

Política de Fidelização de Clientes

estratégia competitiva de discriminação e diferenciação de preços

Nascimento, Álvaro[¶]

Faculdade de Economia e Gestão/ Universidade Católica Portuguesa

29 de Janeiro de 2020

Abstract

É estratégia de marketing generalizada no sector de telecomunicações, o recurso a programas de fidelização nas relações comerciais com o mercado. A capacidade do instrumento para reter clientes – i.e., exercer um efeito de “lock-in” – é limitada. O seu uso tem em vista a diferenciação e discriminação de preços e, no âmbito da literatura económica sobre concorrência e regulação, pode ser vista como uma resposta às dinâmicas competitivas, comum a outras indústrias. A prática é economicamente eficiente, no sentido em que: (1) a diversidade de ofertas tem efeitos positivos sobre a liberdade de escolha e o bem-estar dos consumidores, ao mesmo tempo que (2) assegura às empresas os incentivos adequados ao investimento em inovação e desenvolvimento, indispensáveis à sua sustentabilidade no longo prazo. Neste documento discutem-se os efeitos pró competitivos das políticas de fidelização de clientes. Argumenta-se que o comportamento observado não significa evidência de poder de mercado, nem limitação efectiva à liberdade de escolha dos consumidores. O fenómeno não pode ser analisado de forma isolada, empresa a empresa, nem ignorando a dimensão e o estágio de desenvolvimento dos mercados, a estrutura da indústria, ou as táticas escolhidas na competição entre rivais. A evidência empírica demonstra que em mercados maduros – i.e., com baixa elasticidade preço da procura e elevada substituíbilidade entre ofertas concorrentes – as empresas socorrem-se de estratégias de gestão complexas, em que o preço não é a variável dominante. A sustentabilidade de longo prazo exige uma atitude constante de inovação e desenvolvimento, num quadro em que a intensa concorrência impede a realização de lucros extraordinários, ao mesmo tempo, que é necessário gerar receita suficiente para remunerar o capital investido.

Nota prévia

Este documento foi elaborado sob encomenda da Aritel, contendo uma reflexão crítica de índole económica sobre a consulta pública lançada pela Autoridade da Concorrência – comunicado 23/2019 – sobre a “A Fidelização nos Contratos de Prestação de Serviços de Telecomunicações” em Portugal.

[¶] correspondência: E: anascimento@porto.ucp.pt

Introdução

No dia 22 de Setembro de 2005, Baumol (2005) abriu um seminário no *American Enterprise Institute*, chamando a atenção dos reguladores para os cuidados a ter na operacionalização do conceito teórico de concorrência perfeita, enfatizando os riscos de enfraquecimento das dinâmicas competitivas e a perda de eficiência intertemporal, decorrentes de uma aplicação restritiva:

"Economists have generally been careful to point out that perfect competition is an artificial concept, albeit a useful and powerful analytic device. But the optimality properties long associated with this market form – and finally analyzed rigorously by Arrow (1951) and Debreu (1959) – have tempted some who are not as careful as they should be to invite regulators and antitrust authorities to use perfect competition theory for guidance in their rulings, as a way to promote the public interest. For example, only this year I heard a conference presentation dealing with the economic and legal principles of copyright suggest that the innovating Schumpeterian entrepreneurs are automatically to be deemed proper subjects for antitrust attention because in the period before imitators enter the market, they can charge prices that exceed the marginal-cost levels of perfect competition."

A intervenção defende a importância, para a eficiência económica, da liberdade e da capacidade das empresas em desenharem estratégias que permitem recuperar os custos de investigação e desenvolvimento. Num contexto concorrencial, a inovação e a diferenciação são os principais instrumentos de competição. Ignorar este facto é, implicitamente, admitir que as empresas operam de forma permanente e estática numa situação de rendimentos de escala constantes.

A literatura económica estabelece a universalidade da discriminação de preços em praticamente todos os sectores de actividade¹, particularmente nas indústrias com custos fixos elevados, quando a fixação de preços uniformes não permite às empresas recuperar o capital investido (fundamentalmente, se os mesmos tiverem que corresponder exactamente aos custos marginais). Tais preços resultam da necessidade de assegurar a sustentabilidade, mais do que uma escolha voluntária para extracção de rendas de monopólio.²

Em mercados contestáveis as empresas usam múltiplos instrumentos para cativar clientes, concorrendo num patamar que vai para além da simples escolha do preço do bem ou serviço. A concorrência pela diferenciação é uma das mais fortes dinâmicas competitivas, oferecendo ao consumidor a possibilidade de escolher entre propostas de valor que tendencialmente se substituem – como, por exemplo, a proximidade, a conveniência, ou a flexibilidade. Reduzir a concorrência ao preço é negligenciar as muitas outras vias pelas quais as empresas se combatem nos mercados.

O tema da concorrência na indústria de telecomunicações, na sequência dos programas de privatização de monopólios públicos e das políticas de desregulação que se lhe seguiram, não tem uma resposta simples e linear.³ Com o pioneirismo que lhe é característico, o regulador inglês patrocinou uma orientação do sector para a concorrência, assente no que ficou conhecido como "escada de investimento". Progressivamente, deveriam ser criadas condições para que as empresas competissem livremente, recorrendo às estratégias e aos instrumentos típicos dos mercados concorrenciais.

A indústria apresenta hoje uma estrutura distante dos primeiros anos da liberalização. Nas áreas onde a concorrência é já efectiva – sobretudo quando existem plataformas tecnológicas e modelos de negócio alternativos – o uso de instrumentos tradicionais de regulação – i.e., restrições de natureza comportamental ex-ante – é não apenas desnecessária, como arrisca a produzir resultados não

¹ Vide, entre outros, Klemperer (1995).

² Vide Varian (1996, 1997).

³ A este propósito Kahn (2004) refere que o caso das telecomunicações é bem mais complicado que o das companhias de aviação, manifestando a sua quase impotência para decidir sobre o que deve ser feito para enquadrar o desenvolvimento do sector.

competitivos. A submissão das empresas à disciplina concorrencial dos mercados é, nestes casos, a melhor resposta na perspectiva da política económica.

Do ponto de vista tecnológico as alterações têm sido rápidas e acidentadas, com empresas e modelos de negócio colocados à prova a cada instante. A concorrência entre plataformas com propostas de valor alternativas e distintas constitui motor de eficiência produtiva e factor de aumento do bem-estar dos consumidores. Hausman et Taylor (2012) argumentam que, desde 1970, a experiência mostra que a regulação de redes privadas tem conduzido a soluções de segunda ordem, que poderiam ser classificadas de terceira, se outras soluções superiores (que as há) tivessem sido implementadas.

Kahn (2004) defende que, na indústria de telecomunicações, os preços são orientados pelos custos incrementais e, conjuntamente, o resultado de um processo competitivo Schumpeteriano. Nas suas palavras, como nas de Hausman et Taylor (2012), os preços decorrem de um processo e não são o ponto de partida. Concluem que confiar na concorrência de mercados ainda que imperfeitos é preferível a uma intervenção regulatória, que é necessariamente imperfeita.

Baumol (2005:2) sustenta que as estratégias de diferenciação e discriminação de preços adoptadas pelas empresas são, incondicionalmente, o resultado de uma concorrência agressiva, e conduzem o mercado a um equilíbrio que não é contrário ou prejudicial ao bem-estar. Conclui, aliás, que tal comportamento empresarial resulta, na generalidade das situações, em preços Ramsey economicamente eficientes:⁴

"Competition can force [the firms] to adopt the vector of profit-maximizing discriminatory prices. [...] These discriminatory prices are not haphazard in their welfare properties but will generally constitute a Ramsey optimum-satisfying the second-best welfare attributes of revenue constrained economic welfare."

Elementos de diferenciação e discriminação de preços estão, também, presentes nos contratos de fidelização oferecidos pelas empresas de telecomunicações em Portugal, à semelhança do que se passa generalizadamente noutros países: primeiro, porque permitem apresentar propostas de valor distintas e, segundo, porque discriminam os consumidores no acesso ao mesmo serviço⁵.

No sentido já referido por Baumol (2005), não apenas cada empresa segmenta os seus próprios clientes – por exemplo, oferecendo serviços com e sem fidelização – como cada uma, especificamente, tem uma segmentação que lhe é própria – i.e., as estratégias de segmentação não são necessariamente equivalentes, nem totalmente coincidentes.

Na presença de produtos com elevado grau de homogeneidade, a diferenciação faz-se pela associação de características que levam os consumidores a preferir uma oferta em detrimento de outra. Incluem-se elementos como a marca, bens e serviços complementares, ou recompensa pela preferência manifestada. Em todos os casos, as estratégias de marketing visam fidelizar clientes, reduzir a aleatoriedade da procura e, concomitantemente, controlar o risco do negócio.

Quando transversalmente adoptada, a concorrência através de instrumentos e políticas de fidelização pode tornar-se muito intensa, alargando o leque de escolha dos consumidores, que acedem a produtos distintos, ainda que tendencialmente substitutos. Não apenas beneficiam das vantagens proporcionadas por instrumentos de fidelização específicos – e.g., descontos associados a períodos de permanência

⁴ Concretamente, Baumol (2005) refere que a ideia de que a discriminação de preços não é possível em mercados competitivos está errada. Sempre que a empresa consegue separar os clientes em grupos distintos – em que o produto não pode ser (facilmente) vendido por uns a outros – as pressões do mercado impedem um equilíbrio no qual o preço é uniforme. Não apenas cada empresa é forçada a discriminar preços, como cada uma adopta um vector de preços que é ditado pelo mercado propriamente dito.

⁵ Em termos económicos trata-se de uma discriminação de preços de segundo grau. A política de preços oferecida por cada empresa permite que os seus clientes seleccionem a oferta mais adaptada ao seu perfil de preferências, com mais ou menos fidelização, por exemplo. Ou seja, a subscrição de mais ou menos meses de serviço.

(equivalentes a descontos de quantidade) – como podem escolher entre as propostas alternativas que proliferam entre os concorrentes.⁶

No sentido acabado de descrever, as práticas de fidelização não podem ser analisadas numa perspectiva isolada. Antes, devem ser lidas no quadro competitivo, à luz do potencial endógeno para reforçar a concorrência-preço. Num contexto em que o cliente está exposto a programas similares, a contestabilidade opera-se a dois níveis: na oferta do melhor pacote de fidelização; e no preço mais competitivo. Formalmente, os programas de fidelização devem ser encarados como estratégias de *price-design*, tendo em vista a auto-selecção e distribuição dos clientes por segmentos específicos da oferta.⁷

Reforçando a importância da competição através de programas de fidelização Liu et Yang (2009: 105) referem que quando o mercado é rígido e as empresas disputam uma procura estável e limitada, tal estratégia funciona como um mecanismo de defesa, com contributos negligenciáveis para o lucro. Num contexto de teoria dos jogos, sugerem que o resultado final tem soma nula para a indústria, em que as empresas se auto-anulam. Os programas de fidelização não resultam em poder de mercado de “per se”.

Ao criticar os contratos de fidelização, a Autoridade da Concorrência coloca em causa a rivalidade existente entre as empresas de telecomunicações e, concomitantemente, o uso estratégico do instrumento de discriminação e diferenciação de preços. Implícitamente, a sua intervenção sugere e vai no sentido de que a uniformidade de preços para todos os clientes é a característica normal dos mercados competitivos, quando a evidência e a teoria mais recentes sugerem exactamente o contrário⁸.

Do ponto de vista económico, os programas de fidelização, usados como instrumento de diferenciação e segmentação do mercado, resultam numa melhoria do bem-estar, proporciona aos consumidores um leque de alternativas e uma diversidade de ofertas por onde escolher.⁹ Aliás, intuitivamente, se a segmentação é uma resposta às forças do mercado competitivo, só tal pode acontecer: uma estratégia perseguida pelas empresas tendo em vista reunir as condições indispensáveis à utilização (e realização) de todo o potencial proporcionado pela tecnologia.

O resto do documento está organizado da seguinte forma. Na próxima secção discutem-se os programas de fidelização, apresentados como instrumentos de diferenciação de preços, inseridos em estratégias de marketing, através dos quais as empresas concorrem activamente entre si, com especial ênfase para o sector das telecomunicações. De seguida, avalia-se a dinâmica e a natureza e as forças competitivas presentes nos mercados, aferindo a importância e a eficácia das barreiras à entrada e dos *switching costs* à mobilidade de clientes. Em terceiro, defende-se a diferenciação e a discriminação de preços resultado endógeno da concorrência, num sector cuja estrutura se caracteriza por economias de escala e de gama, argumentando-se que os preços Ramsey resultantes são os únicos capazes de conduzir o mercado a uma solução de equilíbrio economicamente eficiente. Em quarto, numa análise crítica, apresentam-se as implicações para a política económica de concorrência e regulação. Finalmente, o documento fecha com uma conclusão.

⁶ Também Weisman et Kulic (2010), entre outros, sustentam que ao aumentar a variedade de serviços oferecidos, o bem-estar do consumidor aumenta e incentiva-se a inovação. Impedir ou reduzir a liberdade de actuação das empresas nesta matéria reduz o bem-estar não apenas no curto, como também no longo prazo.

