



ALTERAÇÕES NOS MERCADOS DE AUDIOVISUAL GLOBAL E BRASILEIRO

**Dinâmica competitiva, impacto no bem-estar do
consumidor e implicações em políticas públicas e no
modelo de concorrência**

Outubro de 2019



Autor

- **Raul Katz** (Ph.D. em Ciência da Gestão e Ciência Política pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts) é atualmente Diretor de Pesquisa de Estratégia de Negócios do Instituto de Tele Informações da Columbia e Presidente da Telecom Advisory Services, LLC (URL: www.teleadvs.com). Antes de fundar a Telecom Advisory Services, trabalhou por vinte anos na Booz Allen Hamilton, onde foi Diretor da Prática de Telecomunicações na América do Norte e Latina e membro da Equipe de Liderança da empresa.

A Telecom Advisory Services LLC (TAS) é uma empresa de consultoria internacional especializada no desenvolvimento de estratégias de negócios e políticas públicas para empresas digitais e de telecomunicações, governos e organizações internacionais. Entre seus clientes estão empresas líderes nos setores digital e de telecomunicações, bem como organizações internacionais como a União Internacional de Telecomunicações, o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Fórum Econômico Mundial, a Comissão Econômica da ONU para a América Latina e o Caribe, a GSMA Association, a CTIA, a NCTA, a Cable Europe e o FTTH Council (Europe). Além disso, a TAS realizou projetos para os governos da Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, México e Peru.

Este estudo foi financiado pela AT&T. Todo o conteúdo do estudo, incluindo suas conclusões, é o resultado independente da análise realizada exclusivamente pelo autor e pela Telecom Advisory Services

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO

I. INTRODUÇÃO

II. AS DINÂMICAS DO SETOR NO SETOR AUDIOVISUAL GLOBAL

II.1. A evolução histórica da cadeia de valor audiovisual

II.1.1. A era da TV aberta

II.1.2. A era da TV por assinatura

II.1.3. A era da distribuição direta de vídeo

II.1.4. A era da OTT

II.2. O estado atual da cadeia de valor do audiovisual nas economias avançadas

II.3. A experiência do audiovisual à luz de teorias da dinâmica da cadeia de valor

III. O MERCADO AUDIOVISUAL BRASILEIRO

III.1 O desenvolvimento histórico do mercado audiovisual brasileiro

III.2 O desenvolvimento de plataformas OTT no Brasil

III.3 A estrutura do setor audiovisual brasileiro

III.4 A importância do conteúdo local

III.5 A mudança para a publicidade digital

IV. BENEFÍCIOS DA CONCORRÊNCIA E DA INOVAÇÃO NO MERCADO AUDIOVISUAL

IV.1 Benefícios para os consumidores

IV.1.1 Experiência aprimorada do cliente

IV.1.2 Variedade de conteúdo

IV.1.3 Preços em queda

IV.1.4 Facilidade de acesso

IV.2. Benefícios para os participantes do setor

IV.2.1 Maior eficiência na contratação bilateral

IV.2.2 Economias de escala e de escopo

IV.2.3 Eliminação da dupla aplicação de margem

V. IMPLICAÇÕES REGULATÓRIAS

BIBLIOGRAFIA

ANEXO. Análise da Precificação na TV paga na América Latina

SUMÁRIO EXECUTIVO

Um debate muito significativo sobre políticas públicas está ocorrendo no Brasil com relação à regulamentação do mercado audiovisual no contexto da reforma da Lei SeAC que regula o serviço de TV paga. Entre as questões em consideração estão restrições verticais de propriedade, limites para as operadoras de telecomunicações na contratação de talentos artísticos nacionais e licenciamento de eventos de interesse nacional, a expiração pendente das cotas de conteúdo local na TV paga, a necessidade (ou não) de cotas de conteúdo local nas plataformas OTT (Over-the-Top, ou empresas que prestam serviço por meio da Internet), a aplicabilidade do atual regime regulatório aos serviços lineares de OTT e a necessidade de criar ou nivelar estruturas tributárias e regulatórias para OTT, entre outras. O objetivo deste estudo é contribuir para esse debate, fornecendo, com base em uma análise das tendências do setor global e brasileiro, uma revisão abrangente das transformações na produção e distribuição de conteúdo, bem como o comportamento do consumidor que atrapalha a cadeia de valor audiovisual e que, portanto, têm implicações profundas no debate estrutural que está ocorrendo.

