

19. Predação através de programas de fidelização: o caso do programa *Tô Contigo**

*João Manoel Pinho de Mello***

Departamento de Economia da PUC/RJ.

*Vinicius Carrasco****

Departamento de Economia da PUC/RJ.

1. Introdução

Em novembro de 2004, a cervejaria Schincariol apresentou uma representação junto à Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça (SDE/MJ) contestando a legalidade do programa *Tô Contigo*, que se constituía em um programa de descontos por quantidade vendida oferecido pela Ambev a pontos-de-venda quentes (PDVs quentes), ou seja, bares.¹ Resumidamente, o bar participante do *Tô Contigo* recebia um brinde em geral crescentemente mais valioso para maiores quantidades compradas. Os prêmios iam desde cervejela (40 caixas) a geladeiras e motocicletas (5.250 e 7.000 caixas, respectivamente). Não havia, na versão final do programa, contrapartida de exclusividade para participar do programa.

Como parte de uma argumentação mais geral de que a Ambev se comportava de maneira predatória, a Schincariol argumentou que o programa *Tô Contigo* seria exclusionário no sentido de impedir seu acesso a um canal de

* Os autores foram pareceristas a pedido de Ambev no caso. Gostaríamos de agradecer a Emilio Matsumura e Renato Gomes pela excelente assistência de pesquisa durante a elaboração do parecer.

** <jmpm@econ.puc-rio.br>.

*** <vnc@econ.puc-rio.br>.

¹ A rigor, PDVs quentes são bares e restaurantes. O *Tô Contigo* era somente para bares.

distribuição importante, o que implicaria, portanto, o programa ser considerado predatório. Em jargão técnico, o *Tô Contigo* seria um esquema de apreçamento não-linear com o objetivo de cativar a demanda do cliente ou, no jargão de negócios, “fidelizá-lo”. Nesse sentido, o *Tô Contigo* seria um programa similar a programas de fidelização oferecidos em outros setores.

Em poucas palavras, a Schincariol argumentou que, ao oferecer um esquema de apreçamento no qual o preço médio era decrescente na quantidade consumida, a Ambev estaria induzindo os bares a concentrar todo seu consumo de cerveja com a Ambev. A pergunta então é: o programa *Tô Contigo*, intencionalmente ou não, excluía a Schincariol do acesso a um importante canal de distribuição e, portanto, era possivelmente anticoncorrencial, ou era uma estratégia mercadológica legítima da Ambev e, portanto, presumidamente pró-competitiva?

À luz do litígio envolvendo o programa *Tô Contigo*, este artigo analisa as conseqüências concorrenciais dos Programas de Fidelização (PFs, doravante). Mais concretamente, a seguinte pergunta será respondida: PFs podem ser utilizados como instrumentos exclusionários? Se sim, como caracterizá-los como predatórios? Ou seja, sob quais circunstâncias podemos dizer que um PF foi usado para excluir um concorrente do mercado, ou evitar a entrada de um potencial concorrente? O caso *Tô Contigo* apresenta uma oportunidade valiosa para esclarecer as condições sob as quais esquemas de apreçamento não-linear em geral, e programas de fidelização em particular, podem ter efeitos anticoncorrencias via predação.²

Casos de predação são possivelmente os mais difíceis da prática de defesa da concorrência. Como bem colocam Ordover e Saloner (1989) em seu capítulo do *Handbook of industrial organization*:

“Unlike many collusive strategies, these hostile and exclusionary strategies which are the focus here, and which include low prices, output expansion, promotions, and so on, are difficult to distinguish from, and in fact are part of the market rivalry that economists find salutary, policy makers wish to promote, and that business leaders often deplore (but find unavoidable).”³

² Uma questão parecida é se esquemas de apreçamento não-linear arrefecem o apetite concorrencial das empresas, o que ocorreria se eles facilitassem conluio (tácito ou explícito) e, conseqüentemente, aumentassem o poder de mercado das empresas no presente. O caso do *Tô Contigo* é de predação, ou seja, de exclusão anticompetitiva de concorrentes para exercer poder de mercado *futuramente*.

³ “Ao contrário de muitas estratégias de conluio, estas estratégias hostis e exclusionárias que são o foco aqui, e que incluem preços baixos, expansão da produção,

Ou seja, a diferença entre agressividade concorrencial, que é salutar, e *excesso* de agressividade concorrencial é tênue. Cometer o erro do tipo I num caso de predação significa condenar as empresas por fazerem exatamente o que queremos (e pedimos) que façam: competir agressivamente. A comparação com casos de formação de cartel realça a dificuldade: não há nenhuma circunstância em que um cartel seja desejável do ponto de vista social.

Além da dificuldade intrínseca de casos de predação, a análise do *Tô Contigo* é interessante por duas razões adicionais. Os dois mecanismos mais comuns são apreçamento predatório e restrição vertical. O primeiro consiste em apreçar abaixo do custo marginal de produção, o que não pode ser racionalizado como estratégia de maximização de lucro, exceto pela expectativa de que esse apreçamento reduza a concorrência no futuro (porque induz à falência e saída de um concorrente ou impede a entrada de potenciais concorrentes) e, portanto, implique que a perda de curto prazo seja (mais que) compensada pelo ganho advindo do aumento futuro de poder de mercado. Restrições verticais são outro tipo comumente analisado de prática predatória. Nesse caso, o predador restringe o acesso do concorrente horizontal a uma parte verticalmente relacionada na cadeia produtiva, como distribuição (mais “abaixo” na cadeia produtiva) ou insumos (mais “acima”). Predação por meio de programas de fidelização, como é o caso do *Tô Contigo*, pode envolver, simultaneamente, os dois mecanismos predatórios. Por um lado, a possibilidade de que um programa de fidelização seja exclusionário advém do caráter não-linear de seu apreçamento: a convexidade do apreçamento, se suficientemente pronunciada, muda a concorrência de por cada unidade para por lote (ou pelo cliente). Se uma empresa é, por alguma razão, mais capaz de concorrer por lote do que sua concorrente, então a adoção de apreçamento não-linear pode ser exclusionária. Por outro lado, no caso do programa *Tô Contigo*, assim como em outros casos,⁴ o “cliente” não é o consumidor final mas sim um distribuidor, o que faz que o programa seja de restrição vertical.

O interesse do caso *Tô Contigo* para a prática de defesa da concorrência vai muito além do caso em questão. Pode-se entender o programa *Tô Contigo* como um esquema de fidelização usado amplamente por empresas em diversos

promoções, entre outras coisas, são difíceis de distinguir, e são de fato parte da rivalidade de mercado que os economistas consideram saudáveis, que os formuladores de política desejam promover, e que as lideranças empresariais freqüentemente desprezam (mas acham inevitável)” (tradução livre).

⁴ *Virgin Airlines v. British Airways* e *EU v. Coca-Cola* são dois outros exemplos. Ver nota seguinte.

setores, sendo os programas de milhagem das companhias aéreas apenas um entre muitos exemplos.⁵

O artigo está organizado da seguinte forma. O item 2 contém um arcabouço teórico. Apresentamos as condições necessárias para que o PF possa ser predatório, assim como seus determinantes, dado que as condições necessárias para a capacidade predatória do PF sejam atendidas. No item 3 e 4 aplicamos esse arcabouço à análise do programa *Tô Contigo*. E o item 5 conclui.

2. PFs como instrumentos exclusionários: arcabouço teórico

Este artigo analisa as conseqüências da introdução de PFs sobre a competição em mercados. Mais especificamente, discutiremos a possibilidade de PFs servirem como instrumento predatório. Portanto, é indispensável estabelecer como a Teoria Econômica define predação.

Definição de Predação

Predação é uma prática que (1) visa a manter ou estender fatia de mercado às custas dos concorrentes; e (2) que não faria parte da estratégia de maximização de lucros da empresa não fosse o propósito único e exclusivo de deslocar os competidores para o exercício futuro de um maior poder de mercado. Adicionalmente, uma condição indispensável para que uma prática seja caracterizada como predatória é que ela diminua o bem-estar econômico.

O ponto (1) na definição acima é de difícil distinção de práticas saudáveis de competição. Isso porque toda e qualquer estratégia competitiva visa à manutenção ou extensão da fatia do mercado da praticante. De fato, do ponto de vista *social*, é ótimo que as firmas mais eficientes e competitivas detenham maior parcela de seu mercado de atuação. Como conseqüência, práticas saudáveis de competição devem ser sempre estimuladas.