⁷ Na verdade, é um mecanismo de preços Ramsey, tão comum nas *utilities*, sendo esta a estratégia óptima para recuperar custos gerais. Levine (2002) demonstra, também, o uso desta prática em mercados extremamente competitivos.

⁸ Acrescente-se que, mesmo, nos modelos de oligopólio mais clássicos de concorrência monopolística as curvas da procura não são horizontais. E, se os consumidores em diferentes segmentos estão impedidos de vender uns aos outros os produtos adquiridos – como é típico nos serviços de telecomunicações – a diferenciação de preços é um atributo normal do equilíbrio competitivo.

⁹ Weisman et Kulick (2010) referem que a literatura económica presume a discriminação de preços como sendo indutora de melhorias no bem-estar.

Programas de fidelização: estratégia de segmentação

Ferguson et Hlavinka (2007) mencionam a proliferação de programas de fidelização nos Estados Unidos, identificando-os como a componente principal da estratégia de marketing das empresas, no mundo contemporâneo. Apontados como uma resposta a um mercado em permanente mutação, com consumidores mais informados e exigentes. O objectivo é desenvolver um relacionamento mais estreito com os clientes e mais duradouro, para assim melhor endereçar as suas necessidades a cada momento.

A multiplicação de programas de fidelização é transversal a várias indústrias. Revela um grau de contestabilidade que vai para além do preço do bem ou serviço, e está pensado na perspectiva de conferir benefícios adicionais aos clientes, sobretudo aos que mais investem na relação. Numa nota de gestão, há autores que defendem que a concorrência entre programas de fidelização é de tal forma intensa que é questionável o seu real efeito sobre o aumento das vendas.

Modalidades de fidelização

Os programas de fidelização diferem quanto ao modo como são definidos as contribuições e os benefícios. O modelo clássico consiste numa acumulação de benefícios para utilização posterior, ou benefício atribuído à posteriori pelo período de permanência e uso do bem ou serviço. Noutros casos, o desenho aparece invertido, com a efectivação de um pagamento à cabeça, para aceder a um conjunto de benefícios durante um período de tempo determinado.

O primeiro tipo tem como exemplos os cartões de fidelização das companhias de aviação, ou de empresas de retalho alimentar. Em função da utilização dos serviços da empresa, o cliente acumula pontos e estatuto que pode trocar por benefícios dentro e fora da organização, consoante o desenho do instrumento. O segundo caso é mais comum em empresas que operam serviços de rede, como os cartões de pagamentos no sector financeiro, ou nos serviços de telecomunicações. O cliente adquire estatuto de acesso, por um período de tempo determinado, findo o qual pode renovar.

Em ambos os casos o abandono é livre, sem penalizações, excepto as que decorrem da perda dos benefícios associados, sejam os que estão acumulados até ao momento e não foram utilizados – ou que expiram dentro das condições do contrato –, ou o montante da inscrição que não foi recuperado. Existem ainda programas promocionais e de fidelização com recompensa imediata e que, para efeitos de análise, se podem enquadrar dentro de cada uma das categorias apresentadas, com a singularidade de o período para a execução do benefício ser muito curto.

Os contratos de fidelização normalmente observados na indústria de telecomunicações tendem a revestir a segunda natureza. Por contrapartida da despesa do equipamento de ligação à rede e o compromisso contratual de permanência durante um período de tempo pré-estabelecido, o cliente pode aceder a condições financeiras mais favoráveis na prestação do serviço. A fidelização neste caso tem, contudo, a particularidade de permitir ao consumidor avaliar objectivamente o benefício, na medida em que a empresa se compromete com os termos do serviço durante a totalidade da relação. Ou seja, não existe incerteza quanto aos preços e quantidades durante a vigência do contrato.¹⁰

¹⁰ Esta nota de ausência de incerteza é importante, sobretudo porque no modelo de Klemperer (1995), e Farrell et Klemperer (2007), a resolução da incerteza quanto aos preços futuros, na presença de *switching costs* elevados, impede o produtor de exercer poder de mercado no futuro. Essencialmente, a análise reconduz-se ao modelo de concorrência estática, em que o consumidor tem capacidade para comparar entre ofertas rivais relativas a períodos de tempo semelhantes. A fidelização, neste sentido, resume-se a uma estratégia empresarial de redução de riscos, num quadro em que os investimentos em capital fixo são avultados e com um prazo de vida útil longo.

Fidelização e *switching costs*

Os programas de fidelização procuram a lealdade do consumidor ao produto, criando vínculos através de vários instrumentos, como sejam a promoção de uma imagem de marca, ou propostas de valor que conferem benefícios como os referidos nos parágrafos anteriores. A identificação do consumidor com o produto reduz, em princípio, o seu interesse em procurar ou aderir a soluções alternativas. E, neste sentido, constitui um *switching cost*.

Na medida em que o *switching cost* represente um custo social, isto é, que o consumidor se revele interessado em pagar um valor adicional, porque retira utilidade dessa escolha, então não podemos falar em efeitos anticompetitivos. Compreensivelmente, as marcas – com o objectivo primordial de seduzir clientes – oferecem um valor distintivo, consoante o benefício que o consumidor retira da utilização do bem ou serviço que lhe estão associados.

Entretanto, noutros casos, a fidelização é conseguida através de um efeito *lock-in*, situação em que as compras futuras do consumidor são determinadas pela primeira compra. Seja, porque existem problemas de compatibilidade entre as compras repetidas – como ocorre, naturalmente, entre sistemas operativos e software aplicacional, ou entre impressoras e consumíveis, na indústria de computadores – ou porque há sempre uma despesa inicial na primeira compra que nunca é recuperada.¹¹

Nos casos em que o *switching cost* não reflecte um custo social – ou seja, não é o resultado das preferências do consumidor, mas antes depende das restrições que lhe são impostas – os efeitos sobre o bem-estar dependem da forma como se desenrola a concorrência nos mercados. Este é o caso que interessa à discussão no sector de telecomunicações, na medida em que, normalmente, existem despesas iniciais associadas à aquisição de equipamento para poder obter o serviço.¹²

Klemperer (1995), e Farrell et Klemperer (2007) sustentam que os contratos de fidelização adoptados por empresas nos mais variados contextos competitivos, equivalem a estratégias de diferenciação e segmentação de preços. No modelo teórico de oligopólio que desenvolvem, tais práticas podem resultar numa retenção – i.e., *lock-in* – de clientes, restringindo a sua mobilidade – i.e., com *switching* e *search costs* – entre ofertas rivais tendencialmente indiferenciadas.

Fidelização e *bundles*

As políticas de fidelização normalmente usadas no sector de telecomunicações correspondem a períodos contratuais de permanência mínima, durante o qual o consumidor se compromete a adquirir o serviço, pagando o preço acordado durante a totalidade da vida do contrato. Findo o vínculo, os clientes são livres de procurar outro operador, nas condições de mercado do momento. Eventualmente, podem decidir continuar com a mesma empresa, renovando ou não o acordo de fidelização.

As diferentes propostas colocadas à apreciação dos consumidores têm geometrias diversas, variando em função do período mínimo de permanência e do conjunto de serviços incluído no contrato. A tradição mostra que os consumidores escolhem períodos de permanência mais longos (24 meses) e adquirem vários serviços em conjunto – 2P e 3P, fundamentalmente. Portugal é pioneiro neste tipo de ofertas – que recolhem boa adesão junto do público. Os restantes países da União Europeia têm dado passos largos no mesmo sentido.

¹¹ Neste caso, para mudar de fornecedor o cliente terá de voltar a incorrer nesta despesa inicial.

¹² Actualmente, a mudança de operador de telecomunicações exige aos clientes a aquisição de novos equipamentos. Este gasto inicial representa um entrave à mobilidade. E, repare-se, é o investimento e não o período de fidelização que funciona como *switching cost* neste caso. O custo existe sempre, mesmo para clientes não fidelizados.

No barómetro da Comissão Europeia¹³ sobre as comunicações electrónicas e o mercado único digital, com dados relativos ao ano de 2017, conclui-se que os consumidores evidenciam preferência crescente pela aquisição de serviços de comunicações electrónica em pacotes – i.e., *bundles*. Nos anos recentes denota-se um crescimento acelerado das ofertas 4P (que, no ano de 2017, representavam 8% do total dos contratos), ainda que a penetração do 2P e 3P continue a dominar (30% e 14%, respectivamente).

Naturalmente, regista-se diversidade entre os vários países europeus. Portugal é o quinto país em que as ofertas em pacotes têm mais expressão. O resultado é, em grande medida, determinado pela penetração do “4P e mais”, porque no que respeita ao 2P e 3P, observa-se um alinhamento com o resto dos países-membros. As ofertas em pacotes acrescem à competição através da diferenciação, proporcionando aos clientes a comodidade de um único contrato e de uma única factura.

Combinando os períodos de permanência mínima – i.e., contratos de fidelização – com estratégias de venda de serviços individualmente, e agregados em pacotes, as empresas de telecomunicações colocam ao dispor do cliente uma gama de soluções abrangente, que responde a um mercado diverso. Não discriminando entre clientes, desenha as suas propostas de valor de forma a que os consumidores possam escolher livremente a solução que mais se adequa aos seus interesses e necessidades.

Discriminação e diferenciação de preços

As estratégias de marketing das empresas de telecomunicações, no que se refere à delimitação das suas ofertas e correspondentes preços são, do ponto de vista teórico, equivalentes a uma prática de discriminação e diferenciação de preços. Nos termos apresentados por Varian (1996) e Baumol (2005), com elevada probabilidade tal resulta de um mercado ultracompetitivo, em que as empresas necessitam de usar todas as vias para maximizar a receita, como se discute adiante neste documento.

Weismam et Kulick (2010), entre outros, referem que abundam exemplos de discriminação e diferenciação de preços em todas as indústrias. Tirole (1988: 133) refere a dificuldade em apresentar uma definição precisa de conceitos, argumentando que estamos na presença de discriminação de preços quando duas unidades do mesmo bem são vendidas a preços distintos, ao mesmo ou a diferentes consumidores.¹⁴

A discriminação pode, também, ser alcançada por intermédio de políticas de diferenciação, quando se alteram marginalmente as características do bem ou serviço, endereçando as preferências de clientes distintos, ou com preferências diferentes (como a classe nas viagens de avião, ou a velocidade e volume de tráfego num acesso à internet).

Em ambos os casos, de discriminação e diferenciação, o objectivo é semelhante: capturar o excedente dos consumidores, segregando-os em grupos diferentes e oferecendo-lhes propostas de valor distintas. A literatura reconhece que a prática é consistente com mercados contestáveis, acrescendo que é a própria competição a exigir tal comportamento, sem o qual não é possível assegurar a sobrevivência e a sustentabilidade da empresa no longo prazo, particularmente em indústrias que exigem investimento continuado em investigação e desenvolvimento e inovação.¹⁵

¹³ O estudo foi encomendado pela Direcção Geral para as Comunicações (DG COMM), com o propósito específico de analisar a situação das comunicações electrónicas e o mercado único digital. Vide Comissão Europeia (2018).

¹⁴ Mas, mesmo assim, é preciso cuidado, porque muitas vezes a diferenciação ocorre por razões associadas aos custos específicos para servir determinados clientes (em espaços geográficos distintos, por exemplo).

¹⁵ Vide Baumol (2005) e Levine (2002). As empresas estão limitadas pela concorrência de auferir rendas e a discriminação de preços é a estratégia mais adequada e eficiente para repartir os custos do investimento pelos vários consumidores. Tais políticas de preços Ramsey são, frequentemente, indutoras de ganhos de bem-estar e não resultam de qualquer evidência de exercício de poder de mercado – unilateral, ou conjunto – para controlar a produção e o preço (como é normal associar aos conceitos de “poder de monopólio” ou “poder de mercado”).

Concretamente, é a prática de preços diferenciados que permite às empresas gerar receita suficiente para acudir aos custos de uma indústria caracterizada por indivisibilidades do processo produtivo e cujas economias de escala conduzem a situações de equilíbrio em que os custos marginais são inferiores ao custo médio. Tais situações – que a literatura classifica de monopólios naturais e em que a fixação de preços iguais aos custos marginais inviabiliza a produção, dada a receita insuficiente e os concomitantes prejuízos económicos – existam, também, em mercados de oligopólio, como nas telecomunicações.

Discriminação de preços de segundo grau

Uma das práticas mais comuns de discriminação de segundo grau, são os preços não lineares, consistindo numa política com duas componentes: uma parte fixa – normalmente, o acesso – acrescida de uma parte variável – um custo unitário por cada unidade consumida. Na literatura, tal comportamento visa e permite adequar a produção de bens e serviços às preferências de clientes distintos, como estratégia para maximizar a rentabilidade e assim melhorar a rentabilidade do capital investido.