Impulsionado pelas inovações tecnológicas, desde o início da década de 1960 o mercado audiovisual global passa por mudanças quase constantes no setor e na dinâmica competitiva. Até então, a cadeia de valor do setor era consideravelmente estável, estruturada em torno de atores verticalmente integrados, os lucros não mudavam substancialmente, enquanto os consumidores recebiam uma quantidade limitada de conteúdo disponibilizado de maneira ordenada. A primeira onda de disrupção começou com a implantação explosiva da TV por assinatura, que alterou o estágio de distribuição da cadeia de valor. A segunda onda de disrupção foi impulsionada pela introdução de novas tecnologias de consumo, a desintermediação da cadeia de valor por pequenas locadoras de vídeo, a Blockbuster e a Netflix perturbando o negócio de distribuição de vídeo e desencadeando a consequente retaliação pelas emissoras e estúdios. A terceira rodada de disrupção, motivada pela digitalização e streaming de vídeo, representou um desafio vindo dos OTTs para os distribuidores puros de conteúdo audiovisual, como operadoras de TV paga, bem como produtores de programas de nicho.

Atualmente, o mercado global do audiovisual é afetado por uma concorrência feroz, na qual as empresas competem não apenas na distribuição de vídeo, mas em outros setores adjacentes, como a produção de conteúdo em uma base de escala global, enquanto adapta o conteúdo aos requisitos localizados. A Netflix e a Amazon deverão investir mais de US\$ 22 bilhões em programação de filmes e TV em 2019, em comparação com US\$ 21,7 bilhões em 2018 pela NBC, ABC e CBS, as três redes de transmissão dos Estados Unidos. Em 2018, a Netflix tinha um orçamento de conteúdo de US\$ 12,04 bilhões, 85% dos quais foram direcionados para o desenvolvimento de produções originais.

Nesse ambiente cada vez mais competitivo, a principal estratégia de todas as empresas de distribuição (OTT e não OTT) foi integrar verticalmente em direção à aquisição de conteúdo para garantir o acesso às bibliotecas, a fim de aumentar a atratividade do serviço e reduzir os custos de aquisição de programas. Esse movimento coincide com as empresas

de mídia que precisam garantir o controle dos canais de distribuição, o que cria um alinhamento de objetivos com relação à integração vertical. Além disso, a evolução do setor de OTT levou as operadoras de TV paga a aprimorar sua oferta de VOD (vídeo sob demanda) como estratégia defensiva. Eles começaram a incluir uma interatividade mais desenvolvida e serviços ao cliente mais aprimorados, que acrescentaram ao tradicional vídeo sob demanda, a reembalagem de conteúdo e os jogos, música e informações. Além disso, reconhecendo o valor transmitido aos seus clientes, as operadoras de TV paga agora oferecem serviços OTT como a Netflix em suas plataformas, permitindo assim que se posicionem como agregadores de conteúdo a partir de uma única interface de acesso.

Nesse contexto de acelerada integração vertical, a produção de conteúdo audiovisual se acelerou em todo o mundo, não apenas nas economias avançadas. Além do investimento de empresas globais em conteúdo americano e “local”, as empresas não americanas estão aumentando sua capacidade de desenvolvimento de conteúdo. O crescimento da produção de conteúdo é impulsionado pela forte demanda dos consumidores por conteúdo local. Além disso, a mudança para filmes e séries nacionais é uma resposta competitiva normal de plataformas OTT baseadas localmente, como a Claro Video, que percebem que para competir melhor com as empresas globais, precisam aproveitar os efeitos indiretos da rede, conforme os conteúdos locais. Este é o ciclo virtuoso que alimenta o desenvolvimento de conteúdo local em todo o mundo. Como facilitadora, a digitalização facilita esse ciclo virtuoso porque a criação de conteúdo está se tornando menos cara, reduzindo as barreiras à entrada de novos players de produção. Nesse contexto, os consumidores estão se beneficiando enormemente - nunca tiveram tanto conteúdo disponível em tantas formas e a preços atraentes.

A evolução do setor audiovisual brasileiro espelha de perto o analisado internacionalmente, com a única diferença o momento, já que as disrupções na cadeia de valor teve algum atraso no país. A primeira onda de disrupção no mercado audiovisual brasileiro ocorreu em meados dos anos 90, com a evolução da TV paga, enquanto a segunda onda de disrupção foi desencadeada pela introdução das plataformas OTT, que cresceram exponencialmente após 2015. Hoje, o setor audiovisual brasileiro é cada vez mais competitivo nos subsegmentos de TV paga e OTT. O Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) do setor de TV paga diminuiu 490 pontos desde 2011, chegando a 3.498 em 2018, enquanto o HHI do setor de OTT em 2018 foi de 1.789. Além disso, como no caso da reconfiguração da cadeia de valor que ocorre globalmente, o setor audiovisual brasileiro está passando por um processo de reintegração e aumento da intensidade competitiva.

Essas evoluções, combinadas com incentivos regulatórios como a imposição de exigências de cotas nacionais, estimularam o crescimento do conteúdo nacional. As produções brasileiras atingiram 17,7% das horas de programação de TV paga em 2017, enquanto os filmes nacionais representam atualmente 6,3% das bibliotecas das sete principais plataformas OTT, enquanto as séries somam 23,1%.