⁵ Outros exemplos, já temas de litígio internacionalmente, envolvem, em semelhança ao *Tô Contigo*, canais de distribuição. O caso *Virgin Airlines v. British Airways* é um exemplo emblemático. Nesse caso, a Virgin contestou a legalidade de um esquema de fidelização que a British oferecia a operadores de agências de turismo. Outro exemplo interessante é *EU v. Cola-Cola*, que diz respeito à fidelização de pontos-de-venda de refrigerantes tipo *cola*. Finalmente, outro caso que merece ser mencionado é *Ortho Diagnostic Systems v. Abbot Laboratories*, no qual um laboratório de exames (Abbot) oferecia um esquema de apreçamento não-linear que teria induzido um licitante (Centros de Doação de Sangue) a comprar todos os cinco tipos de exames com a Abbot. Relevante para nosso caso, como veremos, é o fato de os centros de doação necessitarem *todos* os cinco tipos de exames e a Abbot ser o ofertante único de um dos cinco tipos.

Qual a diferença, então, entre práticas predatórias e práticas saudáveis de competição? O ponto (2) da definição responde a esta questão. Uma prática adotada por uma firma é predatória se incompatível com a maximização de lucros por parte da mesma, a menos que traga como conseqüência o deslocamento de competidores. Se bem-sucedida, a prática predatória pode gerar perda de bem-estar por implicar maior poder de mercado futuro pela firma praticante.⁶⁻⁷

A definição de predação nos sugere que a análise dos efeitos predatórios de PF deve enfatizar a *capacidade* (ou não) que tais programas têm de *deslocar* os concorrentes. Um PF, pela não-linearidade de seu apreçamento, pode induzir consumidores a concentrarem toda sua necessidade de consumo em um só ofertante, o que faz que a competição seja por lote e que o preço relevante para o consumidor passe a ser o preço médio, e não o marginal. Portanto, a discussão sobre o caráter predatório de um PF passa, necessariamente, pela análise da capacidade que diferentes concorrentes têm de competir por lote e, caso não a tenham, sobre a possibilidade de os concorrentes poderem competir pelas "quantidades livres".⁸

Com relação às quantidades livres, a discussão deverá responder a se o PF é tal que essas quantidades existem, e se os competidores são aptos a competir por elas aos preços (médios) induzidos pelo PF.

⁶ O qualificador "pode" é de fundamental importância aqui. O deslocamento (ou impedimento de entrada) de competidores pode estar associado a ganhos de bem-estar. Um exemplo: as empresas, muitas vezes, impõem cláusulas de *tie-in* tecnológico, que é a venda casada de dois componentes complementares de um sistema. Essas cláusulas podem ser justificadas por um argumento de compatibilidade, ou simplesmente como uma maneira de garantir retorno suficiente para recuperar investimentos incorridos em Pesquisa e Desenvolvimento. Portanto, uma prática que, *uma vez existente* o componente em questão, é exclusionária estimula o investimento (por vezes bastante arriscado) no desenvolvimento de novas tecnologias. As perdas com a exclusão *ex post* de competidores podem muito bem ser menores que o benefício da introdução de uma nova tecnologia. Nesse caso, a estratégia, que é exclusionária, não é predatória (apesar de prejudicar a concorrência), porque aumenta o bem-estar econômico.

⁷ A mensuração dos efeitos de deslocamento de competidores sobre o bem-estar é, apesar de possível, bastante difícil de ser feita. A dificuldade maior advém da falta de disponibilidade de dados para tal mensuração. No presente artigo, concentrar-nos-emos nos aspectos referentes à identificação da possibilidade de deslocamento de concorrentes.

⁸ Quantidades livres são aquelas quantidades demandadas pelos consumidores em adição ao lote induzido pelo PF. Exemplo: se um consumidor necessita de 53 unidades do bem e o PF compromete o consumidor com 50 dessas unidades, há 3 unidades livres.

Em suma, como argumentaremos abaixo, duas condições são *necessárias* para que um PF possa ser caracterizado como anticompetitivo. Primeiro, é preciso que haja uma assimetria na capacidade que diferentes concorrentes têm de competir por lote. Em especial, a firma (potencialmente) predada deve ser, por alguma razão, incapaz de fazê-lo. Caso contrário, a concorrência passa a ser por lote e não por cada quantidade de cada consumidor. O preço relevante passa a ser o médio em vez do marginal e não há, *a priori*, nenhuma razão para que o PF seja anticompetitivo. Atendida essa condição, uma condição necessária adicional deve ser atendida: incapaz de concorrer pelo lote, a não-linearidade do apreçamento da firma predadora é tal que a firma presa não tem capacidade de concorrer pelas “quantidades livres”.

Há, portanto, duas questões distintas porém relacionadas. A primeira condição necessária para que o PF seja predatório é que seja *exclusionário*, isto é, que impeça que o competidor tenha acesso aos canais de distribuição, aos consumidores ou aos fornecedores. Isso porque a exclusão potencial ocorre não por restrições contratuais, mas por restrições mercadológicas, i.e., os competidores não conseguem competir por lote. Segundo, é preciso que tal exclusão gere ineficiência. Isto tende a ser verdade se o rival deslocado é mais eficiente (no sentido de que pode produzir o mesmo produto a um custo menor, por exemplo).

2.1 Aspectos que indicam que um PF pode ter caráter predatório

Um PF cria uma assimetria entre os rivais no preço marginal percebido pelo comprador. Um exemplo extremo ajuda a ilustrar o ponto. Imagine um cliente sistemático de uma companhia aérea que tenha um programa de fidelização. Tendo acumulado um determinado número de pontos, obtém sua próxima passagem a um preço igual a zero se comprar da companhia que é cliente sistemático, enquanto, se comprar de uma outra empresa, pagará um preço maior que zero.

Em princípio, o efeito de tal assimetria sobre a competição é tão-somente a mudança de competição por cada unidade de cada comprador para a competição pelo comprador em si (competição por lote). Como uma primeira implicação desse efeito, note-se que, se todos os participantes têm a possibilidade de oferecer PFs nas mesmas condições, então não há razão alguma para acreditar que a presença de PFs tem efeito anticompetitivo: a competição passa simplesmente a ser por lote.⁹

⁹ É concebível inclusive que seja eficiente que a concorrência seja por lote e não por cada unidade do consumidor. Isso ocorre se existirem ganhos associados ao relacionamento entre a firma e o cliente. O exemplo clássico é o mercado de crédito, para o qual há evidência documentada de que o relacionamento credor-tomador adiciona valor significativo para ambos. Ver, por exemplo, Petersen e Rajan (1994)

O efeito anticompetitivo de um PF depende então da existência de uma assimetria potencial entre as firmas. Mais especificamente, é preciso que uma das firmas tenha maior capacidade de levar a cabo um PF. Por quê? Porque nesse caso essa firma teria a capacidade de manter seu *market share* independentemente de sua eficiência relativa em relação aos rivais. Estabelecer que tal assimetria de fato *existe* é a primeira condição para que, na prática, a autoridade relevante considere o potencial anticompetitivo de um PF.

Estabelecida essa primeira condição, vários outros aspectos determinam a capacidade exclusionária de um PF. Esses aspectos incluem, além dos condicionantes da capacidade da firma predada de concorrer pelas “quantidades livres”, como a não-linearidade e a periodicidade deixam fatias de consumidores *up for grabs*¹⁰ no mercado. Isso por sua vez determina se um PF impõe custos de entrada no mercado.

Contudo, antes de verificar os determinantes de capacidade predatória de um PF, é preciso verificar se de fato o PF induz à concorrência por lote. Caso contrário, ele se reduz a um desconto, e esse desconto seria predatório sob as mesmas condições em que o apreçamento é predatório se é feito abaixo do custo marginal.¹¹

2.1.1 Concavidade do esquema de apreçamento

A primeira condição para definir se a conduta é predatória é se o grau de concavidade no apreçamento é alto. Um exemplo de esquema de apreçamento altamente côncavo ocorre quando, a partir de uma certa quantidade, há um desconto para todas as unidades adicionais. Nesse caso, o preço das várias unidades adicionais a partir dessa unidade limite pode inclusive ser negativo.

e Berger and Udell (1995). No caso em questão, não é inconcebível que haja eficiências associadas ao relacionamento cervejaria-bar. A competição por lote pode induzir a cervejaria a fazer investimentos específicos ao relacionamento, como, por exemplo, prover treinamento para o dono do PDV em como servir mais cervejas *premium*, ou investir em um sistema de refrigeração no PDV. Estes são somente alguns exemplos do resultado mais geral (e já clássico) na literatura que diz que algum poder de mercado (que a competição por lote traz) aumenta os incentivos a fazer investimentos (que aumentam bem-estar) específicos ao relacionamento. Ver Harris e Holmstrom (1982).