Em muitas indústrias, as estratégias enraizadas estruturam sistemas de incentivos que modelam o comportamento dos consumidores e configuram soluções mais ajustadas tendo em vista a eficiência da produção e uma adequada repartição de benefícios e custos, consoante as diferentes preferências, ou funções de utilidade. Aliás, nos casos que defendemos neste documento, a diferenciação de preços conseguida por esta via é imprescindível para conseguir receitas suficientes para suportar a produção e a continuidade da empresa.

Varian (1996) refere que em muitos casos é difícil – quando não impossível – à empresa distinguir os clientes consoante as suas preferências. Nestes casos, a oferta tem de ser desenhada de tal forma que estes escolham, eles próprios, os segmentos em que querem ser incluídos. Concretamente, têm de ser colocados à consideração dos consumidores pacotes preço/quantidade diferentes e alternativos.¹⁶ Com as devidas adaptações, este é o caso dos contratos com e sem fidelização que todas as empresas de telecomunicações apresentam ao mercado.

Nas telecomunicações os preços obedecem a uma componente fixa, acrescida de uma outra associada à quantidade. A componente fixa é determinada, na generalidade dos casos, em associação com o custo de aquisição do cliente – onde se incluem os equipamentos técnicos, para estabelecer a conexão com a rede – e a discriminação por escalões, corresponde à prática de preços mais baixos para com os clientes com maior frequência de compra – i.e., que contratam períodos de permanência na rede mais longos, ou subscrevem maior número de serviços. Anote-se que a discriminação por escalões não tem, necessariamente, de ser alcançada através da quantidade de serviço instantâneo.¹⁷

Em todos os casos, apesar da conotação negativa que lhe está associada, a “discriminação de preços” é uma estratégia indutora de melhoria de bem-estar em indústrias cuja tecnologia de produção é caracterizadas por exibir economias de escala e de gama, com custos médios decrescentes, como ocorre na indústria de telecomunicações. Efectivamente, nestas circunstâncias, um equilíbrio de preços

¹⁶ Varian (1996: 5) estabelece as condições óptimas para a discriminação de preços, no que se refere à relação entre preço e custo marginal em cada um dos segmentos de mercado. Consoante as respectivas preferências, o par preço-quantidade determina a decisão dos consumidores, escolhendo uma ou outra oferta. Teoricamente, apenas os clientes desejados em cada segmento têm uma proposta atractiva; para todos os outros a oferta é ineficiente. Os incentivos são, assim, compatíveis com as preferências dos consumidores e determinam o seu comportamento.

¹⁷ Aliás, nas indústrias de telecomunicações, a norma é cada vez mais a cobrança de um preço pelo acesso, com reduzida importância da componente variável, na medida em que o custo marginal decorrente da utilização da rede – seja internet, ou telefone – é tendencialmente zero. Com efeito, está-se a pagar um preço pela disponibilidade. Observando as ofertas comerciais dos operadores no mercado em Portugal são de realçar, como exemplos, o tráfego ilimitado de internet, ou o volume ilimitado de chamadas de voz (muitas das vezes ainda distribuído por segmentos, consoante o destino das chamadas: família, outras redes...), entre outros.

“Ramsey” – uma forma explícita de discriminação – é socialmente óptimo, segmentando os clientes em função das suas características.

Diferenciação do produto e dos preços

Na prática, é difícil separar as estratégias de diferenciação e discriminação de preços. Conceptualmente, a discriminação (de segundo grau) consiste em preços diferentes consoante a quantidade adquirida, enquanto a diferenciação assenta em preços que variam com a qualidade do produto. Generalizadamente, as empresas não discriminam com base na quantidade apenas. Para estruturar um sistema de incentivos eficaz, o mais comum é combinar preços diferentes com variações na qualidade (percebida e, também, efectiva) do produto ou serviço¹⁸.

A diferenciação de preços, também operada pelos programas de fidelização, não é uma forma de discriminação. A sua proibição, ou limitação *ex-ante*, constituiria uma intervenção regulatória inadequada, susceptível de gerar prejuízos e perdas de bem-estar. Com efeito, ao condicionar a liberdade de oferta das empresas – reduzindo o leque de combinações possíveis no cabaz de serviços e os respectivos preços – penalizam-se os consumidores – cujas preferências são heterogéneas e não encontram a melhor resposta numa oferta padronizada. Ou seja, têm interesse na diversidade.

Consequentemente, reduzir as possibilidades de diferenciação cria discriminação, restringindo as opções de escolha disponíveis para empresas e para os consumidores disponíveis para pagar preços mais elevados por serviços distintos ou melhorados. Os programas de fidelização da indústria de telecomunicações também devem ser analisados à luz da dicotomia entre equidade e igualdade: ou seja, igualdade de oportunidades, ou igualdade de escolhas. A teoria económica é claramente conclusiva quanto aos efeitos benéficos da liberdade (num princípio de igualdade) de escolhas.¹⁹

Esta diferenciação de serviços está reflectida nos múltiplos pacotes de serviços que as empresas de telecomunicações colocam ao dispor dos consumidores. Existe diversidade dentro da oferta de cada empresa e, de forma mais ou menos expressiva consoante a proximidade de posicionamento dos concorrentes, entre os vários concorrentes. As ofertas diferem quanto ao “número” de serviços abrangido – i.e., *bundles* que vão desde o 2P até ao 5P, sem esquecer a possibilidade de aquisição individual do serviço – e quanto à “quantidade” de cada serviço – e.g., canais, minutos, ou tráfego de internet, entre outros.²⁰

Competição através da fidelização

No contexto descrito na secção anterior, os programas de fidelização de cada empresa estão expostos à concorrência das ofertas rivais, pelo que o comportamento dos consumidores não pode ser analisado fora deste contexto. A capacidade para retenção e *foreclosure* de clientes, como suporte para preços excessivos, é limitada pela extensão e agressividade competitivas, na medida em que as várias propostas são simultaneamente substitutas – entre empresas – e complementares – dentro de cada empresa.²¹

¹⁸ A qualidade deve ser entendida não em sentido físico apenas, mas nas opções de escolha que permite ao consumidor. Maior liberdade de escolha é acompanhada de preços mais elevados – como ocorre nos bilhetes de avião de primeira classe, por exemplo, em comparação com a classe económica: a restrições/ possibilidade de alteração de datas, escolha do lugar, entre tantos outros.

¹⁹ Vide Kahn (1984).

²⁰ A consulta dos tarifários das empresas de telecomunicações em Portugal evidencia isso mesmo. Cada cliente pode escolher dentro da diversidade da oferta de cada empresa e entre a diversidade de rivais. À semelhança do que se passa noutros países, tanto os principais operadores – MEO, NOS, e Vodafone – como os de menor dimensão seguem estratégias semelhantes. Preços distintos para serviços distintos, os quais são disponibilizados numa ampla paleta que responde a vários gostos e preferências. Nesse sentido, endereçando o tema do benefício da diversidade para o consumidor de telecomunicações, referido por Kahn (1984) e revisitado por outros autores como Weeds (2016).

²¹ Um dos factores que mais contribui para *customer foreclosure* são *switching costs* elevados, nomeadamente, sempre que um concorrente não encontra resposta aos seus interesses nas ofertas concorrentes; por exemplo, um canal premium exclusivo numa

Quando a miopia empresarial que toma os programas de fidelização como sinónimo de retenção efectiva de clientes – i.e., susceptíveis de criar *switching costs* elevados – conduz a estratégias de maximização de lucros inadequadas e ineficientes. Num mercado em que a fidelização tem uso generalizado, é altamente provável que ofertas concorrentes produzam efeitos que se cancelam mutuamente, conduzindo a um resultado de soma nula, como referem Liu et Yang (2009: 97).

Elementos estruturantes da fidelização

Nunes et Drèze (2006) sustentam que a definição de um programa de fidelização se inicia com a identificação dos ganhos que é possível alcançar, face aos custos em que se incorre, levando em consideração que não é possível obter fidelidade total, sem qualquer forma de rejeição, por parte dos clientes. Ao nível empresarial, o objectivo é criar nos clientes um efeito *lock-in*, que os desencoraje de procurar ofertas alternativas e, associado, um aumento da quota de vendas – i.e., “share of wallet”.

Na sua inceptção, um programa de fidelização não é uma estratégia de soma nula, em que os custos igualem os benefícios, quer para a empresa, quer para os consumidores. Idealmente, os programas devem ser desenhados tendo em vista induzir o consumidor a procura incremental. Esta situação verifica-se sempre que o programa comporta diferentes níveis, consoante o montante de compras realizados pelos clientes.²²

A eficácia dos programas depende da estrutura de incentivos. Para operar melhores resultados é importante que a função de recompensa seja convexa, de modo a que os clientes obtenham benefícios crescentes com a despesa. Os efeitos combinados sobre o comportamento dos clientes e das vendas é complexo e envolve múltiplas dimensões. Nunes et Drèze (2006) referem que o desenho de um programa de fidelização tem um propósito simples: atractivo para a clientela e com custos reduzidos para a empresa.

Contudo, se o problema é fácil de enunciar, é difícil de resolver. Os dois lados da equação são difíceis de equilibrar. Nunes et Drèze (2006) sugerem que num programa de fidelização eficaz a recompensa não pode ter uma natureza funcional – como a oferta de um desconto sobre o preço do bem ou serviço. Os clientes não valorizam incentivos utilitaristas, os quais são facilmente sintetizados no preço do produto – i.e., calculando racionalmente o seu preço efectivo, depois de considerados os benefícios monetários e descontos obtidos.

Isto é, se a fidelização se traduz num simples desconto sobre o preço, os clientes (informados) comparam alternativas. Entretanto, esta é a verdadeira natureza dos programas de fidelização no sector de telecomunicações em Portugal, o que sustenta o argumento de que o contrato de fidelização é antes um compromisso para com um período mínimo de permanência, em contrapartida do qual se acede a descontos, os quais são facilmente comparáveis entre os concorrentes.

A propósito da análise do consumidor quanto ao valor da proposta que lhe é apresentada, o estudo do mercado de comunicações electrónicas da Comissão Europeia (2017:81) mostra, no que concerne à escolha do serviço de internet, que o primeiro determinante da escolha é o preço. Este comportamento é visível quando se questiona os utilizadores sobre o principal determinante (42% do total de inquiridos), ou sobre os quatro principais determinantes (72% do total das respostas).

Globalmente, os elementos do contrato associados ao custo (não o preço apenas) do serviço recolhem 76% das opiniões. Seguem-se-lhe temas relativos a “qualidade” do serviço, nomeadamente velocidade

subscrição de televisão por assinatura. Esta diferenciação, que não existe de sobremaneira no mercado de telecomunicações Português, é um dos principais entraves à mudança de prestador, sendo susceptível de gerar poder de mercado ao seu detentor. Sem ele, os efeitos de *foreclosure* ficam fortemente atenuados e as empresas enfrentam clientes com grande mobilidade.

²² Por exemplo, níveis prata, ouro e platina nos programas de passageiro frequente.

da ligação e volumes de tráfego contratados. A demonstrar que a duração do contrato é, também, considerada explicitamente no processo de decisão regista-se que este factor registou uma evolução positiva entre 2015 e 2017, para 24% dos inquiridos da União Europeia (20% para Portugal). Longe, contudo, de estar entre os primeiros determinantes da escolha.²³

Elementos de competitividade

A extensão da relação com o cliente que as empresas procuram processa-se através de elementos que conferem ao cliente um sentimento hedónico de pertença e, em muitos casos, de *status*. Forjar uma relação de longo prazo sustentável requer que a conversão dos benefícios seja feita dentro de um cenário de custos controlados. Com sistemas de recompensa à cabeça – como ocorre com a oferta de equipamentos e outros nos sectores de telecomunicações – exige flexibilidade, para que os custos não ultrapassem os limites de tolerância e ponham em causa não apenas o programa, mas a própria empresa.

Nunes et Drèze (2006) referem, ainda, que os clientes com maior fidelização tendem a permanecer durante mais tempo com a empresa. Este efeito de inércia – ou, *momentum* – é justificado pelo facto de as empresas terem interesse em prolongar a relação com os clientes que já experienciaram os benefícios. Para tal, definem as suas políticas e propostas de valor em conformidade, para evitar que o abandono seja a resposta mais natural.²⁴ Ademais, se o compromisso de fidelização tiver de ser renovado periodicamente, o *switching cost* transforma-se num *switching subsidy*.²⁵

Em programas de acumulação de benefícios que são exercidos à posteriori o problema é semelhante. Mas nestes casos, é mais fácil desenhar soluções que devolvem ao cliente o valor que foi criado pela preferência na relação. A possibilidade de combinar recompensas monetárias com outras formas de benefício é normalmente valorizada pelos consumidores.²⁶ O resultado é intuitivo, na medida em que o cliente que ainda não colheu o benefício da relação tem de permanecer ligado, se quiser receber a recompensa.

Não obstante a concorrência é possível que as empresas exibam efeitos assimétricos para programas de fidelização semelhantes, ou próximos. Tudo depende da percepção de valor recebido pelos consumidores e do valor da marca, que não pode ser negligenciado, isto é, depende do posicionamento da empresa e, em especial, da sua quota de mercado.²⁷ Em todo o caso, quando os programas de fidelização são o padrão de concorrência do mercado, o efeito de novidade desvanece-se e a eficácia da estratégia diminui com a sua generalização.