A aceleração no desenvolvimento de conteúdo local, aliada ao desenvolvimento do setor de OTT, teve um impacto positivo no setor audiovisual brasileiro. Os setores de TV por assinatura, radiodifusão e OTT registraram em 2017 vendas totais de R\$ 37,9 bilhões, que

representaram 0,58% do PIB brasileiro, próximo ao de eletrodomésticos e superior ao setor farmacêutico. O setor audiovisual como um todo, que inclui também os subsetores de filmes e videogames, compreende 335.000 empregos diretos e indiretos, com um multiplicador direto e indireto de 2,94.

A integração vertical, que é uma resposta às diferentes inovações e mudanças que ocorrem no mercado, representa um dos fatores que contribuem para criar mais concorrência e mais benefícios para os consumidores (melhor experiência do cliente, aumento da variedade de conteúdo, preços mais baixos, facilidade de acesso). As evidências indicam que os benefícios superam muito as desvantagens que podem resultar desse processo de consolidação. Além de aprimoramentos no bem-estar do consumidor, como diversidade de programas, experiência aprimorada do cliente e redução de preços, a integração vertical traz benefícios para os participantes do setor (maior eficiência na aquisição de conteúdo, economias de escala e escopo), algumas das quais têm um impacto positivo no consumidor, enquanto outros contribuem para a sustentabilidade geral do setor.

Em resumo, este estudo demonstra que a cadeia de valor tradicional dos setores audiovisuais globais e brasileiros tem sofrido uma constante disrupção pela entrada de novos players possibilitados pela digitalização de conteúdo. Essas mudanças trazem enormes benefícios para os consumidores. Desintermediação, fragmentação, surgimento de especialistas e integração vertical (para trás e para a frente) são características da intensidade competitiva. Essas tendências não estão presentes apenas nas economias avançadas, mas também no mercado brasileiro, onde algumas empresas estão competindo não apenas na distribuição de vídeos, mas em outros setores adjacentes, como o desenvolvimento de conteúdo. Da mesma forma, a redução das barreiras à entrada da distribuição permitiu o desenvolvimento de um vibrante setor brasileiro de OTT.

Nesse contexto, acreditamos que as autoridades reguladoras não devem tentar regular excessivamente esses negócios (por meio de cotas de conteúdo ou outras restrições, como limites à integração vertical). Restrições à integração vertical são prejudiciais à concorrência e prejudiciais à proteção da setor audiovisual local. Com relação às plataformas OTT, as autoridades brasileiras precisam considerar que, em vez de regulamentá-las como serviços de TV paga, poderá fazer mais sentido evitar impor restrições e encargos regulatórios a esses serviços inovadores. O objetivo é criar condições equitativas para os provedores de TV paga competirem com os OTTs, o que pode ser melhor realizado com a eliminação gradual de restrições desnecessárias e encargos regulatórios para todos os participantes. No futuro, os reguladores brasileiros precisarão permitir que o mercado se desenvolva naturalmente, enquanto o monitoram em termos de mecanismos convencionais de estrutura de mercado, como índices de concentração. Se os formuladores de políticas desejarem maximizar a diversidade de conteúdo, preços baixos e ofertas variadas para os consumidores, eles precisam eliminar as restrições à integração vertical e permitir a entrada de novos participantes sem impedimentos regulatórios. Isso não reduzirá a concorrência; pelo contrário, permitirá que ela floresça.

I. INTRODUÇÃO

Um debate muito significativo sobre políticas públicas está ocorrendo no Brasil no que diz respeito à regulamentação do mercado audiovisual. As questões em consideração, no contexto da reforma da Lei SeAC promulgada em setembro de 2011, que regulamenta o serviço de TV paga, incluem restrições verticais de propriedade, restrições aos operadores de telecomunicações para contratação de talentos artísticos nacionais e licenciamento de eventos de interesse nacional, a expiração pendente de cotas de conteúdo local em TV paga, a necessidade (ou não) de cotas de conteúdo local em plataformas OTT, a aplicabilidade do atual regime regulatório a serviços lineares de OTT e necessidade de criar ou nivelar estruturas tributárias e regulamentares para OTT, entre outros. Embora seja universalmente reconhecido que o mercado mudou drasticamente e continuará a fazê-lo no futuro, não houve até o momento uma análise abrangente e atualizada do mercado audiovisual, de suas transformações e dos impactos globais para o setor brasileiro que deverão apoiar o debate público¹.