¹⁰ Passíveis de serem disputados pela concorrência.

¹¹ Isso certamente pode ocorrer, mas não é objeto de nosso estudo porque se encaixa num caso clássico de apreçamento predatório e não de predação *através* de PFs. Para uma referência a respeito de apreçamento predatório, ver Ordover e Saloner (1989).

Veamos um exemplo numérico. Suponha que a firma dominante ofereça o seguinte esquema de apreçamento: o preço por unidade é R\$ 1,00 se forem consumidas 100 unidades ou menos, e R\$ 0,80 se forem consumidas entre 101 e 200. Suponha por simplicidade que nenhum comprador gostaria de adquirir mais do que 200 unidades. Então, a centésima primeira unidade tem um preço efetivo negativo de menos R\$ 19,20.

A alta concavidade do esquema de apreçamento faz que os consumidores tenham incentivo a concentrar suas compras em um só ofertante. Nesse caso, pode-se dizer que a PF é *relevante* no sentido de que é algo mais que um simples desconto.

2.1.2 Importância da incapacidade dos concorrentes de competir por lote

Se um PF é relevante, então, para que seja exclusionário, é preciso que as firmas concorrentes sejam incapazes de competir por toda a capacidade dos consumidores. Isso pode ocorrer por várias razões. Uma delas é a heterogeneidade da capacidade de produção das firmas. No exemplo acima, imagine que o consumidor precisa consumir as 200 unidades e há um concorrente em potencial que só tem capacidade para produzir 15 unidades do bem. Em geral, essa assimetria produtiva deve-se a não ter acesso à mesma tecnologia de produção, o que é mais provável de ocorrer se as firmas têm acessos diferenciados ao mercado de crédito, ou se alguma tem uma tecnologia proprietária.¹² Portanto, esses tipos de condicionantes tecnológicos e financeiros dão indício da possibilidade de assimetria na capacidade de concorrer por lote.

Outra razão é a existência de algum nível mínimo de consumo do produto de uma firma, por razões de demanda. Isso poderia ocorrer, por exemplo, se o “consumidor” é, na realidade, um intermediário, como no caso *Tô Contigo*. Como veremos abaixo, o bar pode se ver obrigado a carregar uma quantidade mínima da marca dominante de cerveja, por medo de perder clientes com preferências estritas por essa marca.

Uma receita de bolo usada pelos tribunais e por *practioners* de defesa da concorrência é considerar que há a possibilidade da firma (potencialmente) predada não poder concorrer por lote somente se a firma (potencialmente) predadora for claramente dominante.

¹² Uma tecnologia proprietária é um processo de produção protegido por patente ou segredo industrial. Por exemplo, a fórmula da Cola-Cola é proprietária. Já a fórmula de um refrigerante tipo cola de modo geral não o é.

2.1.3 Importância da quantidade limite

Uma condição complementar à discutida acima é a de que, para poder se aproveitar da concavidade (ou seja, do desconto), o comprador tenha que adquirir uma quantia relevante de suas necessidades. Caso isto não seja verdade, a competição pelas quantias adicionais de cada comprador é (ao menos parcialmente) restabelecida, e a possibilidade de o PF ser exclusionário diminui consideravelmente.

Para ilustrar o ponto, considere o exemplo acima com uma mudança: o consumidor tem a necessidade de no máximo 15 unidades. Nesse caso extremo, a existência do PF não muda o regime de competição, de forma que a última se dá na margem (e não pela capacidade total do consumidor). Em particular, as 15 unidades requeridas pelo consumidor serão providas pela firma concorrente.

Indo na mesma direção, tem-se que, se a quantidade a partir da qual o desconto passa a ser implementado for relativamente pequena quando comparada às necessidades totais do consumidor, grande parte dessas necessidades será coberta pela competição marginal entre as firmas. O extremo no qual os descontos iniciam-se depois da primeira unidade e a necessidade do consumidor for de, digamos, mil unidades, ilustra o ponto.

A discussão acima levanta uma questão fundamental no que diz respeito à potencial eficácia de um PF como instrumento predatório. Caso haja heterogeneidade quanto às necessidades dos consumidores, para que a mudança do regime de competição se aplique a um número substancial deles, as quantidades a partir das quais os descontos passam a ser implementados devem ser específicas a cada consumidor.

2.1.4 A capacidade de concorrer pelas “quantidades livres”

Se o PF é relevante e há uma assimetria na capacidade de concorrer por lote, passa-se à análise da capacidade da firma (potencialmente) predada competir pelo suprimento das quantidades livres.

Para ilustrar o ponto, imagine que no exemplo acima o consumidor tenha uma necessidade de 110 unidades. Suponha que haja um concorrente em potencial que estaria disposto a vender uma unidade do bem em consideração por R\$ 0,70, mas só tenha capacidade para produzir 20 unidades. Nesse caso, é eficiente que essa firma rival produza essas 20 unidades. Note-se, entretanto, que o programa de desconto é tal que o consumidor comprará exclusivamente da firma dominante. Isto porque, para comprar as 20 unidades do rival, o comprador gastará R\$ 90,00 + R\$ 14,00 = R\$ 104,00. Se o fizer somente com a firma dominante, gastará R\$ 88,00. Portanto, a firma rival, que neste exemplo é mais eficiente, fica excluída, o que configura predação.

Caso haja assimetria na capacidade de concorrer por lote e a empresa (potencialmente) predada a não conseguir competir pelas “quantidade livres”, o

PF tem aspectos suficientes para ser considerado potencialmente exclusionário. Dado isso, os dois importantes determinantes da capacidade predatória do PF são a periodicidade e a imbricação dos períodos.

2.1.5 A periodicidade

O fato de a potencial rival não conseguir oferecer um mesmo esquema de apreçamento côncavo hoje não implica que não será capaz de fazê-lo no futuro. Portanto, se o período pelo qual a compra grande supre suas necessidades é mais longo, maior a chance de o PF ser exclusionário. Obviamente, se a quantidade limite representa as necessidades do comprador por um tempo longo, ele demorará mais para se desvencilhar da empresa dominante e poder ir de novo ao mercado, ou seja, para ele ser *up for grabs*. Ou seja, a competição pelo comprador ocorrerá com menos frequência, e a fatia de mercado da empresa dominante estará protegida por mais tempo.

2.1.6 A dessincronização dos períodos de renovação

A dessincronização dos períodos de renovação é importante para que um programa de fidelização tenha efeitos anticompetitivos. Uma empresa dominante pode, atendida as condições anteriores, "isolar" parte de sua fatia de mercado com um programa de fidelização que apresente um grau elevado de sobreposição. Suponha que a empresa dominante possua 60% de participação de mercado. Suponha que seus clientes estejam fidelizados por um período relevante de tempo, ou seja, o programa de fidelização já criou *switching costs*¹³ suficientemente altos para que os clientes fidelizados não estejam *up for grabs* para o concorrente menor.

Em algum momento do tempo, os clientes "zeram suas posições", de modo que, naquele momento, não estão fidelizados. O Quadro 1 ilustra com um exemplo de programa de milhagem o conceito acima.

Agora suponha que, a cada período (que pode ser um mês, um ano ou outro qualquer), somente 10% de seus clientes estejam *up for grabs*. Nesse caso, a cada momento, 90% da fatia de mercado da empresa dominante (54% de fatia de mercado total) estará "protegida". Obviamente, em dez períodos, a empresa concorrente poderia capturar toda a fatia de mercado da empresa dominante, a não ser que as economias de escala fossem altas o suficiente, de modo que a empresa concorrente não pudesse ser competitiva atendendo somente 6% do mercado.¹⁴

¹³ Custo de troca.

¹⁴ Não só as economias de escala, mas também a condição necessária e as outras condições suficientes devem ser atendidas para que isto seja verdade.