Liu et Yang (2009: 102) referem que as empresas necessitam de competências estratégicas complementares para conseguir eficácia com os programas de fidelização. Acrescendo que os programas de fidelização são mais apelativos nas indústrias com potencial de alargamento e expansão, isto é, na medida em que ofereçam aos clientes experiências em novos segmentos de produtos e

²³ A inclusão do “período do contrato” no processo de decisão sugere uma leitura consistente com o facto da estratégia de marketing ser estruturada no sentido de os clientes seleccionarem, eles próprios, a proposta que lhes parece mais adequada ao seu perfil. Como os operadores se comprometem com um preço durante a totalidade do período de fidelização, as alternativas são analisadas numa lógica de *like-for-like*, isto é, qual o valor efectivo da mensalidade, depois de considerados todos os termos do contrato (incluindo as despesas iniciais com a aquisição de equipamentos).

²⁴ Este é, de resto, um problema sobejamente conhecido pelas empresas. Os clientes mais fiéis e que se sentem defraudados pela experiência da proposta de valor serão perdidos com pouca probabilidade de regresso.

²⁵ Por isso, um cliente fidelizado, com grande mobilidade no final do contrato e com uma percepção e valor muito negativo, não exhibe qualquer *switching cost*. Pelo contrário pode ter um *switching incentive (subsidy)*. Posto isto, não se pode discriminar negativamente os clientes fidelizados – face aos novos – sob pena de registar perdas acentuadas a longo prazo.

²⁶ Nunes et Drèze (2006) usam como exemplo as práticas das companhias de aviação que permitem a aquisição de bilhetes-prémio, combinando o pagamento monetário com a utilização de milhas da conta de fidelização. A questão da combinação eficiente não tem, contudo, resposta óbvia.

²⁷ Vide Liu et Yang (2009), Nunes et Drèze (2006).

serviços, alargando a oferta fora da categoria para o qual foram criados, assentando a vantagem competitiva no alargamento do mercado.²⁸

As conclusões do estudo de Liu et Yang (2009: 105), não podiam ser mais expressivas quanto à existência de uma forte concorrência entre programas de fidelização, reduzindo-lhes a eficácia no que respeita à capacidade para aumentar vendas e rentabilidade:

"Loyalty programs are an important customer relationship management tool. However, the proliferation of such programs in the marketplace has spawned intense competition among rival programs. [...] Our research also reveals that crowding the marketplace with loyalty programs can diminish the return of an individual program. Although this finding may not be particularly surprising, we also find that this saturation effect is contingent on the expandability of the product category. Market saturation has a negative effect under low category expandability, but its effect disappears under high category expandability."

Ausência de barreiras à mobilidade e *switching costs*

Na literatura, os programas de fidelização são normalmente apresentados como estratégias de retenção de clientes, por via de um aumento dos custos de transferência –i.e., através da criação de efeitos de *lock-in* e *switching costs*. Argumenta-se que a liberdade de escolha dos consumidores fica reduzida porque os benefícios acumulados e não utilizados desencorajam a procura de ofertas mais atractivas. E, alguns estudos concluem, que daí resulta um enfraquecimento da concorrência. Quando tal ocorre, existem prejuízos para a eficiência económica e o bem-estar.

Fletcher (2018) refere que uma intervenção regulatória orientada para a concorrência deve cuidar de analisar todos os potenciais entraves à disciplina competitiva. Neles se incluem os custos de mudança – *switching costs* – e o processo de escolha e tomada de decisão. Reconhecendo que o comportamento dos consumidores é importante para a concorrência, recomenda a adopção políticas de divulgação de informação, como um dos instrumentos mais eficazes para promover ampla participação e potenciar ganhos de eficiência económica e bem-estar.

Klemperer (2007) requer incompatibilidade entre as ofertas concorrentes para produzir efeitos de *lock-in*, i.e., para que cada operador possa exercer poder de mercado sobre os clientes na respectiva rede. Sem tal ocorrer, a concorrência *ex-ante*, procurando obter uma posição relevante, não é susceptível de resultar numa vantagem, nem na retenção efectiva de clientes. No seu modelo, para desenvolver ofertas incompatíveis as empresas necessitam de recorrer a elementos de diferenciação que as tornem diametralmente opostas, de forma tal que os clientes não são capazes de encontrar substitutos em condições razoáveis e são obrigados a permanecer com a empresa original.

*"Both switching costs and proprietary network effects arise when consumers value forms of compatibility that require otherwise separate purchases to be made from the same firm. Switching costs arise if a consumer wants a group, or especially a series, of his own purchases to be compatible with one another."*²⁹

A possibilidade de desenhar ofertas incompatíveis à la Klemperer (2007) ocorre, por exemplo, em aplicações e produtos de software, em que os clientes necessitam de investir num processo de aprendizagem e aos quais associam – por norma – outros produtos, complementares, os quais têm obrigatoriamente de ser adquiridos ao produtor da primeira opção.³⁰ Nestes casos, a concorrência de

²⁸ Em certo sentido, tal corresponde a uma estratégia de *foreclosure* de clientes, retendo aqueles que mais valorizam a unicidade da proposta de valor da empresa, dificultando a sua mudança para concorrentes alternativos, com ofertas mais pobres e menos apelativas.

²⁹ Klemperer (2006: 6).

³⁰ Sistemas operativos de Windows versus plataformas OS-X, e correspondentes aplicações. Neste caso, as empresas competem por adquirir consumidores – i.e., mercado – na fase incipiente da oferta, para que fiquem capturados para continuarem a adquirir

mercado é substituída pela concorrência pelo mercado, em que as empresas procuram capturar clientes para o ciclo de vida do produto, não se comprometendo com os preços no futuro.

Ora, tal grau de incompatibilidade é impossível de conseguir nos serviços de assinatura das comunicações electrónicas. A incompatibilização do cliente com redes alternativas é inexistente, excepto a que resulta do custo da recolha de informação para tomar a decisão de escolha. Nem sequer se pode argumentar com o caso mais clássico, em que a compra original obriga o consumidor a compras sucessivas de bens e serviços complementares associados à primeira aquisição, no caso, assinatura de um contrato de serviços por um prazo determinado.

A fidelização nas telecomunicações é usada para reforçar a ligação entre o cliente e a marca de bem, ou serviço. Enquanto instrumento de marketing, ambiciona desenvolver uma preferência de longo prazo, tendo em vista reduzir o risco, facilitar a gestão estratégica e, especialmente, favorecer o investimento em empresas em que as despesas de capital são muito elevadas. O risco de flutuação da procura tem implicações para o custo do capital e, em última instância, a sua gestão cria condições para reduzir os preços dos produtos finais, reforçando a competitividade da empresa face aos seus concorrentes.

O *lock-in* para ser duradouro exigiria elementos de exclusividade tais que os clientes não podem abandonar o serviço, nomeadamente quando os concorrentes oferecem soluções tecnologicamente mais eficientes e mais competitivas. Tal poder de mercado pode sustentar a prática de preços excessivos e lucros extraordinários perante os concorrentes.³¹ Mas, para que tal ocorra efectivamente é igualmente necessário que os concorrentes não compitam *ex-ante* entre si pelo mercado, ou seja, procurem uma permanente liderança pela diferenciação.

Como discutido na secção anterior, a empresa não tem total liberdade para definir o programa de fidelização – cuja adesão é voluntária – da clientela. Em cenários concorrenciais agressivos, os efeitos de ofertas competitivas são ainda mais eficazes a transferir poder de decisão para os consumidores, que agora dispõem de alternativas quanto aos programas que escolhem. Situação reforçada, sempre que se observa elevada substituíbilidade entre bens e serviços de vendedores distintos, como ocorre na indústria de telecomunicações.

A propósito da orientação para o cliente e para a importância das variáveis de escolha do consumidor, recorde-se o relatório da Comissão Europeia (2017) sobre a situação das comunicações electrónicas. No que respeita à mudança de prestador de serviço, em Portugal, 46% dos clientes reportam ter mudado de operador do pacote de serviços durante o ano de 2017.³² O valor compara com 49% para a média da União Europeia, colocando Portugal em 14º lugar (exactamente a meio da tabela, no universo de 28 países) quanto à maior percentagem de *churning* no ano.

Acresce, talvez mais revelador da facilidade com que se muda de operador, o facto de apenas 42% dos clientes reportar que enfrentou problemas, ou dificuldades, na alteração do contrato. O segundo valor mais baixo para todos os países da EU. E, no que respeita à interrupção de serviço no processo de transição, ou a duplicação de custos (i.e., ter de pagar em simultâneo duas facturas de prestadores distintos durante algum tempo), apresenta dos valores mais baixos de toda a União Europeia: 14% e 6%, respectivamente, do total.

Os resultados não podem deixar de ser lidos como evidência de um mercado de telecomunicações altamente competitivo, nomeadamente se comparado com o padrão comunitário. Situação ainda mais reveladora se tivermos em consideração que, fruto da concorrência através da permanente inovação nas propostas de valor, Portugal tem uma forte presença de ofertas em pacotes (i.e., *bundles*). Situação a

no futuro – i.e., efeito *lock-in*. Nestes casos, a concorrência desenvolve-se, especialmente, *ex-ante*, em que várias empresas disputam os mesmos clientes com ofertas num mercado novo, ou inovador.

³¹ Vide Farrel et Klemperer (2006).

³² Comissão Europeia (2017:91).

que já se fez referência anteriormente e a leitura crítica das inovações introduzidas pelas empresas nos últimos anos, reforça.

Equilíbrio de mercado e eficiência económica

Normalmente apresentadas com uma conotação negativa – por ter em perspectiva a extracção do excedente do consumidor – as práticas de discriminação e diferenciação de preços devem ser analisadas em presença da estrutura e do grau de contestabilidade da indústria. Aliás, única forma possível para aferir correctamente os efeitos que as práticas têm sobre a distribuição do bem-estar e, em última análise, a eficiência económica.

Farrell e Klemperer (2007) apresentam circunstâncias – nomeadamente, quando os *switching costs* são elevados – em que os preços teóricos são superiores aos que resultariam se as restrições fossem inexistentes. Admitem, contudo, que o *lock-in* não conduz necessariamente a um equilíbrio economicamente ineficiente. Apontam que as suas conclusões, estão dependentes do nível de comprometimento do produtor com os preços futuros³³, a estabilidade temporal dos mercados e da magnitude dos custos. Acrescentam a falta de comprovação empírica, dada a complexidade e o sinal das relações entre as múltiplas variáveis do modelo de base e nas suas variantes:³⁴

"As we have seen, with (large) switching costs firms compete over streams of goods and services rather than over single transactions. So, one must not jump from the fact that buyers become locked into the conclusion that there is an overall competitive problem. Nor should one draw naive inferences from individual transaction prices, as if each transaction were the locus of ordinary competition. Some individual transactions may be priced well above cost even when no firm has (ex-ante) market power; others may be priced below cost without being in the least predatory. Thus, switching-cost markets can be more competitive than they look, and switching costs need not generate supernormal profits, even in a closed oligopoly."

Impactos da fidelização sobre o consumidor

Liu et Yang (2009) sustentam que em mercados saturados e com procura rígida, os programas de fidelização de clientes têm impacto reduzido. Concretamente, nas situações em que a dimensão do mercado está estabilizada, as empresas concorrem com programas de fidelização, por entenderem ser esta a via mais adequada para discriminar as suas ofertas face à dos concorrentes, mas os efeitos não são compreendidos de todo.

Na revisão da literatura, referem as dúvidas persistentes acerca da eficácia e do valor dos programas de fidelização. Não apenas o impacto varia de empresa para empresa, como de indústria para indústria. Os resultados mistos e inconclusivos desta estratégia de marketing – sobre a retenção de clientes, o aumento de vendas, ou o aumento de lucros – explicam-se porque, por norma, os programas são avaliados isoladamente, ignorando o contexto competitivo em que as empresas operam.

Os autores chamam a atenção para factores externos, susceptíveis de afectar o desempenho e a eficácia deste instrumento, especialmente, os efeitos da saturação do mercado e a dimensão da empresa. Acrescentam-lhe a importância da dinâmica competitiva, dado que as várias categorias de produtos não existem isoladamente, mas antes concorrem com produtos substitutos, que satisfazem necessidades idênticas. Concluem, que o sucesso requer que as fronteiras dos mercados sejam elásticas.

³³ Concretamente, se o produtor se comprometer com a oferta e os preços futuros – como ocorre durante o período dos contratos de fidelização no sector de telecomunicações – então a possibilidade de explorar o excedente do consumidor fica mitigada, na medida em que os clientes podem comparar o valor de todas ofertas concorrentes, sem o risco de – uma vez fidelizados – verem os preços aumentar no futuro.