Sublinham esses debates uma avaliação dos eventos que ocorreram no setor audiovisual, globalmente e no Brasil, em termos de mais concorrentes, diferentes tipos de atores, mudanças nos modelos de distribuição e integração vertical entre distribuição e produção de conteúdo. O debate está colocando em oposição diferentes partes do setor público e privado em torno dos diferentes assuntos em consideração. Tomemos, por exemplo, a possível eliminação de restrições de propriedade cruzada entre provedores e distribuidores de conteúdo de vídeo. Conforme definido originalmente, o artigo 5 da Lei 12.485/11 restringe a propriedade cruzada entre os setores de produção/programação e de telecomunicações (incluindo distribuição de TV paga), determinando que este último não pode controlar mais de 30% das empresas de produção/programação com sede no Brasil. Além disso, produtores/programadores com sede no Brasil não podem deter mais de 50% de propriedade de provedores de serviços de telecomunicações². A justificativa para essa regra era que a propriedade cruzada poderia permitir que as empresas exercessem um significativo poder de mercado, afetando assim a concorrência e, finalmente, o bem-estar do consumidor, embora se possa argumentar que visava proteger

¹ O único estudo conhecido até o momento com foco especial no mercado brasileiro é o relatório conjunto da ANCINE e da ANATEL sobre a Aspectos Econômicos e Comerciais do Serviço de Acesso Condicionado. Brasília: março de 2016. O estudo, no entanto, baseia-se no conceito tradicional da cadeia de valor da TV paga, conforme concebido pela Lei SeAC de 2011 (Lei 12.485/2011). Portanto, o relatório conjunto da ANCINE e ANATEL não abrange as profundas mudanças estruturais ocorridas nos mercados audiovisual global e brasileiro ao longo da última década.

² Esse debate também está afetando o resultado potencial da aprovação da fusão da Time Warner com a ATT. Embora o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) já tenha aprovado a fusão, duas áreas técnicas da ANATEL inicialmente acreditavam que a fusão contradiz o artigo 5 da Lei SeAC. O Conselho da ANATEL se reuniu em 22 de agosto de 2019 e, enquanto dois conselheiros votaram a favor de considerar a transação em conformidade com o Artigo 5, os três conselheiros restantes ainda não expressaram suas opiniões nem votaram.

da concorrência as emissoras dominantes. Existe outro debate em torno da necessidade de continuar a proteger o setor local de produção de conteúdo audiovisual³.

As partes que endossam a preservação das barreiras de integração vertical encontram apoio na perspectiva do mercado audiovisual, estruturado em etapas rígidas da cadeia de valor com produtores, programadores, empacotadores e distribuidores que operam isoladamente, sob concorrência limitada, como se pode ver no estudo citado acima. Por outro lado, o argumento para remover o Artigo 5 reconhece que, impulsionada por mudanças tecnológicas, a estrutura do setor audiovisual passou por mudanças fundamentais, que geraram benefícios significativos para o consumidor. A recomendação oficial da agência reguladora das telecomunicações – ANATEL -, que já foi submetida ao Senado brasileiro em abril de 2019, é a de modificar a Lei do SeAC, eliminando essas restrições como forma de resolver duas questões regulatórias pendentes⁴.

Esse debate se estende a outras questões relacionadas à regulamentação do mercado audiovisual. Um deles é o debate sobre se os OTTs lineares devem ser regulamentados como TV por assinatura e ser exigido deles uma licença de TV por assinatura para operar. Outra pergunta é se as cotas de conteúdo local também devem ser aplicadas aos OTTs e se eles também deverão pagar contribuições ao fundo CONDECINE.

É por isso que este é um bom momento para dar um passo atrás no debate e examinar em detalhes o que está ocorrendo no setor audiovisual, tanto em termos de oferta quanto de demanda. O objetivo deste estudo é fornecer, com base em uma análise das tendências do mercado global e brasileiro, uma revisão abrangente das transformações na distribuição, produção de conteúdo e comportamento do consumidor que causam uma disrupção na cadeia de valor audiovisual e, portanto, com implicações profundas no debate estrutural que está em curso.

No nível mais alto, o estudo fornece evidências para apoiar as seguintes conclusões:

- Os mercados audiovisuais brasileiro e global são afetados pela concorrência feroz entre operadoras de TV por assinatura e OTT, onde as empresas competem não apenas na distribuição de vídeo, mas também em outros setores adjacentes, como o desenvolvimento de conteúdo. A concorrência ocorre em escala global, enquanto as

³ Ver declaração feita durante a discussão do Artigo 5 no Legislativo:

“Trecho do parecer da Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática ao Substitutivo ao Projeto de Lei nº 29, de 2007: 9. Restrições cruzadas na cadeia de valor (...) considerando a discrepância entre a magnitude dos faturamentos dos setores de telecomunicações e de produção de audiovisual, optamos por acatar a referida emenda. A medida permitirá que sejam evitadas potenciais distorções induzidas por aplicações massivas de capitais transnacionais na produção artística e cultural nacional. Além disso, permitirá que seja mantido o espírito da proposta original, qual seja, impedir que tanto o segmento das telecomunicações quanto o da radiodifusão controlem toda a cadeia produtiva da comunicação audiovisual de acesso condicionado.”