Quadro 1

A sobreposição e proteção de fatia de mercado: um exemplo de programas de milhagem

Um exemplo ilustrativo vem dos programas de milhagem que as companhias aéreas oferecem.

Suponha que para conseguir um bilhete aéreo doméstico, o cliente da companhia aérea A precisa voar 10 mil milhas. A companhia aérea é a dominante, e enfrenta concorrência do tipo franja da concorrente B.

Considere dois tipos de clientes, um cliente (C1) com 9 mil milhas, e um cliente (C2) com 10 mil milhas acumuladas com a companhia aérea. Ambos estão considerando se compram o próximo voo, de 1 mil milhas com a companhia aérea A ou com a concorrente B, que não oferece programa milhagem.

Claramente, para um mesmo preço monetário da passagem, o cliente C1 percebe um preço menor que o cliente C2. Ou seja, enquanto para o cliente C2 qualquer preço de B menor que o de A (supondo serviços iguais) bastaria para que ele escolha B, para o cliente C1 é preciso que B ofereça um preço significativamente menor. Se esta diferença de preços for alta o suficiente (o valor para a passagem a ser ganha é alto o suficiente), então é possível que o cliente C2 seja um potencial *target* para a companhia aérea B, enquanto o cliente C1 não o seja.

3. PFs como instrumentos exclusionários: o caso *Tô Contigo*

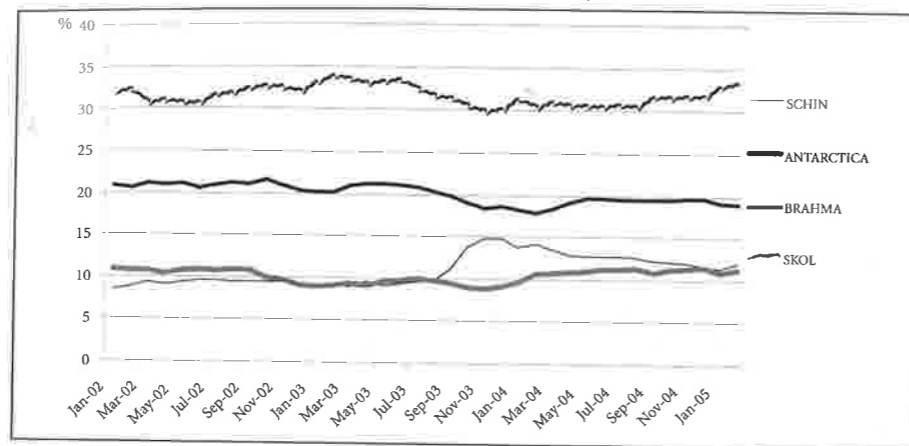
Analisaremos o litígio a respeito do caso *Tô Contigo* sob a ótica desse arcabouço. Primeiro, no entanto, é preciso fazer uma breve descrição da indústria e de sua evolução recente.

3.1 O contexto competitivo do mercado de Cerveja no triênio 2002-2005

O setor de cerveja no Brasil durante o período de análise (2002-2005) pode ser descrito como um oligopólio de *Stackelberg*. A Ambev, com *market share* médio de 67,04% no período Jan/02-Fev/05 é a firma líder.¹⁵ Como seguidoras, Kaiser e Schincariol são as concorrentes mais relevantes, sendo que a Schincariol aumenta sua participação no período, consolidando sua posição como principal firma seguidora. O Gráfico 1 mostra a evolução dos *market shares* das três principais marcas de Ambev e da Schincariol no período.

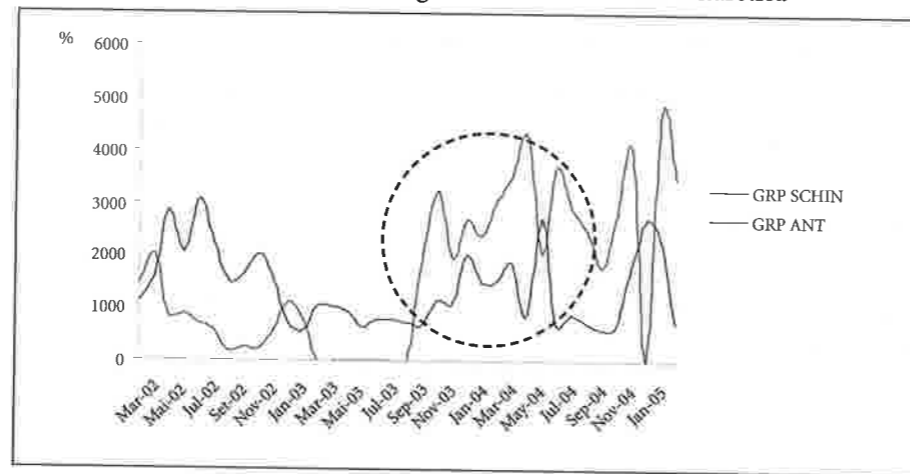
¹⁵ Esse número é a soma de todas as suas marcas, incluindo as cervejas não-alcoólicas. O grosso, no entanto, é composto de Antarctica, Brahma e Skol, que tiveram, em média, 10,34, 19,98 e 31,59% de *market share*, respectivamente, no período.

Gráfico 1 - Evolução Market Shares: Jan/02 - Fev/05



Por volta de agosto de 2003, a Schincariol fez um esforço significativo de crescimento orgânico. Isso se evidencia tanto no rápido crescimento de seu *market share* do patamar de 9,7% em média nos doze meses anteriores a julho de 2003 para 13,2% no período posterior a julho de 2003, como pelo esforço de mídia medido pelo *Gross Rating Points* (GRP),¹⁶ mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Gross Rating Points - Schin versus Antarctica



¹⁶ GRP é o número de vezes durante um certo período de tempo (uma semana, por exemplo) que uma amostra de domicílios esteve com o aparelho de televisão ligado

Uma inspeção visual das duas séries durante o ano que se segue a agosto de 2004 (circulado em descontinuo) mostra o período de acirramento concorrencial provocado pelo movimento agressivo de conquista de *market share* pela Schincariol. É nesse contexto que o litígio a respeito do *Tô Contigo* deve ser analisado. Assim como o aumento no esforço midiático, o programa é parte da resposta da Ambev a um desafio concorrencial por parte da Schincariol. A pergunta crucial é se essa é uma resposta mercadológica legítima ou parte de uma estratégia predatória. A resposta depende da análise do arcabouço do item 2.

3.2 O programa *Tô Contigo*

O programa *Tô Contigo* é um programa de fidelidade destinado a pontos-de-venda selecionados que comercializam produtos Ambev. O *Tô Contigo* tem como objetivo aumentar o esforço de venda dos produtos Ambev por esses revendedores, esforço de venda que é medido pelo desempenho de cada um em compras de produtos Ambev e é incentivado por meio de dois canais: distribuição de prêmios por volume de produtos vendidos e distribuição de peças publicitárias de produtos Ambev.

Seguem abaixo as principais características do *Tô Contigo*:¹⁷

1. A adesão ao programa é opcional e condicional ao convite feito pela Ambev ao ponto-de-venda.
2. A saída do programa pode ser feita a qualquer momento, por opção do revendedor, sem incidência sobre este de quaisquer encargos financeiros. A exclusão de um determinado revendedor do programa também pode ocorrer por decisão unilateral da Ambev.
3. Na adesão ao programa, o revendedor da Ambev recebe desta um cartão de fidelidade, um Freezer trimarca (e os Freezer Ambev existentes poderão gelar quaisquer cervejas Ambev, independente da marca de cerveja do Freezer), 6 recipientes térmicos para servir a garrafa de cerveja à mesa, um porta-cartaz para decorar o ponto-de-venda, e apliques decorativos de cervejas da Ambev.
4. Os produtos que participam do programa são caixas de 24 unidades das cervejas Antarctica, Brahma, Skol e Bohemia (embalagens de 600 ml).

na hora em que uma propaganda foi ao ar. Na realidade, é uma medida mais precisa de esforço midiático do que a despesa com propaganda, porque captura a exposição que efetivamente ocorreu.

¹⁷ Regulamento do Programa *Tô Contigo*, 2004.