³⁴ Farrell et Klemperer (2007)

Metodologicamente, é importante reconhecer que os programas não são actividades isoladas, independentes do contexto. O seu sucesso depende dos programas propriamente ditos e da presença e da extensão de elementos de inibição e de facilitação. Liu et Yang (2009) propõem três grupos de factores que representam as entidades envolvidas: (1) o foco do programa de fidelização; (2) os consumidores, representando o mercado alvo; e (3) os programas e as empresas rivais, com as quais se compete. É da junção destas três forças que resulta o desempenho dos programas de fidelização.

Nunes et Drèze (2006) sugerem que os programas de fidelização são de difícil execução e assinalam várias experiências em que os programas de fidelização não produzem os resultados desejados. Na abertura do seu artigo referem a forte competição ente programas de fidelização concorrentes, com a sugestiva expressão:

"What is more rare than undying loyalty? Apparently, an undying loyalty program. In the past few years, we've seen companies of all kinds killing off the programs they'd designed to inspire greater fidelity in the ranks of customers. [...]. Even as loyalty programs are launched left and right, many are being scuttled, and not with a sense of mission accomplished."

Na análise referem que são vários os obstáculos que a um programa de fidelização eficaz. A começar, a dificuldade em compreender completamente a psicologia dos consumidores, que medem a recompensa de modo muito diverso, sobretudo quando confrontados com alternativas distintas que têm economicamente o mesmo valor. Noutros casos, a concorrência entre programas conduz a ofertas generosas que acabam em redução das margens de rentabilidade.

É importante não negligenciar este o prisma por que conforma a generalidade das decisões de gestão, tomadas ao nível do topo das organizações. As relações intrincadas entre as empresas e os mercados (i.e., os consumidores) coexistem com a dificuldade em isolar muitos dos elementos de interacção entre ofertas diversas e complexas.

Reportando-nos ao sector das telecomunicações em Portugal e ao comportamento dos principais operadores verifica-se uma permanente resposta/reacção, em que os programas de fidelização se renovam em função dos resultados alcançados pelas estratégias de marketing e dos avanços tecnológicos, que permitem novas soluções, com novas características.³⁵ Acresce que, contrariamente ao defendido por Klemperer (1995) e Klemperer e Farrell (2007), as empresas não parecem usar a fidelização para capturar e reter clientes, cobrando-lhes preços mais elevados adiante. Sucessivamente, ano após ano, os pacotes de fidelização registam preços decrescentes, e serviços crescentes.³⁶

Diferenciação como reacção estratégica competitiva

Weisman et Kulick (2010) referem que não é necessária uma estrutura de mercado monopolista para operar discriminação de preços. A teoria económica moderna reconhece que a discriminação de preços também ocorre em mercados competitivos.³⁷ Aliás, diferenciação e discriminação de preços são provavelmente mais comuns que preços uniformes e constituem uma parte integrante do processo competitivo:

"The discovery that price discrimination is consistent with, and even an indicator of, vigorous competition is significant because economists recognize that competition forces firms to set prices that increase long-term economic welfare. Drawing on this principle, economists have demonstrated formally that price discrimination can be welfare-enhancing when it leads to an increase in total output in the market relative to a uniform price."

³⁵ Vejam-se, por exemplo, a evolução de conteúdos e preços constantes dos contratos de fidelização oferecidos pelos 4 maiores operadores: MEO, NOS, Vodafone e NOWO.

³⁶ Vide relatórios de gestão das empresas.

³⁷ Vide, também, Tirole (1988).

Baumol (2005:10 e seguintes) descreve uma situação de equilíbrio em que o preço é uniforme e igual ao custo médio de produção, mas existem oportunidades de diferenciação – i.e., os clientes podem ser divididos por dois (ou mais) mercados, justificada pela impossibilidade prática de arbitragem entre ambos. No caso, existe um incentivo à discriminação e o comportamento empresarial que resulta é indutor de uma dinâmica competitiva, conduzindo a um novo equilíbrio, economicamente mais eficiente, em que as empresas auferem apenas os lucros normais. Conclui Baumol (2005:15):

"Once the discriminatory price equilibrium has been attained, the profit will be eroded more or less gradually by the threat of entry, and it is difficult to see how the uniform-pricing equilibrium will again come into play."

Concretamente, ao proporcionar maior receita, o tratamento diferenciado de vários grupos de clientes permite – com idênticos custos de produção – obter lucros positivos. Contudo, transitoriamente apenas, já que a entrada de concorrentes – que podem ser empresas com capacidade instalada capaz de servir procura adicional³⁸ a custos marginais que tendem para zero (como ocorre nos mercados de oligopólio de telecomunicações) – se encarrega de eliminar os ganhos extraordinários, revertendo a indústria para um novo equilíbrio, com preços discriminatórios.

O mais interessante no equilíbrio é que o vector de preços – cuja dimensão depende do número de segmentos – é único e qualquer desvio desta situação conduz a uma situação de prejuízos. O produtor torna-se, nas palavras de Baumol (2005:16), um *price-taker*. Basta para isso que se verifique a condição de convexidade da função custo – i.e., custos médios decrescentes – e não existam significativas barreiras à entrada³⁹. A circunstância, longe de teórica, verifica-se na realidade em muitas indústrias, que necessitam de tais estratégias para evitar um problema de desequilíbrio financeiro.

O equilíbrio com discriminação de preços é um óptimo de Ramsey, na medida em que os preços são escolhidos em função da elasticidade preço da procura de cada um dos segmentos de mercado, de tal modo que se maximiza o bem-estar global da sociedade, não havendo qualquer outro que aumente o excedente do produtor ou do consumidor, sem prejuízo de nenhum agente económico.⁴⁰

Diferenciação de preços, custos afundados e bem-estar

Se o produtor conseguir identificar e separar os consumidores de acordo com as suas preferências e praticar preços diferentes consoante esta diferenciação, então não existe qualquer perda de bem-estar e o equilíbrio é economicamente eficiente. Os clientes a quem o produto desperta maior interesse estarão dispostos a pagar um preço mais elevado, e vice-versa. Em todo o caso, todos os que valorizam o bem acima do respectivo custo marginal de produção serão satisfeitos. Este é o caso que a literatura identifica como discriminação de preços de primeiro grau.

Mas, se a identificação dos clientes não pode ser realizada com precisão e a escolha tiver que ser deixada do lado do cliente – em função das características das ofertas colocadas no mercado pelas empresas – então o equilíbrio será menos eficiente que o seria possível com discriminação perfeita. Mas a perda é apenas para clientes marginais que balanceiam na escolha entre o valor de cada uma das propostas. Não obstante, a discriminação de preços de segundo grau é mais eficiente que a total ausência de

³⁸ A irrelevância das barreiras à entrada no caso em apreço – i.e., em que há capacidade excedentária, e concorrentes (actuais e potenciais) de menor dimensão capazes de destabilizar um equilíbrio de lucros supranormais – é discutido na secção seguinte. Custos fixos e afundados elevados permitem a cada empresa servir clientes adicionais sem necessidade de novos investimentos em capacidade.

³⁹ *idem*.

⁴⁰ Baumol (2005).

discriminação, já que os mercados marginais e de procura mais baixa nunca seriam servidos. É a diferenciação que permite alargar o mercado e aumentar o número de clientes satisfeitos.⁴¹

Baumol (2005:23) refere os custos afundados como razão da discriminação de preços, uma prática imprescindível para recuperar os custos do investimento. Uma estratégia de preços assente exclusivamente no custo marginal impede a empresa de recuperar os custos, mesmo quando está em causa repor a capacidade produtiva apenas. Esta mesma razão é avançada por Varian (1996), em que os custos afundados afastam a empresa de preços uniformes.

Varian (1996:7) refere que as práticas de diferenciação de preços são comuns em sectores com elevados custos fixos e de estrutura, quer a indústria seja altamente competitiva ou concentrada. Reconhecendo, assim, que a competição se pode exercer de múltiplas e variadas formas, usando vários instrumentos de diferenciação. No sector de telecomunicações tais estratégias de marketing sempre foram comuns, como a separação entre clientes grandes e pequenos, e políticas de descontos baseadas nos padrões de utilização do serviço.^{42 43}

A disciplina concorrencial, materializada pela ameaça de ofertas concorrentes baixarem preços até ao ponto de eliminarem os lucros económicos extraordinários liberta o regulador da verdadeira incapacidade em medir os custos marginais, permitindo às empresas uma lógica de decisão marginal, com políticas de segmentação eficientes, até que custos e receitas marginais sejam iguais. O ponto aqui, é o da perspectiva sobre a mecânica das forças da concorrência, que não se esgota no preço *tout-court*.

Uma experiência histórica interessante é descrita por Coase (1974), referindo-se a faróis de apoio à navegação marítima de propriedade privada. Contrariando a ideia de que, quando não existe rivalidade nem exclusividade no consumo e os custos marginais são nulos, a oferta deve ser assegurada por um monopólio público, houve no passado investimento privado em faróis no Reino Unido.

A existência dos faróis deveu-se a um sistema de preços eficiente, regressivo em função do número de viagens realizado por cada navio que cruzava a barra dos portos. Ao fim de 6 a 10 navegações por ano, relata Coase (1974), o preço incremental descia para zero, como exigido para a eficiência económica. E os efeitos sobre o bem-estar são indiscutíveis.

Varian (1996: 5) vai mais longe ao referir que, num mercado em que existem ofertas competitivas, a flexibilidade e real capacidade para extrair indevidamente excedente ao consumidor é limitada. Mesmo no caso limite, em que o poder de mercado é máximo, basta a credibilidade da ameaça de entrada para disciplinar o produtor:

"As always the pricing flexibility of the producer is limited by the competitive alternatives available. A perfectly price discriminating producer can only extract the surplus above that surplus provided by alternative suppliers. The surplus achievable via the competitive alternative puts a floor on the surplus the consumer ends up with."

Exagero das barreiras à entrada

A disciplina concorrencial está essencialmente ligada à liberdade de entrada – sem restrições, ou barreiras – que conduz as empresas a auferir apenas os lucros normais. É plausível argumentar que o efeito é o mesmo quando a entrada é imperfeita, situação na qual é necessário levar em linha de conta a

⁴¹ Deneckere et. McAfee (1996) mostram em que medida a discriminação de preços de segundo grau a par com a diferenciação na qualidade do produto aumenta o bem estar, alargando a base de mercado e o número de consumidores servidos, nomeadamente os que não se encontram disponíveis para pagar o preço pelo produto percebido como de maior qualidade.

⁴² Anote-se que, em perspectiva, os contratos de fidelização estruturam um sistema de descontos por níveis de utilização da infra-estrutura, oferecendo preços mais convidativos a quem mais utiliza os serviços disponibilizados e mais contribui para as receitas necessárias à recuperação do investimento e sustentação da inovação.

⁴³ Varian (1996: 8) refere exemplos em indústrias como a aviação, telecomunicações, publicações, e faróis de navegação.

natureza dos custos fixos e a capacidade instalada, especialmente, a característica de custos afundados, ou irrecuperáveis. Ou seja, também nos mercados com concorrência imperfeita se verificam lucros normais.

Custos afundados elevados produzem dois efeitos, contraditórios. O primeiro tem a ver com a dinâmica de entrada, podendo constituir uma barreira ou entrave se o empresário estiver a equacionar a tomada de decisão do investimento. Avultados investimentos implicam riscos apreciáveis que desencorajam a entrada. Contudo, uma vez tomada a decisão de entrada – i.e., para um incumbente – os mesmos devem ser desconsiderados na tomada de decisão de quanto produzir e na escolha do preço.

É verdade que nas telecomunicações existem barreiras físicas, associadas à natureza do investimento em capital fixo, para além das restrições legais que limitam novos concorrentes. Entretanto, operadores já instalados operam em igualdade de circunstâncias quanto aos custos afundados e, globalmente, têm capacidade para disputar o mercado uns dos outros. O investimento que fizeram na infra-estrutura é suficiente e permite-lhes satisfazer uma procura superior à que satisfazem actualmente.⁴⁴ O excesso de capacidade, distribuída por todos, alimenta o confronto competitivo.