⁴ A ação da Claro contra a proibição da Fox de retransmitir o seu sinal pela internet e a fusão da AT&T com a Time Warner

empresas estão adaptando o conteúdo aos requisitos localizados da demanda do consumidor local;

- Com a digitalização do conteúdo, as barreiras originais nos estágios da cadeia de valor audiovisual desapareceram, levando os agentes do setor a percorrerem a cadeia em busca de posições defensáveis e aumentando a vantagem competitiva;
- A intensificação da dinâmica competitiva e a integração vertical produziram enormes benefícios para os consumidores (por exemplo, variedade de conteúdo, facilidade de acesso, melhor experiência do cliente, precificação baixa etc.)
- Nesse contexto, as restrições à integração vertical são anticoncorrenciais ou prejudiciais à proteção do setor audiovisual local; isso ocorre porque os serviços tradicionais de SeAC inibem sua capacidade de competir plenamente em igualdade de condições.

Consequentemente, se os formuladores de políticas desejarem maximizar a diversidade de conteúdo, preços baixos e ofertas variadas para os consumidores, eles precisarão eliminar as restrições à integração vertical e outros encargos regulatórios que inibem a capacidade dos agentes do setor de desenvolverem novos produtos e serviços. Essa abordagem não reduzirá a concorrência; pelo contrário, permitirá que ela floresça, beneficiando ainda mais os consumidores.

O capítulo II deste artigo analisa a dinâmica do setor global no setor audiovisual. O capítulo III avalia essas tendências no contexto brasileiro. O capítulo IV fornece evidências dos benefícios que essas mudanças trazem para os consumidores e para o setor audiovisual como um todo. Por fim, o capítulo V traz as implicações das evidências para o marco regulatório brasileiro.

II. AS DINÂMICAS DO SETOR NO SETOR AUDIOVISUAL GLOBAL

II.1. A evolução histórica da cadeia de valor audiovisual

A estrutura da cadeia de valor mapeia a posição que diferentes partes interessadas em um setor específico ocupam no fluxo das atividades necessárias para entregar um bem ao cliente final (Porter, 1985). Embora a cadeia seja descrita como um fluxo sequencial de estágios, a estrutura também ajuda a identificar as posições que possam gerar uma vantagem competitiva estratégica. Além disso, a cadeia de valor é útil para entender as mudanças estruturais do setor, como integração para trás e para a frente, desintermediação e surgimento de especialistas (por exemplo, players que constroem uma vantagem competitiva derivada de economias de escala ou de escopo).

A cadeia de valor do setor audiovisual está estruturada em torno de quatro estágios claramente definidos, com players operando em um ou mais estágios da cadeia (ver figura 1).

Figura 1. Cadeia de Valor do Setor Audiovisual⁵



A evolução histórica do setor audiovisual retrata mudanças sucessivas na cadeia de valor, que podem ser analisadas em quatro períodos distintos: (1) a era da TV aberta, (2) a era da TV paga, (3) a era da distribuição direta de vídeo e (4) a era do OTT. Embora a discussão que se segue foque principalmente no mercado dos EUA, os conceitos geralmente se aplicam à maioria dos países.

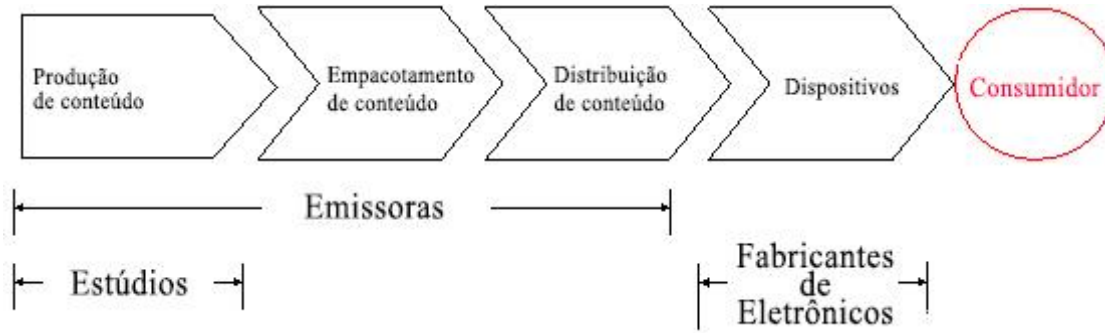
II.1.1. A era da TV aberta

A TV aberta, introduzida na década de 1930, representou a primeira grande mudança na distribuição de conteúdo de vídeo, que até então era realizada nos cinemas. Além dessa grande mudança estrutural, a cadeia de valor do setor audiovisual permaneceu consideravelmente estável desde a sua criação até o início da década de 1960.