5. A cada caixa comprada desses produtos o revendedor acumula um ponto. Ao final do mês, o vendedor da Ambev, responsável pelo estabelecimento, entrega ao revendedor um extrato com os pontos acumulados em seu cartão de fidelidade. É importante frisar que cada revendedor pode acumular no máximo 500 pontos por mês. Produtos comprados pelo estabelecimento mas não revendidos por este, e sim repassados a terceiros, não são passíveis de acúmulo de pontos.
6. Uma vez acumulados, os pontos podem ser trocados por cerca de 50 diferentes prêmios, que vão desde um kit de 6 "Cervegas" (40 pontos), a uma moto Honda C100 Biz (7.000 pontos). Os pontos, uma vez emitidos, têm validade de 12 meses.
7. É importante notar que não existe qualquer menção a exclusividade no programa *Tô Contigo*. A própria limitação de pontuação em 500 pontos por mês é contrária a uma política de indução de exclusividade.

3.2.1 Assimetria entre Ambev e Schincariol na capacidade de competir pelo lote

É inegável que a Ambev possui uma fração significativa do mercado de cerveja brasileiro. Porém, a questão aqui é se essa assimetria faz que a Ambev tenha maior capacidade (que a Schincariol, por exemplo) de oferecer PFs como o *Tô Contigo*. Em outras palavras: a assimetria nos *market shares* faz que a Ambev tenha maior capacidade de concorrer por lote do que a Schincariol?

Não há, para um dado bar, nenhuma vantagem na Ambev possuir uma rede maior de distribuição, que seria o análogo ao número de rotas no litígio *Virgin Airlines v. British Airways*.¹⁸ Uma segunda razão seriam as economias de escala. No que se refere às empresas já no mercado, a Schincariol, por exemplo, possuía em Jan/05 10,59% de fatia de mercado e, portanto, é improvável que não tenha vencido as economias de escala iniciais que, supostamente a colocariam em desvantagem em oferecer PFs.¹⁹ No que se refere aos potenciais entrantes, é altamente improvável que o programa *Tô Contigo* seja um fator impeditivo, pelas razões explicitadas abaixo no item sobre condições suficientes.

¹⁸ *Virgin Airlines v. British Airways* é um caso a respeito de um programa de incentivos marginais crescentes (portanto não-lineares) para agentes de viagem, oferecido pela British. Um importante aspecto do caso foi o fato de a British ter uma capilaridade muito maior que a Virgin. Portanto, se um agente fosse escolher em qual companhia iria concentrar seus esforços, ele privilegiaria, *ceteris paribus*, a British porque há maior chance de o próximo passageiro procurar um destino que é oferecido pela British mas não pela Virgin.

¹⁹ Fonte: Nielsen. Dados de janeiro de 2005.

Há, no entanto, a possibilidade de que uma parte relevante dos consumidores tenha preferência estrita pelas marcas de cerveja da Ambev. Se essa proporção for alta o suficiente, seria uma estratégia perdedora para um PDV carregar cervejas somente da Schincariol, por exemplo. Portanto, a Schincariol teria menos capacidade de competir por lote.

A questão da assimetria deve ser resolvida analisando diretamente as características do *Tô Contigo*. Uma evidência está no fato de a Schincariol possuir um programa muito similar. Se, de fato, os PFs como o *Tô Contigo* da Ambev ou o *Clube de Compras e Vantagens* da Schincariol mudam a competição pela quantia marginal de cada bar pela competição pelo bar, o fato de que ambas podem competir pelo bar faz que os efeitos do PF sobre a concorrência sejam pouco relevantes.

A idéia de que seria irracional para um PDV carregar somente Schin não é facilmente testável, pois é uma conjectura sobre o comportamento dos consumidores (quantos não voltariam ao PDV se não encontrassem produtos Ambev?). Uma maneira de colocá-la à prova seria verificar qual a percentagem de PDVs que trabalham somente com a Schincariol. Infelizmente não temos acesso a esse dado, de modo que não podemos fazer o teste.

Em resumo, a única evidência dura que temos aponta que não há assimetria entre Ambev e Schincariol na capacidade de concorrer por lote. No entanto, esta é uma questão em aberto.

A despeito disso, veremos que o *Tô Contigo* não satisfaz as condições suficientes listadas para ser exclusionário, ou seja, é improvável inclusive que mude a competição de pela quantidade marginal de cada bar para a competição pelo PDV. No próximo item, mostraremos que, mesmo que os PDVs tenham que carregar uma quantia mínima de cervejas Ambev, ainda assim o programa *Tô Contigo* impede a Schincariol de competir pelas quantidades marginais.

3.2.2 Das condições necessárias: competição pelo consumidor e diferenças no preço médio

Neste subitem supomos, por um momento, que o problema das preferências dos consumidores não impedem os concorrentes de competir por lote.

Argumentou-se acima que a adoção de um PF por (ao menos) uma empresa em determinando mercado pode mudar o regime de competição de uma situação em que as firmas competem pela provisão marginal do bem a um consumidor pela provisão da necessidade total do consumidor.

É razoável supor que o consumidor antecipe que, uma vez participante de um PF, sua necessidade total será provida por uma única empresa, isto é, que *de facto* suas escolhas marginais serão totalmente determinadas pela escolha das unidades iniciais. Desse modo, o preço relevante para a sua escolha de qual marca comprar é o preço *médio* associado à sua compra.

É fácil, usando as pontuações e os prêmios associados ao *Tô Contigo*, colocarmos na posição de um bar e comparar os preços médios relevantes. As Tabelas 1 e 2 trazem as premiações e os descontos ótimos, respectivamente.²⁰

Tabela 1

Premiação	
Pontos	Valor (reais)
0	0
40	56
45	9,6
75	20
80	29,9
90	79,9
100	79,9
115	119
125	62,9
160	76,9
175	104,9
225	119
300	109
320	149,9
400	159
600	249
890	429
970	409
1140	539
1445	599
2100	1269
5250	799
7000	3750

Tabela 2

Descontos Ótimos		
Pontos	Reais	%
0	0	0,0
40	56	3,9
45	56	3,5
60	56	2,6
75	56	2,1
80	112	3,9
90	112	3,5
100	112	3,2
115	119	2,9
125	168	3,9
150	168	3,1
160	224	3,9
180	224	3,5
195	224	3,2
200	280	3,9
235	280	3,4
315	399	3,5
400	560	3,9
475	623	3,7
890	1232	3,9
970	1340	3,9

Desconsiderando-se, num primeiro momento, o *Tô Contigo*, tem-se que uma caixa com 24 unidades de cerveja é vendida pela Ambev por R\$ 35,2. Isto implica um preço de R\$ 1,47 por cada garrafa de 600 ml ao PDV.²¹

²⁰ Os valores das premiações são computados com base no preço de mercado dos brindes no programa *Tô Contigo*. Os descontos ótimos são calculados resolvendo um programa que minimiza o preço unitário médio do engradado escolhendo os prêmios a serem descontados. Em particular, não é necessariamente ótimo se aproveitar do desconto sempre que a quantidade comprada o permita. Também pode ser ótimo trocar dois prêmios de baixo valor em vez de um de grande.

²¹ O preço ao PDV é calculado como o preço final subtraído de 30%, que é aproximadamente a margem dos PDVs. Apesar de termos dados referentes ao preço aos

Considerando-se o *Tô Contigo* e sua premiação, vê-se que o preço médio da cerveja cai para, no máximo, um pouco mais de R\$ 1,424.²² Isto é, o desconto máximo por cerveja associado ao *Tô Contigo* é de R\$ 0,046, o que equivale a 3,2% do preço da cerveja.²³

Em particular, o menor preço médio associado ao *Tô Contigo* é maior que o preço unitário cobrado pela Schincariol (R\$ 1,30 para o PDV). Dessa forma, mesmo que a Schincariol não tivesse um Programa de Fidelização, sob a razoável hipótese de que conseguisse prover a necessidade total de uma parcela significativa dos PDVs, o fato de o preço médio passar a ser a variável relevante não a coloca em posição de desvantagem no processo competitivo.

3.2.3 As condições que exacerbam o caráter exclusionário

Suponhamos que haja uma assimetria relevante entre Ambev e suas concorrentes no que se refere à capacidade de oferecer, de forma competitiva, um PF no estilo do *Tô Contigo*. Vejamos então se, nesse caso, os determinantes descritos no item 2 sugerem que o *Tô Contigo* seja exclusionário.