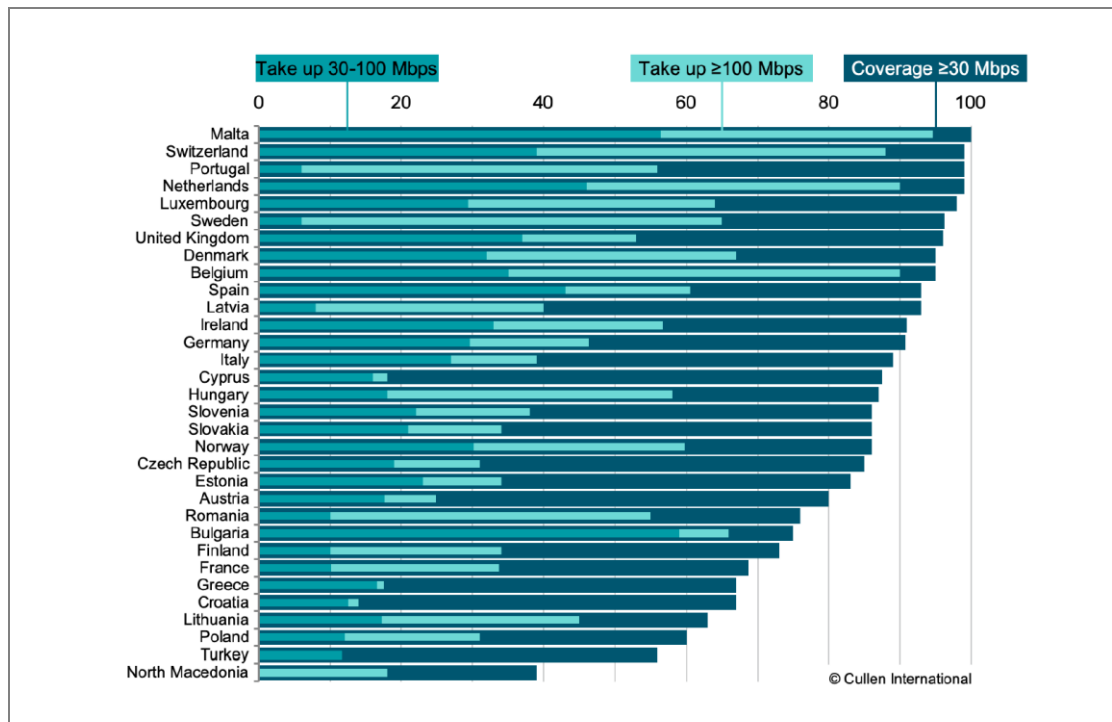


Figura 1. Taxa de cobertura e penetração de redes de nova geração, 2019

Fonte: Cullen International, Outubro de 2019.

⁴⁴ Em boa verdade, o sector continua a preservar muitas das características de monopólio natural. A concorrência é forçada porque o regulador orientou a política regulatória para a promoção da concorrência, colocando à licitação licenças que, uma vez adquiridas e os planos de investimento executados, permitem aos concorrentes considerar o investimento como um custo afundado. No limite não são necessários investimentos adicionais – i.e., a despesa é marginal – para aumentar a base de clientes e recuperar o capital investido. E isto é válido para todos os concorrentes.

Noutra vertente, os custos afundados não compreendem apenas os investimentos iniciais na definição da capacidade produtiva. Juntam-se-lhes todas as despesas de investigação e desenvolvimento, continuamente realizadas pelas empresas para se manter na vanguarda competitiva. Num sector em que este é um instrumento adicional de diferenciação e competitividade, cada empresa sabe que precisa de fazer melhor que os seus rivais. Razão pela qual necessita de investir continuamente, prevenindo o risco de perda da posição de mercado para, no limite, um entrante.⁴⁵

Basta analisar as ofertas das várias empresas para compreender o alcance e registar a evidência deste argumento.⁴⁶ A continuidade do investimento em custos afundados exige a possibilidade de práticas de discriminação e diferenciação de preços. Intuitivamente, o impedimento de tal acontecer produziria, hipoteticamente, um efeito negativo sobre as dinâmicas de inovação e desenvolvimento que caracterizam o sector e, concomitantemente, contraditório com os objectivos de bem-estar dos consumidores.

O efeito positivo das estratégias (de diferenciação de preços) sobre a inovação e desenvolvimento é bem visível em Portugal. As taxas de cobertura do território e penetração de redes de nova geração, a par com os níveis de qualidade de serviço não têm precedente, como o revela a figura seguinte. Comparando muito favoravelmente com mercados de maior dimensão e receita por cliente, o resultado decorre, inevitavelmente, do grande esforço de investimento das empresas de telecomunicações nacionais. Permitindo, ainda, a realização das metas comunitárias com que o país se comprometeu no que respeita à modernização das infra-estruturas de telecomunicações.

Tais custos afundados incrementais têm ainda a característica de não se traduzirem, imediatamente, numa vantagem dos incumbentes face a entrantes. Os últimos beneficiam de avanços que tornam a tecnologia mais barata e podem ameaçar substituir os incumbentes se estes não realizarem os esforços de investimento e inovação necessários para se manter competitivos. A sobrevivência justifica o investimento permanente e o não abandono do mercado. A presença de empresas com quotas de mercado distintas e a tecnologia de produção ajudam a reforçar esta disciplina competitiva.⁴⁷

Lucros normais apenas

A evidência relativa à rentabilidade do investimento para as empresas de telecomunicações mostra que os lucros auferidos não são anormais, atendendo ao custo do capital e ao risco de mercado. Não apenas no caso Português, mas também internacionalmente.⁴⁸ Tal sugere que a discriminação de preços não resulta de um exercício de poder de mercado com o intuito de aumentar os lucros e prejudicar os consumidores. Se alguma coisa procuram, é beneficiar os consumidores. Em agregado o bem-estar da economia aumenta, aos quais não é alheia a possibilidade de mais clientes acederem a serviços de qualidade que, de outro modo, lhe estariam vedados.

A falácia de um putativo argumento de barreiras à entrada no sector de telecomunicações – de natureza legal ou tecnológica – fica resolvida se analisarmos a rentabilidade do investimento das empresas presentes no sector de telecomunicações. Não obstante as barreiras e, concomitantemente, a

⁴⁵ Um bom exemplo de concorrência dinâmica nesta frente é o que se passa no sector financeiro e a progressiva penetração de Fintechs, disputando o lugar de incumbentes que não fizeram os investimentos necessários.

⁴⁶ A continuada melhoria tecnológica das novas ofertas anos após ano é uma realidade do sector. Portugal apresenta dos maiores índices de inovação tecnológica e penetração de redes de nova geração, a título de exemplo.

⁴⁷ Klemperer (1995) e Farrel et Klemperer (2007) referem casos relativos a mercados com *switching costs* elevados em que a presença de empresas de pequena dimensão funciona como disciplina da concorrência, na medida em que estão interessados em adoptar estratégias de preços mais baixos para capturar os clientes fidelizados pelos maiores incumbentes. Esta agressividade comercial é documentada para os serviços financeiros – em que os *switching costs* estão associados a situações mais complexas de assimetria de informação, iliteracia financeira e não comprometimento com preços futuros, quando comparado com a fidelização no sector de telecomunicações, em que estes dois aspectos estão cabalmente resolvidos.

⁴⁸ Aliás, a mesma conclusão é documentada por Baumol (2005).

imperfeição do mercado, a capital não auferir taxas de remuneração extraordinárias, como o demonstram o *return on capital employed* (ROCE) dos operadores. A título de exemplo, em Portugal, a NOS regista um valor de apenas 5%, substancialmente abaixo das congéneres de outros países.

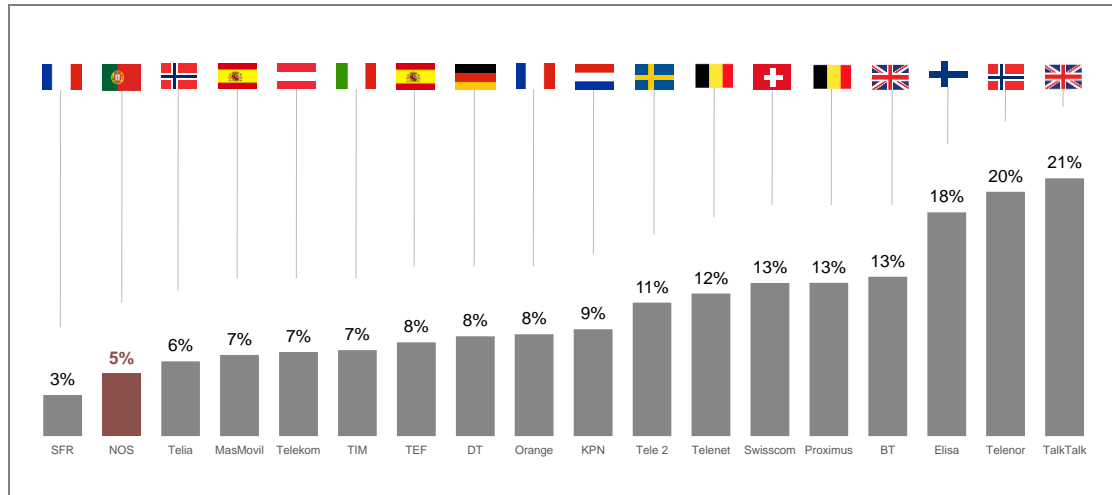


Figura 1. Taxa de rentabilidade do capital empregue (ROCE), 2017

Fonte: Reuters e contas das empresas.

Implicações para a política económica

No contexto acabado de descrever, o reforço da concorrência não deverá exigir mais que a simples delimitação da informação a prestar ao consumidor, para que este veja reforçada a sua capacidade para um processo de decisão holístico e não apenas concentrado na característica mais relevante do produto – isto é, unicamente no seu preço.⁴⁹ A isto acrescem medidas que aumentem o grau de engajamento dos consumidores, para que – a todo o momento, especialmente no fim dos períodos de permanência contratual – procurem entre as ofertas diferenciadas, escolhendo as que melhor se adaptam às suas preferências.

Na mesma linha das recomendações de Fletcher (2018), as autoridades de regulação e concorrência devem preocupar-se em encontrar mecanismos que mantenham os consumidores informados e engajados com o funcionamento dos mercados, em vez de atitudes paternalistas, susceptíveis de falsear a concorrência do mercado. A uniformização de ofertas – por limitações à diferenciação de preços – cria um ambiente de maior certeza e mais propício a comportamentos de coordenação tácita. Conjuntamente com a despesa inicial de instalação (um *switching cost*), aumenta a probabilidade de se verificar o “fat-cat effect” de Fudenberg et Tirole (1984).

⁴⁹ Não obstante, no caso sector de telecomunicações em Portugal, a comparação directa de preços é um bom indicador do valor de ofertas diferenciadas: a empresa compromete-se com a manutenção do valor do pagamento durante o período de fidelização, explicitando o custo da despesa (de instalação e equipamentos) inicial, sem excepção. A escolha de um ou outro contrato – i.e., com ou sem fidelização – tem um “preço efectivo” bem conhecido.

Transparência e simplicidade na informação aos consumidores

Para Fletcher (2018:3), na generalidade dos casos, os *search costs* têm, potencialmente, um impacto muito maior que os *switching costs*. Os consumidores tomam as decisões a partir de características que consideram mais relevantes nos produtos,⁵⁰ e as empresas disputam os clientes com base nas escolhas reveladas e não a partir das preferências. Defende três níveis de engajamento dos consumidores com os mercados: (1) o acesso à informação; (2) o processo de avaliação; e (3) a tomada de decisão.

Para cada um deles é possível encontrar mecanismos que reduzem o custo de acesso à informação, melhoram o processo de avaliação e escolha e, finalmente, facilitam o processo de aquisição da solução mais adequada às necessidades. Mudanças neste sentido, que reduzem o custo de participação dos consumidores no mercado, trazem disciplina concorrencial acrescida. O nível de intervenção necessária depende das características dos mercados e do grau de ineficiência verificado.⁵¹ Em alguns casos, associações sectoriais podem conseguir idênticos resultados através de auto-regulação.⁵²

Facilitar a aquisição do bem ou produto mais adequado pode envolver a redução de *switching costs*, nos casos em que estes sejam efectivamente relevantes e funcionem como um entrave à mobilidade dos clientes entre produtores alternativos. Em muitos casos os clientes sobreavaliam os custos da mudança e a inércia está relacionada com a opção e decisão do consumidor. No caso dos contratos de fidelização, poderá bastar recordar ao consumidor o momento em que pode exercer a mudança, de forma simples e sem complicações.⁵³

Fletcher (2018: 25) recomenda que no desenho das intervenções se dê particular atenção ao processo de escolha e decisão do consumidor, analisando os entraves ao acesso à informação, as dificuldades de análise e os custos de aceder à oferta mais adequada. Não é fácil desenhar intervenções com a eficácia desejada, dada a natureza dos consumidores, nomeadamente a racionalidade limitada e as mais variadas heurísticas usadas na avaliação das alternativas.

"in designing interventions of this sort, it is important to analyse carefully the barriers to decision-making which real consumers face, so as to target these effectively. Where possible, consumer testing of interventions can also be hugely valuable. [...] It can be hard to assess how consumers will react, even directionally.

Perante isto, é igualmente necessário que as autoridades de regulação da concorrência e dos mercados acompanhem *ex-post* a eficácia das medidas adoptadas. Tal intervenção não é uma panaceia para todos

⁵⁰ Fletcher (2018) identifica este comportamento – de uso de heurísticas, dada a racionalidade limitada dos agentes económicos – como *"relative salience"*, ao qual os produtores respondem com ofertas que concorrem nas características mais relevantes, diferenciando-se nas restantes, consideradas marginais. A preocupação concorrencial surge quando os consumidores se concentram nas características relevantes e as empresas adoptam práticas comerciais que lhes permitem exercer poder de mercado nas restantes. Por exemplo, as práticas de *"drip pricing"* na aquisição *online* de bilhetes de avião, em que o preço base – por norma, usado para comparação pelos consumidores – é igual para todos, sendo depois onerado com encargos excessivos se o meio de pagamento usado for o cartão de crédito.