A cadeia de valor tradicional exibia um equilíbrio relativo no pool de lucros, o que significava que as margens de lucro eram relativamente estáveis em cada estágio, refletindo o valor que os players conseguiam capturar. Na cadeia tradicional, as emissoras costumavam ocupar todos os estágios relacionados ao conteúdo, da produção à distribuição, embora também pudessem adquirir direitos de distribuição de players independentes. Deve-se enfatizar que o setor audiovisual na era da TV aberta estava verticalmente integrado. As emissoras produziam seu próprio conteúdo, complementado por conteúdo de terceiros, e um espectro controlado e escasso usado para distribuir seus sinais diretamente aos consumidores. Eles empacotavam o conteúdo próprio e adquirido em poucos canais e possuíam as redes necessárias para entregar o conteúdo aos dispositivos dos consumidores. Os fabricantes de eletrônicos focavam exclusivamente na produção de equipamentos para os consumidores acessarem o conteúdo (ver figura 2).

⁵ Como referência, o ANCINE desagrega o estágio de empacotamento de conteúdo em dois: programação e empacotamento.

Figura 2. Setor Audiovisual: Cadeia de Valor Tradicional



II.1.2. A era da TV por assinatura

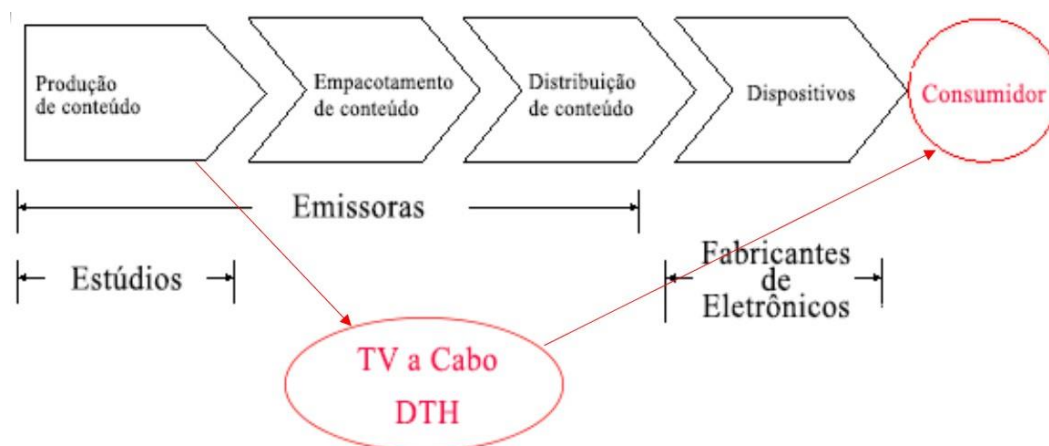
Impulsionado pela inovação tecnológica iniciada no início da década de 1960, o mercado audiovisual global começou a sofrer mudanças significativas no setor e na dinâmica competitiva. O desenvolvimento da TV a cabo e do Direct to Home (DTH) representou a primeira mudança na cadeia de valor. A TV a cabo foi originalmente implantada nos Estados Unidos como uma maneira de os clientes rurais melhorarem a recepção do sinal, embora na década de 1980 ela se tornasse uma importante fonte alternativa de programação. Diante de ineficiências das redes de TV de transmissão terrestre, em parte devido ao sub investimento, os empresários criaram um meio alternativo de distribuição. A nova tecnologia não foi restringida pelas limitações do espectro aéreo, uma vez que dependia de conexões coaxiais para local em que estava o cliente.

Por outro lado, o DTH foi desenvolvido na década de 1980, muito mais tarde que o cabo. No entanto, seu desenvolvimento teve um efeito semelhante na dinâmica do mercado. O DTH foi o primeiro a digitalizar seu sinal (o que permite mais capacidade de canais e qualidade aprimorada) e depois passou para a alta definição, que por sua vez, estimulou o investimento nos cabos analógicos para dar uma resposta competitiva.

Em 1990, quase 70% das famílias dos EUA tinham serviço de TV por assinatura por cabo ou DTH, e o cliente médio recebia 57 canais de seu provedor⁶. Como tal, para atender às necessidades dos consumidores, esses novos players focaram em empacotar o conteúdo e desenvolver suas redes para melhorar o desempenho da distribuição de conteúdo (como melhor cobertura e qualidade do sinal) (ver Figura 3).

⁶ Nielsen Media Research (1999). *TV viewing in Internet Households*.