3.2.3.1 Não-linearidades relevantes?

Como visto, os potenciais efeitos anticompetitivos de um programa de fidelização dependem fundamentalmente do grau induzido de não-linearidade na regra de apreçamento. Tal não-linearidade é a fonte de assimetria entre os rivais no preço marginal percebido pelo comprador.

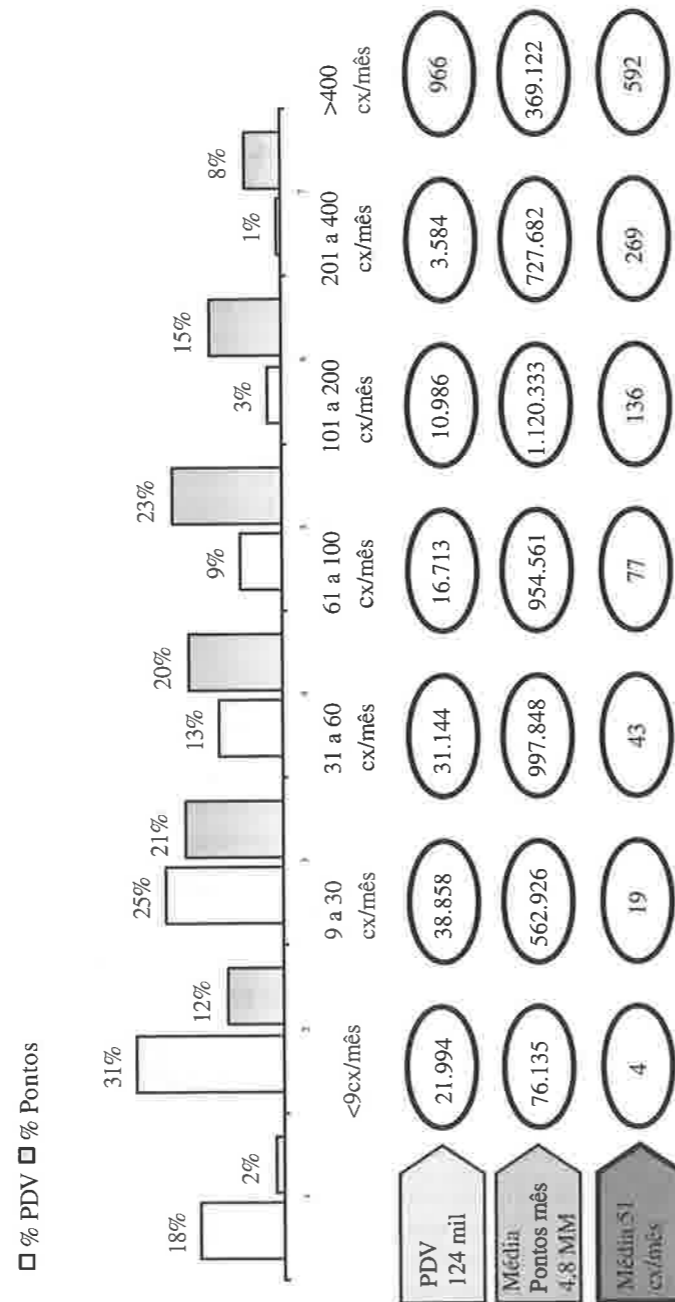
Já discutimos acima que tal assimetria, se significativa, faz que a variável relevante para a competição seja o preço médio associado à compra do consumidor. Demonstraremos agora que o *Tô Contigo* não produz, para o consumidor médio associado ao *Tô Contigo*, não-linearidades relevantes e, como consequência, não induz assimetrias significativas no preço marginal percebido pelo consumidor do produto da Ambev. A Figura 1 mostra a distribuição de consumo e de pontos trocados no programa *Tô Contigo*.

PDVs para cervejas Ambev, não os temos para cervejas Schincariol. Para efeito de comparação, escolhemos não usar esses dados. Todos os cálculos valem para a conta com preço ao consumidor.

²² Dado o valor de mercado dos prêmios, isto ocorre a cada vez que o PDV acumula um múltiplo de 115 caixas de cervejas Ambev.

²³ Ver a Tabela 1 de desconto médio associado ao *Tô Contigo*.

Figura 1 – Distribuição de PDVs por nível de consumo e por pontos do Tô Contigo trocados



Segundo dados da Ambev, o consumo médio de um PDV associado ao Tô Contigo é de 51 caixas de cerveja por mês, o que, segundo as regras do Tô Contigo, permite o acúmulo de 51 pontos. Como o primeiro prêmio associado ao programa requer o acúmulo de 40 pontos, o período de tempo em que o consumidor médio potencialmente se sente preso ao consumo é bastante pequeno (um mês). De fato, ao acumular 40 pontos, isto é, menos que o consumo mensal médio de um PDV, o consumidor médio pode se desvincular completamente de seus pontos. Em o fazendo, será beneficiado com um “cervegela”,²⁴ cujo valor de mercado é R\$ 56,00 (a preços de 2005). Com 70 pontos (menos que o consumo bimestral), o consumidor ganha o direito a receber uma boneca Barbie Rio de Janeiro, cujo preço é R\$ 20,00, ou seja, bem menos que o preço unitário de uma caixa de cerveja (aproximadamente R\$ 6,00).

E quanto aos PDVs com consumo maior? Nesse caso, o argumento fica ainda mais direto. Primeiro, há pontos em todo o espectro de consumo.²⁵ Segundo, e mais importante, o PDV sempre pode trocar por vários prêmios de pontuação menor. Por exemplo, um PDV com 135 pontos acumulados pode trocar por 3 “cervegela”.

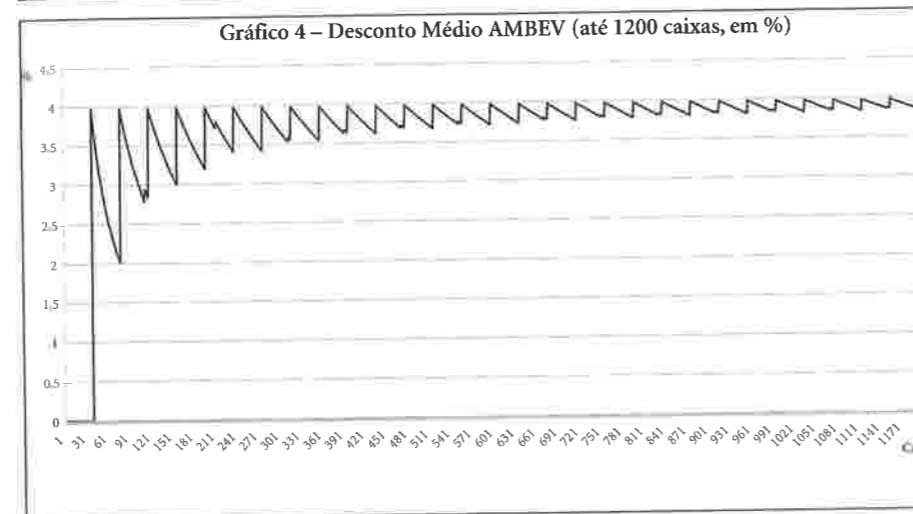
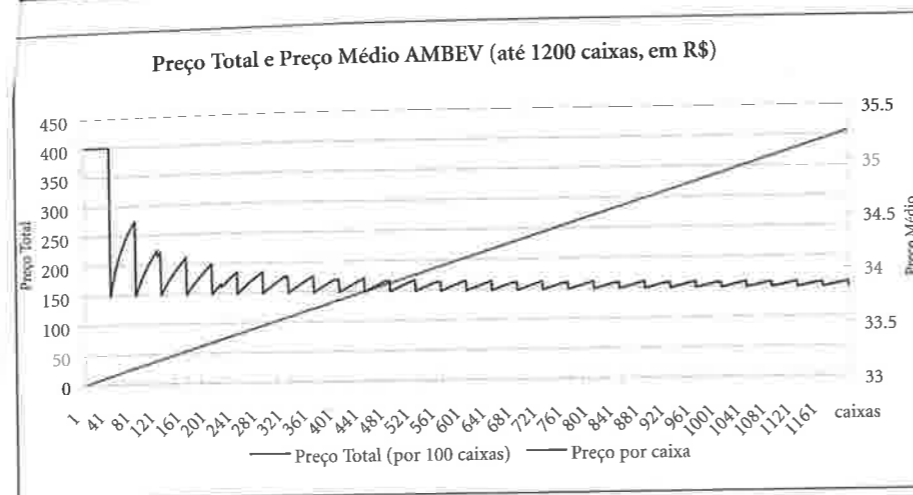
O ponto acima faz que as não-linearidades sejam irrelevantes. Um argumento econômico equivocado a se levantar seria o de que, tendo acumulado 5.249 pontos, o preço percebido pelo consumidor da caixa de cerveja adicional seja negativo (o acúmulo de 5.250 pontos dá direito a um computador), de forma que existam não-linearidades relevantes. Tal argumento ignora que o acúmulo substancial de pontos dá ao consumidor a opção de se desvincular deles de maneira rápida e em diversos instantes do tempo. Do ponto de vista econômico, o preço marginal relevante a se considerar quando da análise dos potenciais efeitos excludentes de um PF é o associado aos primeiros instantes do tempo em que o consumidor médio pode se desvincular do programa.