⁵¹ Em muitos casos a simples obrigatoriedade de prestação de informação pode ser suficiente, noutros poderá ser razoável a exigência de instrumentos que permitam comparar entre ofertas alternativas, considerando os múltiplos atributos do bem ou serviço, para além dos que são mais salientes. Isto, sem prejuízo de reconhecer que o excesso de informação nem sempre é uma resposta ideal, havendo que acordar num equilíbrio razoável.

⁵² A Aritel tomou uma série de medidas muito recentemente, no sentido de melhorar e facilitar o processo de escolha e decisão do consumidor, adequando o código de conduta, para incorporar medidas facilitadoras da portabilidade, regras relativas ao WAP *billing*, e a adopção de uma ficha de informação simplificada.

⁵³ A este propósito é importante dar nota da experiência recente do Reino Unido. Paradoxalmente, com contratos de fidelização limitados a 12 meses, a CMA (*Competition & Markets Authority*) e Ofcom manifestam preocupação com a inércia dos clientes que chegam ao fim do período permanência, que transitam automaticamente para tarifários (livres) com preços mais elevados, recomendando que possam beneficiar do tratamento conferido dos novos clientes. [Vide: CMA, Ofcom, Making sure customers are treated fairly: Progress update on Ofcom's work to ensure fairness for customers, 9 January, 2020, retrieved from: <https://www.ofcom.org.uk/phones-telecoms-and-internet/information-for-industry/policy/fairness-for-customers/progress-updates>, on 23/01/2020].

os mercados, porque é impossível eliminar totalmente os custos de análise e tomada de decisão do consumidor, os quais podem encontrar-se já num nível economicamente óptimo. Como refere Fletcher (2018: 27) a intervenção justifica-se sobretudo nos mercados em que os atributos menos relevantes são usados para exercer poder de mercado e praticar preços excessivos.

Diferenciação: resposta eficiente à diversidade da procura

As práticas de fidelização de clientes de telecomunicações são comuns na generalidade dos países europeus. Como, também, o são num generalizado número de sectores de actividade, em que a diferenciação e discriminação de preços são instrumentos únicos de competição, quer permitem a melhor satisfação das necessidades dos consumidores, através da abertura de um leque de escolhas suficientemente amplo para acolher as mais variadas preferências. Ou seja, é um comportamento indutor de eficiência económica e bem-estar.

A este propósito Fletcher (2018: 29) refere que nos mercados com diferenciação e discriminação de preços se podem revelar, também, diferentes graus de engajamento dos consumidores. Concretamente, os que participam menos activamente no mercado podem pagar um “prémio de fidelização”. Contudo, mesmo que tal seja verdade, qualquer intervenção deve ser realizada com cuidado. A alteração do equilíbrio de mercado resultará numa redistribuição de efeitos – incluindo entre os vários grupos de consumidores – que, no final, poderá ser globalmente prejudicial ao bem-estar.

Sobre a discriminação de preços, na prática, há sempre uma diferenciação quanto ao serviço prestado. Tal como referem Hausman et Taylor (2012):

“Non-discrimination does not imply a single class of service; just that all shippers of a product face the same charges when they ship the same thing. Railroads can charge different rates to shippers and provide a different class of service (speed) for coal, cattle, and cabbages.”

Também Kahn (2006), citado por Hausman et Taylor (2012) afirma que:

“Newspapers charge advertisers for access to their readers—more for big ads than small ones—television broadcasters charge similarly for access to their audiences; and the charges vary widely depending upon the anticipated size of the audience.”

Acresce, por outro lado, que uma intervenção excessiva pode destruir os incentivos à participação dos consumidores mais engajados – que são, naturalmente, prejudicados com medidas de uniformização de preços dirigidas aos que, paternalisticamente, não investem no acesso à informação e tomada de decisão – e resultar num equilíbrio de mercado com menor variedade e menor investimento em inovação e desenvolvimento, como discutido. Isto, sem esquecer que em mercados, como os das telecomunicações, há duplicação de investimentos sempre que um cliente muda de operador, sem que muitas das vezes o equipamento esteja obsoleto, ou tenha sido integralmente amortizado.⁵⁴

Quando a concorrência se opera pela discriminação de preços, procurar preços uniformes pode parecer uma boa solução. Contudo, como demonstra Varian (1996: 8) tal pode resultar num equilíbrio economicamente ineficiente, em que importantes segmentos do mercado acabam por não ser servidos. Sobretudo, aqueles para os quais a insuficiência da procura não justifica investimentos em melhoria de qualidade, porque não devidamente valorizados pela maioria dos consumidores. A ausência de discriminação resulta num equilíbrio perverso, com escolha reduzida e clientes menos satisfeitos.

⁵⁴ Recorde-se que é prática comum nas ofertas a clientes – com ou sem contratos de fidelização – a substituição de equipamentos e terminais sempre que ocorre uma alteração no prestador do serviço. Se este ainda se encontrar dentro da vida útil e em condições tecnológicas de utilização, o duplo investimento constitui um desperdício, e uma perda económica de bem-estar para a sociedade.

A perversidade da medida aumenta se os preços uniformes não permitiram receita suficiente para cobrir os custos de produção. Numa população com grande diversidade de preferências, o preço tem de ser estabelecido em alinhamento com quem menos valoriza o serviço.⁵⁵ E, se esse número é insuficiente para cobrir os custos de produção, então é provável que a qualidade seja inferior, isto se não for de todo impossível prestar mesmo o serviço mais básico. Neste caso, para resolver o dilema, a solução para um equilíbrio igualmente eficiente exige a subsidiação dos consumidores, ou a autorização para a empresa praticar preços diferenciais.⁵⁶

Switching costs: entre a irrelevância e o custo económico

A estratégia de discriminação e diferenciação de preços, materializada nos contratos de fidelização, permite aos clientes de telecomunicações optar livremente entre propostas de valor alternativas, no final do período de permanência. Aliás, mediante penalizações que levam em linha de conta os custos iniciais de aquisição ainda por pagar, podem – a qualquer momento – mudar livremente e sem encargos adicionais. Assim, para o cliente, o valor das despesas iniciais de instalação é o elemento determinante do *switching cost*.⁵⁷ Na medida em que corresponde ao investimento num equipamento ou à remuneração de um serviço, tem a natureza de um custo económico e, por questões de eficiência necessita de ser recuperado.

Permitir aos clientes sair antecipadamente dos contratos de fidelização, interrompendo as expectativas dos operadores e sem uma penalização adequada, é susceptível de resultar em excesso de *churning* – i.e., rotação entre fornecedores – com a concomitante duplicação das despesas de investimento em equipamentos que ainda se encontram dentro da vida útil, e elevada recorrência de serviços de instalação. Esta duplicação corresponde a um verdadeiro custo económico. Idealmente, do ponto de vista do bem-estar, os activos deverão ser usados até ao limite da sua vida útil, ou a sociedade terá uma perda de bem-estar decorrente desta despesa improdutivo.⁵⁸

Esperar até ao final do contrato permite reflectir novamente sobre a opção escolhida, num contexto em que os custos e preferências iniciais estão – em larga medida – amortizados. Sem pressões adicionais – e sem compromissos prévios – o cliente pode voltar a renovar o contrato com o operador inicial, em igualdade de condições com as ofertas que a empresa faz a qualquer outro novo cliente. Ou seja, na “refidelização”, o incumbente não pode – efectivamente – diferenciar entre clientes novos e antigos, na medida em que todos estão livres para ser disputados pelas empresas rivais.

Quando um cliente decide renovar os laços contratuais com o prestador inicial, tal decorre – necessariamente – de um processo de comparação e escolha entre ofertas alternativas. Naturalmente, a “experiência” com o serviço influencia o processo de decisão: positiva e negativamente. Ademais,

⁵⁵ Implicitamente, beneficiando os que mais valorizam e podem pagar por um serviço de valor mais elevado.

⁵⁶ Não existem, no sector de telecomunicações, experiências de restrições significativas aos contratos de fidelização que permitam estudar empiricamente os seus efeitos. Entretanto, o resultado de uma decisão recente e isolada na Bélgica parece sustentar esta conclusão da teoria económica: a deterioração da qualidade do serviço, associada a menor nível de investimento. Isto, sem mencionar os efeitos sobre a investigação e a inovação.

⁵⁷ Isto, negligenciando o efeito de atracção da marca, que exerce um efeito de retenção sobre o cliente. Mesmo admitindo que tal fidelização existe e é significativa, poderá argumentar-se que a permanência reflecte uma preferência satisfeita – a experiência do cliente – e, logo, traduz-se num benefício económico não monetário. Não obstante, dando razão aos argumentos aqui invocados, a marca não está entre os principais determinantes da escolha dos consumidores de comunicações electrónicas, como o revela o relatório da Comissão Europeia (2017).

⁵⁸ Hipoteticamente, as empresas podem engajar em estratégias agressivas de captura dos clientes dos concorrentes, oferecendo os custos da mudança de operador. Intuitivamente, no longo prazo, a sustentabilidade exige que o excesso de despesa de investimento seja recuperado através de preços mais altos, reflexo de custos de produção mais elevados. No final, o consumidor seria prejudicado com perda de bem-estar, *ceteris paribus*. Alternativamente, como se verificou com a experiência recente da Bélgica, o resultado poderá ser de uma diminuição dos montantes de investimento em inovação e desenvolvimento e, progressivamente, deterioração da qualidade do serviço. Este sim, um dos principais factores de escolha, de acordo com a Comissão Europeia (2017).

porque o contrato não se renova automaticamente, é necessário um novo contacto comercial entre a empresa e o cliente. Quando o cliente não toma a iniciativa e a empresa nada faz, aquele perde as condições promocionais que lhe haviam sido atribuídas, podendo terminar com preços mais elevados.⁵⁹

Se, em alternativa, a empresa toma a iniciativa e ultrapassa a inércia do cliente, traz para a ribalta contratos que, outrossim, estariam dormentes. O incentivo para que seja o operador a liderar a renegociação é tanto maior quanto maior a rivalidade entre os operadores. Ou seja, é a irrelevância dos *switching costs* – porque os clientes negligenciam o valor da experiência passada e não são emocionalmente fiéis à marca⁶⁰ – que introduz forte dinamismo concorrencial no fim dos períodos de fidelização. Fosse o contrário, e as empresas optariam pela inércia de uma maior receita.

A título ilustrativo, no caso de Portugal, o número de clientes que renovam o laço contratual com o mesmo prestador – com contrapartidas, como se de novos clientes se tratasse – é significativo, em termos absolutos e relativos. Ademais, parece ser prática comum no mercado de telecomunicações nacional a agressividade comercial dos vários operadores, disputando activamente os clientes dos rivais, ao mesmo tempo que procuram reter – em condições competitivas – os que chegam ao fim do período de permanência contratual. Em essência, reconduzindo os contratos ao mercado de forma recorrente.

Assim, não parecem estar reunidas todas as condições requeridas por Klemperer (1995) e Farrell et Klemperer (2007) para que, perante *switching costs*, as empresas engajem em estratégias de prática de preços de entrada baixos para, *a posteriori*, os subirem acima dos custos de produção, explorando o excedente do consumidor.⁶¹ Primeiro, porque os contratos de fidelização correspondem a um compromisso firme da empresa em manter os “preços fixos” durante todo o período em que o cliente permanece na rede.⁶² Segundo, porque no vencimento do contrato de fidelização – que acontece no máximo, cada 2 anos – o *switching cost* deverá estar amplamente, se não completamente, erradicado.⁶³

Ineficiência da regulação pelos custos

A discriminação de preços é uma resposta óptima quando a empresa pode criar uma divisão entre vários grupos de clientes. Não o fazer, isto é, permitir que os clientes oscilem livremente entre diferentes segmentos de mercado – independentemente da forma como valorizam as características do produto – induz perdas de receita, impossibilitando alcançar as condições mínimas de recuperação de custos. Em mercados competitivos, ameaça a continuidade do negócio e a sustentabilidade da empresa.

É a oscilação de clientes entre mercados que os programas de fidelização pretendem endereçar, preservando a possibilidade de realizar as receitas indispensáveis à sobrevivência. Como em cada um dos mercados as propostas de valor são distintas, os consumidores são tentados a comprar naquele que mais

⁵⁹ Este tema tem sido uma das preocupações do regulador do Reino Unido. A inércia dos clientes faz com que os mesmos sejam transferidos para um tarifário livre e acabem por ver a sua prestação aumentada, por comparação com o período de fidelização. O que, à primeira vista, parece paradoxal.

⁶⁰ Como, de resto, emerge nos resultados do inquérito ao mercado das comunicações electrónicas da Comissão Europeia (2017).

⁶¹ Acresce que Klemperer (1995) e Farrel et Klemperer (2007) fazem depender a robustez das suas conclusões da existência de *switching costs* elevados, o que não é o caso no sector de telecomunicações, como amplamente discutido. Os resultados dependem de uma quota de mercado significativa para, no futuro, praticar preços excessivos. Ora, tal requer clientes reféns do fornecedor. No limite, custos de transferência infinitos (por razões de compatibilidade, por exemplo) coloca-os à mercê da empresa.