Figura 3. Setor Audiovisual: Disrupção da TV paga na Cadeia de Valor Original



Como mostra a figura 3, mesmo antes de ser um setor maduro como a conhecemos hoje, a TV por assinatura era um serviço disruptivo, impulsionado por mudanças tecnológicas. Esse novo meio alternativo de distribuição gerou uma demanda por mais conteúdo. Nos EUA, deu origem ao desenvolvimento da CNN, Turner e ESPN, e muitos outros canais. Assim, a capacidade de entregar mais conteúdo gerou a necessidade de produzir mais conteúdo, o que por sua vez beneficiou os consumidores em termos de variedade. Voltaremos a esse círculo virtuoso ao analisarmos como, de maneira semelhante, a distribuição pela Internet trouxe mais volume e mais variedade de conteúdo.

Por que a TV paga não se desenvolveu como um “modelo verticalmente integrado”, replicando a estrutura da era da TV aberta? De fato, o setor mostrou várias tentativas de integração vertical. Por exemplo, nos Estados Unidos, John Malone investiu em conteúdo, enquanto Rupert Murdoch tentou adquirir a DIRECTV já em 2000, e conseguiu seu intento em 2004, antes que a DIRECTV fosse lucrativa⁷. No entanto, a intensidade da necessidade de capital e as economias de escala limitaram a capacidade de os players de TV paga tentarem uma integração completa. A construção de redes de TV a cabo e DTH consumiu muito capital para as emissoras poderem suportar. A economia de conteúdo é impulsionada por uma escala que limita a capacidade dos operadores de TV paga de se integrarem verticalmente à produção de conteúdo.

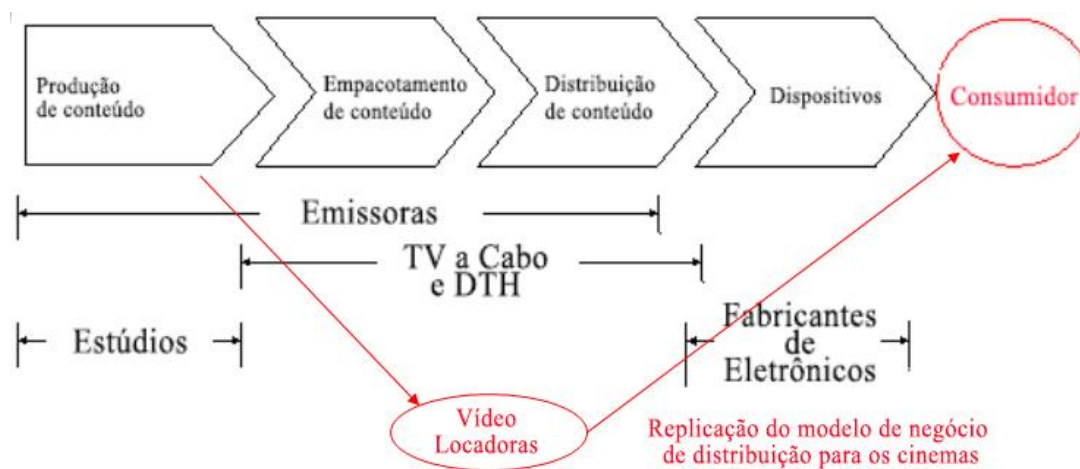
II.1.3. A era da distribuição direta de vídeo

Por sua vez, a estrutura da cadeia de valor da era da TV paga foi desafiada por uma segunda onda de várias disrupções habilitadas pela tecnologia. A primeira disrupção foi possibilitada pelo surgimento da tecnologia de reprodução de vídeo orientada ao

⁷ De fato, movimentos semelhantes ocorreram na América Latina, quando emissoras (como Televisa e Globo) lançaram o Sky DTH com a News Corp, a Globo adquiriu a maioria das operadoras de TV a cabo no Brasil, a Televisa adquiriu a Cablevision, Cablemas, Cablecom e Telecable no México, e o Clarin adquiriu a Multicanal e a Cablevision na Argentina.

consumidor, levando ao surgimento do negócio de aluguel de filmes voltado ao varejo. No início da reprodução do vídeo pelo consumidor, as taxas cobradas pelos distribuidores de filmes pelas compras de VHS (US\$ 100 para um novo lançamento) levaram ao surgimento da pequena locadora de vídeo. Sob esse modelo, as lojas adquiriam um número limitado de cópias de novos filmes (lançados em estritas “janelas”) e as alugavam a uma alta taxa de aluguel, o que lhes permitia recuperar o custo de aquisição em um curto período de tempo. Em certo sentido, o negócio de aluguel de vídeos em pequenas lojas representava um modelo de negócios semelhante ao do negócio de cinema, embora este último mantivesse seu domínio em virtude das janelas de lançamento (ver Figura 4).