Os Gráficos 3 e 4 mostram que o preço médio – induzido pelo programa Tô Contigo – de uma caixa de cervejas Ambev e o desconto embutido no programa variam conforme o número de caixas consumidas por um PDV. O desconto médio, ponderado pelo número de PDVs em cada faixa de consumo é de 2,7%.²⁶

²⁴ A “cervegela” é um recipiente térmico para colocar a garrafa de cerveja de 600 ml.

²⁵ Ver a Tabela 3.

²⁶ Como na nota de rodapé 30, é importante lembrar que esse desconto está, muito provavelmente, superestimado. Ele supõe que: 1) o PDV é incrivelmente racional na sua troca de pontos por prêmios; 2) o PDV pode trocar, por exemplo, 12 churrasqueiras pelo seu valor de mercado, como se existisse um mercado líquido de compra e venda de churrasqueiras. Muito provavelmente, o valor para o PDV dos pontos adquiridos é menor que o valor de mercado, o que torna o desconto médio menor que 3,2%.



Uma figura é a cara-metade da outra. A partir de 170 caixas, o desconto, e conseqüentemente o preço médio induzido, fica constante com o número de caixas. As não-linearidades relevantes no apreçamento ocorrem nos múltiplos de 40.²⁷ Podemos ver claramente que, para a maioria das quantidades consumidas, o apreçamento é linear (linha rosa, Gráfico 3). É a isto que nos referimos quando dizemos que o apreçamento é linear.

²⁷ Isto porque no esquema ótimo de troca de prêmios, o PDV troca pelo número possível de prêmios de 40 pontos ("cervegela"). A cada múltiplo de 40, em alguns pontos ele abre mão de duas cervegelas para adquirir uma churrasqueira (115 pontos, valor de R\$ 119).

3.2.3.2 Incapacidade de competir pelas unidades adicionais

Suponhamos, como colocamos acima, que não seja racional para um PDV não carregar cervejas Ambev, ou seja, suponhamos que a Ambev começa sempre com uma parcela do mercado, de modo que apenas as unidades adicionais são passíveis de concorrência. Este é o espírito do caso Brunswick citado acima. Na Tabela 3, a primeira coluna indica a quantidade mínima que o PDV deve carregar de cervejas Ambev.

Tabela 3 - Gastos totais com Ambev e com divisão entre Ambev e Schincariol, cada diferentes níveis de consumo mínimo de Ambev

Necessidade Total	40		100		115		155	
	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN
39	1352	1405	3450	3286	3931	3756	5283	5010
60	-	-	3450	3311	3931	3781	5283	5035
70	-	-	3450	3349	3931	3820	5283	5074
85	-	-	3450	3423	3931	3893	5283	5132
89	-	-	3450	3454	3931	3881	5283	5147
95	-	-	3450	3430	3931	3900	5283	5154
114	-	-	-	-	3931	3974	5283	5228
125	-	-	-	-	-	-	5283	5225
154	-	-	-	-	-	-	5283	5333

Necessidade Total	230		270		345		460	
	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN	Gasto só AMBEV	Gasto Divisão com SCHIN
89	7863	7498	9215	8752	11795	11103	15727	14708
95	7863	7505	9215	8759	11795	11110	15727	14715
114	7863	7579	9215	8833	11795	11184	15727	14789
125	7863	7576	9215	8829	11795	11181	15727	14786
154	7863	7684	9215	8938	11795	11289	15727	14894
200	7863	7809	9215	9063	11795	11598	15727	15019
229	7863	7889	9215	9152	11795	11503	15727	15108
254	-	-	9215	9208	11795	11559	15727	15164
269	-	-	9215	9265	11795	11616	15727	15221
300	-	-	-	-	11795	11683	15727	15288
344	-	-	-	-	11795	11830	15727	15435
400	-	-	-	-	-	-	15727	15556
459	-	-	-	-	-	-	15727	15762

A Tabela 3 sugere que a ausência de não-linearidades relevantes faz que a Schincariol não esteja impedida de competir pelas quantias marginais. Ou seja, o programa *Tô Contigo* não altera a competição de quantidade para lote. Suponha que a necessidade total seja 345. Se a quantidade mínima de consumo Ambev for 300, o gasto em concentrar o consumo das 345 unidades com a Ambev (11.795) será maior do que o gasto em dividir o consumo em 300 unidades de Ambev, e 45 unidades de Schincariol (11.683). Isto ocorre por duas razões. Primeiro, porque o esquema de apreçamento induzido é pouco não-linear. Segundo, porque o preço da Schin é menor. Ou seja, supondo que o apreçamento de Schin seja viável (se não é, isto não é por conta do *Tô Contigo*, dado que o preço de Schin sobe depois da introdução do programa), a Schincariol consegue competir pelas unidades adicionais para essa necessidade total e para essa necessidade mínima.

A inspeção visual das Tabelas 3 indica que, salvo algumas exceções, o mesmo fenômeno ocorre com outros níveis de consumo anuais, e outros níveis de consumo mínimo de cervejas Ambev. Em negrito estão as necessidades totais e as quantidades mínimas de Ambev nas quais a Schin estaria excluída de concorrer pelas unidades adicionais. Colocamos os números de modo a facilitar que o apreçamento induzido pelo programa exclua a Schin de competir pelas unidades adicionais. Colocamos consumos mínimos em vários pontos nos quais as não-linearidades no apreçamento são mais relevantes: 89, 114, 154, 229 e 254 caixas, por exemplo. Além disso, colocamos quase todas as necessidades (com exceção de 100) em uma unidade acima dos pontos de não-linearidade: 115, 155, 230 e 345, por exemplo.²⁸

O fato notável é que a Schin só é excluída quando a necessidade mínima é uma unidade abaixo da necessidade total nos pontos de não-linearidade. Desse modo, para a esmagadora maioria dos PDVs é de se esperar que a Schin possa concorrer pelas unidades adicionais.

3.2.4 Da baixa quantidade relevante

Vimos que para o comprador se beneficiar do desconto é imprescindível que boa parte de suas necessidades de compra seja adquirida por meio do PF. Porém, mesmo que o PF induzisse as firmas a tal comportamento, a ausência de não-linearidade relevante limita sobremaneira o benefício advindo da concentração dos pedidos de compra.

²⁸ Como foi explicado acima, os pontos de não-linearidade são aqueles níveis de consumo nos quais o PDV pode trocar seus pontos por prêmios de forma ótima.

Um outro aspecto do *Tô Contigo* diz respeito ao fato de que o desconto é implementado a partir de uma quantidade relativamente pequena quando comparada à necessidade de um ano:²⁹ por exemplo, tomando o consumo médio de 45 caixas de cerveja, o desconto já é implementado com 7,4% das necessidades anuais de compra de um PDV associado. Logo, a baixa quantidade relevante a partir da qual o desconto é aplicado permite que haja competição na margem por grande parte das necessidades de compra do PDV.

3.2.5 Da baixa periodicidade e da ausência de sobreposição

Como consta dos artigos 10 e 11 do seu regulamento, revendedores podem se desligar do programa a qualquer momento sem qualquer punição. Reproduzimo-los a seguir:

“Artigo 10: o ponto-de-venda poderá, a qualquer momento, desistir do programa, bastando, para tanto, comunicar seu desinteresse através do número 0800 12 22 22 do programa (...).