⁶² Não se verificando incerteza quanto ao preço futuro – excepto para além do período de fidelização, quando já se encontra totalmente livre para (sem custos de quaisquer natureza, incluindo de aprendizagem ou experiência acumulada) escolher outra alternativa – é difícil aceitar que, no momento da decisão, não seja feito um exercício comparativo totalmente informado entre ofertas concorrentes.

⁶³ Na medida em que o cliente cumpra o contrato de fidelização, os equipamentos deverão estar fortemente amortizados e a continuidade do serviço – no imediato, ou no curto prazo – exigirá despesas adicionais. A urgência da reposição é tanto maior quanto maior a inovação tecnológica e a progressão da qualidade dos serviços oferecidos.

se adequa ao seu perfil; e os produtores desenham uma oferta correspondente – com diferenciação real ou, simplesmente, percebida.⁶⁴

Há evidência, em todos os sectores de actividade, que a discriminação e diferenciação de preços entre segmentos distintos não corresponde necessariamente ao valor do custo marginal de produção diferencial. Por exemplo, no transporte aéreo, o diferencial de preços entre bilhetes de primeira e segunda classe reflecte muito mais a elasticidade preço da procura de cada um dos tipos de clientes, que os custos de produção. E, por isso mesmo, não é possível total mobilidade entre segmentos pagando o custo incremental. Para certas tarifas a mobilidade está mesmo vedada, mesmo para clientes abrangidos por programas de fidelização.

Assim, à medida que as empresas de telecomunicações se expõem à concorrência,⁶⁵ existe uma inconsistência entre a regulação dos preços pelos custos – na sua forma de recuperação de custos operacionais e remuneração do capital investido – e a eficiência económica. A ancoragem num modelo de negócio pré-delimitado destituiu os incentivos à inovação. Reduz a aceitação dos investimentos às oportunidades de menor risco e, por norma, menor potencial. Ou seja, impedem-se as empresas de adoptar estratégias de concorrência dinâmica, tão ou mais eficazes que o preço (melhor dizendo, que a concorrência estática).

Os reguladores sabem que os preços estão ancorados nos custos (incrementais) de produção, ao mesmo tempo que servem para endereçar o comportamento dos consumidores, ou seja para encontrar o equilíbrio economicamente mais eficiente entre a procura e a oferta. Na indústria de telecomunicações, ajustar os preços aos custos é uma tarefa árdua, sobretudo atendendo às economias de gama decorrentes de uma empresa multiproduto, que usa as mesmas infra-estruturas para prestar uma miríade de serviços, em isolado, ou conjuntamente.

Definir e alocar administrativamente componentes de custo ao preço de determinado serviço é um exercício artificial que, ainda que justificável, resulta num custo que não é um “custo económico”, no sentido conceptual do termo. Uma vez abandonado o princípio basilar do custo marginal não é difícil encontrar alternativas igualmente razoáveis, baseadas em factores distintos. Na realidade, o mais provável é conduzir a preços com subsidias cruzadas, com impactos imprevisíveis sobre a procura e o bem-estar dos consumidores, sem falar nos incentivos ao investimento e à inovação.

Uma das características do equilíbrio com diferenciação é que não pode haver equivalência entre o preço e o custo marginal. Haverá sempre um desvio, cuja magnitude depende da elasticidade preço da procura, como é ditado pelos preços “Ramsey”, de forma tal que, combinadamente, permitem recuperar custos de investimento. Preços superiores aos custos marginais parecem sugerir a existência de lucros supranormais, sobretudo para entrantes, que muitas das vezes ignoram a resposta da concorrência e a necessidade da estratégia completa para chegar à receita, não bastando o nicho de mercado.

Baumol (2005: 30) conclui que é preciso cuidado na definição de poder de mercado, afastando a leitura restritiva da capacidade para adoptar preços que excedem o nível competitivo e mantê-los durante um período de tempo substancial. É necessário modificar a abordagem no sentido de compreender a dinâmica competitiva e a sobrevivência da indústria:

⁶⁴ Por exemplo, a escolha entre contratos com e sem fidelização, *ceteris paribus*, reflecte diferentes preferências pelo risco dos consumidores, interessados, ou não, em obter previsibilidade e estabilidade de preços num horizonte temporal determinado. Num paralelismo, ainda que exagerado com os mercados financeiros, é como optar entre taxas de juro fixas e variáveis.

⁶⁵ Como é objectivo e orientação das políticas de regulação sectorial (ANACOM), de progressivamente entregar os mercados à concorrência, mantendo-se apenas naqueles em que é manifestamente impossível reproduzir endogenamente um equilíbrio competitivo.

"[...] If prices are deemed to be at competitive levels only if they equal marginal costs and only if they are uniform to all customers. This is tantamount to the conclusion that in many industries, the only truly competitive firm is a bankrupt firm."

E, em alternativa, a questão a ser colocada é a de saber se o vector de preços praticado pelas empresas na indústria lhes permite manter um nível de lucros económicos acima do compatível com os mercados competitivos. Esta conclusão é tão mais relevante quanto a investigação e a inovação são essenciais para o desenvolvimento e o crescimento económico. Está solidamente estabelecido na literatura económica que a discriminação de preços pode aumentar a produção e melhorar o bem-estar.⁶⁶

Conclusão

A prática de preços excessivos não se mede pela comparação entre serviços que não são directamente comparáveis. As preferências dos consumidores, os níveis de rendimento e a estrutura da oferta ditam soluções de mercado que não são iguais – nem podem ser – em mercados que se encontram geográfica e legalmente segmentados. Convém não esquecer que estamos a falar do mercado de serviços de telecomunicações em que cada cliente nacional apenas se pode abastecer nas empresas licenciadas para o efeito. A eficiência do sistema de preços tem de ser aferida por referência ao tempo e ao momento; em especial, à estrutura do mercado, organização industrial e dinâmica concorrencial.

Em mercados segmentados os preços e a estrutura da oferta – individualizada, ou agregada em pacotes (i.e., *bundles*) – respondem às necessidades da procura latente, sem prejuízo das empresas adoptarem estratégias de marketing que conduzem à diferenciação de preços. A diferenciação e discriminação de preços não é apanágio exclusivo dos monopólios, ou das empresas com poder de mercado, mas antes como um resultado que deve ser aceite como permitindo benefícios sociais que são impedidos pela prática de preços uniformes. No caso do sector de telecomunicações, a diferenciação opera-se através de ofertas em pacotes, conjuntamente com contratos de fidelização. O resultado é a diversidade!

A análise e discussão precedente permite sustentar o argumento de que os contratos de fidelização não são causadores de *switching costs* elevados no sector de telecomunicações electrónicas em Portugal. A existir, o custo da mudança está mais associado à despesa inicial com equipamentos e serviços de ligação. O que é, aliás, consistente com os determinantes da escolha dos consumidores. Acresce que o compromisso com o nível de serviço e os preços futuros expropria a empresa da possibilidade de aumentar preços a clientes fidelizados. Pelo contrário, a prática de mercado parece apontar no sentido de criar um incentivo à renegociação com o cliente no final do contrato, melhorando a proposta.

No sentido acabado de referir, os números expressivos relativos à "refidelização" – i.e., renovação da relação contratual com o prestador original – no mercado português reflectem a agressividade concorrencial entre as empresas de telecomunicações. Com *switching costs* próximos de zero, no final do contrato os clientes voltam a colocar na balança a comparação entre propostas de valor alternativas, comportando-se como se de novos clientes se tratassem. Tal é bem revelador do reduzido valor que atribuem à "marca" e, especialmente, da ausência de outros efeitos *lock-in* ancorados na experiência passada (como sejam os efeitos de aprendizagem ou de complementaridade).

Comprovadamente – e com explicação fundamentada pela teoria económica – a discriminação e diferenciação de preços é um resultado de mercados altamente competitivos, em que as empresas exibem economias de escala e de gama. A segmentação é imprescindível para assegurar a recuperação dos custos fixos, a par com a continuidade do investimento em inovação e desenvolvimento e a remuneração do capital. O sector de telecomunicações não é excepção. Contrariamente é uma boa

⁶⁶ Baumol (2005: 31) refere, entre outros, Edgeworth (1925), Pigou (1938) Mackie-Mason (1988) e Varian (1996).

ilustração deste comportamento, a julgar pela prevalência de práticas semelhantes em todo mundo, sem que as empresas exibam lucros económicos extraordinários.

Preços uniformes e iguais – ou completamente alinhados – aos custos marginais não são possíveis, por não permitirem a sustentabilidade da empresa, como seriam economicamente ineficientes. A diferenciação – através da escolha de um vector de preços “Ramsey” – induz uma solução de equilíbrio superior – em termos de bem-estar – à que resultaria de uma imposição regulatória, na qual os preços estão completamente alinhados pelos custos de produção. Na medida em que a substituíbilidade entre propostas – ofertas – alternativas seja elevada, os preços Ramsey convergem para o custo marginal.

Os preços assim determinados são, na terminologia económica, um óptimo de Pareto. Não se pode argumentar que a empresa tem poder de mercado para fixação de preço – i.e., que é um *price-maker* – e se comporta de modo a extrair o excedente do consumidor. Antes, é um *price-taker*. Não no sentido de aceitar o preço de mercado, mas de ser forçada a escolher o vector de preços que lhe permite apenas auferir o lucro económico normal.

Mais concretamente, em consistência com a teoria económica, a discriminação de preços permite aumentar a receita, mas apenas o suficiente para cobrir os custos de produção – incluindo a recuperação e remuneração do capital investido – e financiar a estratégia de inovação e desenvolvimento, imprescindível para justificar a sobrevivência da empresa no quadro de um ambiente competitivo.

References

Baumol, W. (2005). *Regulation Misled by Misread Theory: perfect competition and competition-imposed price discrimination*. AEI-Brookings Joint Center 2005 Distinguished Lecture, September 22, 2005. Retrieved from: <https://www.aei.org/research-products/book/regulation-misled-by-misread-theory/>, on 06/01/2020.

Coase, R. (1974). The lighthouse in economics. *Journal of Law and Economics*, 17, 357–76.

Comissão Europeia. (2018). *Special Eurobarometer 462 – E-communications and Digital Single Market Report*. União Europeia. Luxemburgo. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57889a55-8fb6-11e8-8bc1-01aa75ed71a1>, on 20/01/2020.

Deneckere, R., and McAfee, R. (1996). Damaged Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5 (2), 149–174.

Farrell, J., and Klemperer, P. (2007). Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects. In Armstrong M., and Porter, R. (Ed.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, 1967-2072, North-Holland, Amsterdam.

Fletcher, A. (2018). *Disclosure and Other Tools for Enhancing Consumer Engagement and Competition*. CCP Working Paper 18-13. Retrieved from: <http://competitionpolicy.ac.uk/publications/working-papers>, on 10/01/2020.

Fudenberg, D. and Tirole, J. (1984), The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look. *American Economic Review*, 74, 361–366.

Goldman, M., Leland, H. and Sibley, D. (1984). Optimal Nonuniform Prices. *Review of Economic Studies*, 51, 305–319.

Hausman, Jerry A., and William E. Taylor. (2012). Telecommunications Deregulation. *American Economic Review*, 102 (3), 386–390.

Kahn, A. (1979). Applications of Economics to an Imperfect World. *The American Economic Review*, 69(2), 1–13.

Kahn, A. (1984). The Uneasy Marriage of Regulation and Competition. *Telematics*, 1 (5), 1–17.

- Kahn, A. (2004). Telecommunications: Tangled Wires and Deregulatory Remedies. In Kahn, A. (Ed.), *Lessons from Deregulation: Telecommunications and Airlines after the Crunch*, 21–46, AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, Washington, DC.
- Klemperer, P. (1995). Competition when Consumers Have Switching Costs: an Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *Review of Economic Studies*, 62, 515-539.
- Levine, M. (2002). Price Discrimination Without Market Power. *Yale Journal on Regulation*, 19 (1), 1–36.
- Liu, Y. and Yang, R. (2009). Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. *Journal of Marketing*, 73, 93-108.
- Nunes, Joseph C. and Xavier Drèze (2006). Your Loyalty Program Is Betraying You, *Harvard Business Review*, 84 (4), 124–31.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Varian, H. (1996). Differential Pricing and Efficiency. *First Monday* 1(2). Retrieved from: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/473>, on 07/01/2020.
- Varian, H. (1997). *Versioning Information Goods* (unpublished technical paper). Retrieved from: <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/version.pdf>, on 07/01/2020.
- Weeds, H. (2016). TV Wars: Exclusive Content and Platform Competition in Pay TV. *Economic Journal*, 126 (594), 1600–1633.
- Weisman, D. and Kulick, R. (2010). Price Discrimination, Two-Sided Markets and Net Neutrality Regulation. *Tulane Journal of Technology and Intellectual Property*, 13, 81–102.