (13,1%), mas trabalham rapidamente para diminuir a distância.

Guerra das maquininhas



Ranking das maquininhas 2022

Market share das instituições por TPV (volume total de pagamento) de cartões no 2º trimestre

1- Cielo	26,5%
2- Rede	21,4%
3- GetNet	13,9%
4- Stone	10,9%
5- PagSeguro	10,7%

Fonte: Abecs

Fonte: ABECS e Resultados Trimestrais dos Participantes.

Fim da guerra de maquininhas? Taxa do cartão volta a subir após 6 anos

Em relatório, o banco UBS diz que a taxa de desconto, cobrada das operações de crédito e débitos nas maquininhas de cartão, voltou a subir

Nos últimos anos, empresas como Stone, PagSeguro, GetNet, Mercado Pago e Safrapay chegaram ao mercado para rivalizar com as líderes Cielo e Rede, criando o que o mercado batizou de guerra das maquininhas.

Mas segundo uma pesquisa do banco americano UBS, o setor pode estar vivendo tempos de trégua. As taxas de desconto, cobradas dos comerciantes sobre cada operação no débito ou no crédito, voltaram a subir pela primeira vez em 6 anos.

Em 2016, as taxas de desconto, chamadas de MDR, estavam em 3,7% para as operações de crédito e em 2,6% para as operações de débito. Os valores caíram para o piso de 2,1% e 1,3%, respectivamente, em outubro de 2021, e voltaram a avançar em setembro de 2022, quando a MDR foi de 2,8% para o crédito e 1,6% para o débito.

“Acreditamos que esta tendência reflete o movimento de reprecificação observado no setor de pagamentos durante os últimos meses, motivado principalmente pelo aumento dos custos de captação”, diz a equipe de análise do UBS, em relatório.

Com a alta da Selic, que saiu de 2% em 2021 para os atuais 13,75%, as empresas de pagamento enfrentam um custo mais alto para captar recursos e financiar suas operações.

Até 2009, Cielo e Rede reinavam absolutas sobre as operações com cartões. Cada uma tinha um acordo de exclusividade com as maiores bandeiras de cartão: compras com Visa só eram feitas em máquinas da Cielo, e clientes Mastercard só podiam usar seus cartões em aparelhos da Rede.

Foi então que o Banco Central decidiu quebrar o duopólio, obrigando que as duas bandeiras fossem aceitas em qualquer máquina. Novas concorrentes entraram no setor de aquisição, a competição apertou as margens das empresas.

Bibliografia

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia.

Porto Alegre: Bookman, 5ª edição, 2012.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. Microeconomia. São Paulo: Pearson Education, 8ª edição, 2013.