Artigo 11: Desligamento: o desligamento do programa não implicará na perda dos pontos acumulados, sendo que os prêmios correspondentes à pontuação poderão ser resgatados até 30 dias após o desligamento.”

Disto segue então que a característica de baixa periodicidade não pode ser imputada ao *Tô Contigo*. Como há prêmios ao redor da quantidade média de consumo de um PDV (45 caixas ao mês), a verdade é que, a todo o momento, o PDV está *up grabs*. Ou seja, a competição por lote (se o *Tô Contigo* a induz, o que vimos ser bastante improvável) pode se dar a qualquer momento. Quanto à sincronização dos contratos, o *Tô Contigo* é anual e termina em dezembro de cada ano, valendo então que a sincronia entre revendedores é total, ou seja, nenhum argumento de escala pode ser aplicado nesse caso para sugerir efeitos anticompetitivos. Transcrevemos abaixo o artigo 3 do contrato do *Tô Contigo*:

“Artigo 3: Período do programa: ano de 2004, consideradas as compras a partir da data de adesão de cada ponto-de-venda.”

O programa *Tô Contigo* não apresenta sobreposição relevante por uma razão muito simples: todos os PDVs são contestáveis por concorrentes da Ambev. A ausência de convexidades relevantes, como foi demonstrado acima, faz que, em todo ponto do tempo, o programa não engendre uma percepção relevante da diferença de preços entre os produtos Ambev e os de seus concorrentes.

²⁹ Segundo o artigo 5 do regulamento do *Tô Contigo*, os pontos são válidos por 12 meses a partir de sua data de emissão.

A falta de sobreposição advém diretamente da linearidade dos descontos implícitos no programa. Entre 40 e 150 engradados de cerveja, o PDV pode retirar prêmios nos níveis de consumo 40, 45, 70, 75, 80, 90, 100, 115 e 130.³⁰ Com essa gama ampla de níveis de consumo, a maioria dos PDVs tem pontos suficientes para retirar o prêmio e “zerar sua posição”, ficando assim *up for grabs*.³¹ Desse modo, a cada momento do tempo, uma parcela significativa dos PDVs é contestável.

4. O desenrolar do caso

Em 13 de março de 2007, a SDE divulga parecer recomendando ao CADE que condene Ambev por infração à ordem econômica e sugere várias alterações no programa *Tô Contigo*. A recomendação de condenação se baseia em dois pilares: exigência de exclusividade e não-linearidade do programa. O pilar não é tratado neste artigo por duas razões. Primeiramente, nosso interesse é analisar o potencial caráter anticoncorrencial de programas de fidelização e não de contratos de exclusividade. Ou seja, estamos menos interessados na legalidade do programa *Tô Contigo per se*, e mais em sua legalidade enquanto programa de fidelização. A segunda razão é factual: há duas versões do programa *Tô Contigo*, uma que exigia exclusividade como condição para participação, e outra que não a exigia. Fazemos neste artigo a análise da última versão. No entanto, mesmo que o programa envolvesse exclusividade, continua sendo pouco claro por que Schincariol tem uma desvantagem intrínseca em concorrer por lote.

Quanto ao segundo pilar, descontos por quantidade são, por definição, uma forma de apreçamento não-linear. Ou seja, a SDE está trivialmente correta em apontar a existência de não-linearidades no programa *Tô Contigo*. A afirmação é, no entanto, vazia do ponto de vista prático, a não ser que queiramos tornar ilegais *per se* todas as formas de apreçamento não-linear. A questão crucial é determinar se há incapacidade das concorrentes em competir por lote e, em havendo, quão importantes são as não-linearidades na prática. Nossa análise sugere que, ainda houvesse assimetria relevante na capacidade de concorrer por lote, o programa *Tô Contigo* não induz concavidades relevantes no preço médio. Primeiramente, sendo o desconto médio ótimo 2,7% (e 3,9% o máxi-

³⁰ Ver Tabela 1. O mesmo padrão se repete para quantidades mais altas, apesar do espaçamento entre os pontos de premiação ser maior.

³¹ Mesmo aqueles em níveis intermediários, como 73 engradados, podem trocar o prêmio por 70 engradados (um *Minigame de bolso*, R\$ 15,00 no mercado), e receber as três unidades restantes de troco.

mo), o desconto embutido no programa não é exageradamente grande.³² Em segundo lugar, as quantidades necessárias para receber os descontos não são grandes o suficiente, relativamente ao consumo médio mensal, para “prender” o PDV por muito tempo. Finalmente, a baixa não-linearidade do *Tô Contigo* faz que não impeça as concorrentes de competir por unidades adicionais de bares participantes do programa, como mostra a Tabela 3. É interessante notar que nenhuma das alterações do programa sugeridas pela SDE inclui qualquer diminuição da não-linearidade do programa.³³

5. Conclusão

É difícil exagerar a importância de programas de fidelização como uma estratégia de negócios. De acordo com estimativas da *Intelligence Unit* do semanário *The Economist*, em janeiro de 2005 o passivo total das companhias aéreas com seus programas de milhagem (o tipo mais comum de programa de fidelização) já era maior que todo o valor do estoque de dólares norte-americanos na forma de notas e moedas.³⁴ À luz dessa evidência, torna-se desnecessário dizer, portanto, que é de vital interesse de política pública compreender todas as consequências concorrenciais dessa estratégia mercadológica. O caso do programa *Tô Contigo* é uma oportunidade para esclarecer as condições sob as quais um programa de fidelização pode ser anticoncorrencial. O caso do programa *Tô Contigo* é interessante por uma razão adicional: como os “consumidores” são bares, o caso, que tem componentes de predação via preço, inclui também considerações de *vertical foreclosure*.

Além de predação, programas de fidelização podem ter outras consequências concorrenciais, como facilitação de conluio, que não tratamos neste artigo. Ao criar *switching costs*, programas de fidelização podem arrefecer o apetite concorrenciais das empresas *depois* que os consumidores escolhem uma empresa. Por outro lado, esse arrefecimento, na medida em que cria renda futura, induz acirramento concorrenciais pelo recrutamento de clientes. Sob algumas circunstâncias o efeito líquido pode ser benéfico às firmas, e prejudicial ao consumidor e ao bem-estar geral (Klemperer, 1987). Por outro lado, programas de

³² É importante lembrar que esse desconto ótimo supõe que os PDVs não só são racionais como antecipam perfeitamente as quantidades consumidas. Além disso, há a premissa de que conseguem revender seus prêmios sem nenhum custo de transação. Se quaisquer dessas suposições, que são fortes, forem violadas, o desconto médio será menor.

³³ Ver comunicado no sítio eletrônico: <http://www.mj.gov.br/noticias/2007/marco/RLS13032007sde.htm>.

³⁴ Ver: In terminal decline?, *The Economist*, 6 jan. 2005.

fidelização são uma forma de apreçamento não-linear, e há razões teóricas para crer que a possibilidade de apreçar de forma não-linear acirra a concorrência (Wilson, 1999). Apesar de também ser importante para a defesa da concorrência, essa outra consequência concorrencial dos programas de fidelização é ainda pouco compreendida, principalmente do ponto de vista empírico. E merece, com certeza, um maior esforço de investigação.

Bibliografia

- BERGER, Allen; UDELL, Gregory. "Relationship lending and lines of credit in small firm finance". *The Journal of Business*, v. 68, n. 3, p. 351-381, 1995.
- HARRIS, Milton; HOLMSTROM, Bengt. "A theory of wage dynamics". *The Review of Economic Studies*, v. 49, p. 315-333, 1982.
- KLEMPERER, Paul. "Markets with switching costs". *The Quarterly Journal of Economics*, v. 102, p. 375-394, 1987.
- ORDOVER, Januz; SALONER, Garth. "Predation, monopolization, and antitrust". In: SCHMALENSEE, Richard; WILLIG, Robert (Ed.). *The handbook of industrial organization*. Elsevier, 1989. v. I.
- PETERSEN, Mitchell; RAJAN, Raghuram. "The benefits of lending relationships: evidence from small business data". *The Journal of Finance*, v. 49, n. 1, p. 3-37, 1994.
- WILSON, Robert. *Short course on nonlinear pricing*. 1999. Disponível em: <http://faculty-gsb.stanford.edu/wilson/PDF/Mechanism%20Design/Short%20course%20on%20nonlinear%20pricing.pdf>.