Figura 4. O Setor Audiovisual: A Entrada do Pequeno Negócio de Locação de Vídeo

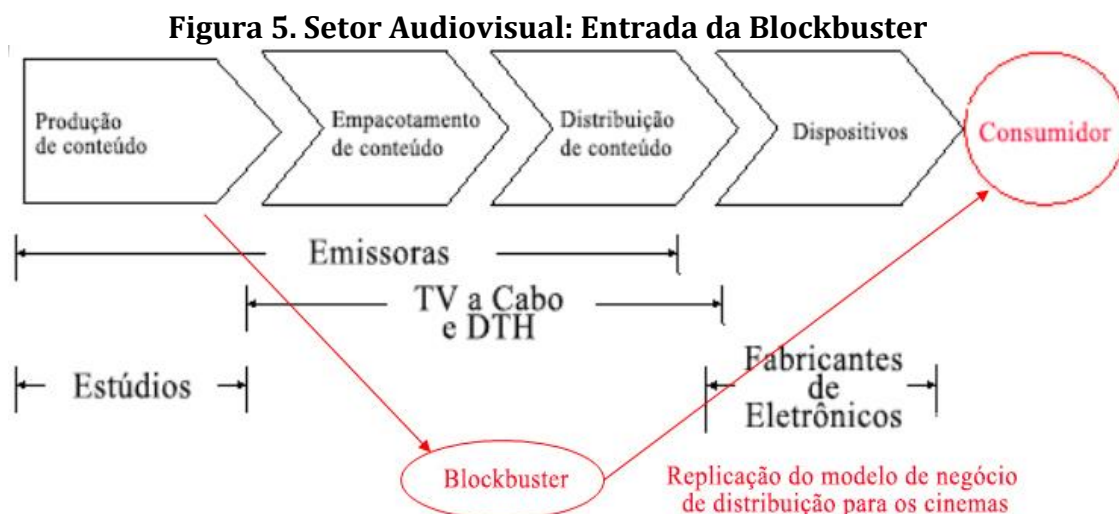


Embora o negócio de locação de vídeo por pequenas empresas fosse um modelo de pay-per-view em pequena escala, ele representava uma ameaça aos canais de distribuição tradicionais, especialmente às operadoras de TV a cabo e DTH. Os consumidores poderiam deixar de frequentar os cinemas ou assistir a filmes na TV paga, se os alugassem na locadora.

Em 1985, a Blockbuster entrou no mercado com um modelo de negócios disruptivo, ativado pelas tecnologias de rastreamento de clientes e gerenciamento de banco de dados. Isso permitiu à empresa estabelecer uma presença nacional e minar o modelo de negócios de locadoras de vídeo independentes menores. O modelo de associação da empresa ofereceu aos consumidores a capacidade de alugar filmes de qualquer loja da rede sem pagar novos custos de assinatura ou depósitos em cada loja. Por outro lado, o sistema de gestão do banco de dados permitiu à Blockbuster gerenciar estoques e rastrear as preferências do consumidor, o que, por sua vez, deu à empresa uma melhor compreensão do comportamento da locação (identificar “blockbusters” e “long tail”⁸). Por fim, o próprio

⁸ A cauda longa (long tail), conforme definida por Chris Anderson, indica não apenas os títulos de alta demanda, mas também uma longa lista de filmes menos conhecidos solicitados por segmentos da audiência. Nas palavras do autor, “Por muito tempo sofremos a tirania da tarifa de menor denominador comum, sujeita a sucessos de bilheteria de verão com morte cerebral e pop fabricado. Por quê? Economia. Muitas de nossas suposições sobre o

tamanho enorme das locações permitiu à empresa alavancar economias de escala nas aquisições de vídeos e negociar custos iniciais significativamente inferiores aos tradicionais US\$ 100 por fita pagos pelas lojas menores. De certa forma, a nova economia na compra de conteúdo era uma replicação do modelo de aquisição de conteúdo da TV paga, pelo qual os preços unitários eram uma função do número de assinantes⁹ (ver Figura 5).



Com mostra a figura 5, a Blockbuster alavancou a TI para substituir o modelo de negócios de pequena escala, mas não fez qualquer alteração na estrutura da cadeia de valor. A essência de sua proposta de valor para o cliente era a conveniência geográfica (uma das quatro dimensões dos efeitos de rede) e a satisfação do cliente em termos de disponibilidade do produto. O resultado líquido dessa vantagem competitiva foi a perda de presença da pequena locadora de vídeo.

A digitalização do conteúdo, ativada pela tecnologia do DVD, levou à disruptiva entrada da Netflix em seu modelo de negócios original. Os clientes gerenciavam uma lista de filmes para alugar e recebiam cópias de DVDs pelo correio. Os DVDs seriam devolvidos por e-mail à Netflix após o uso. A Blockbuster também expandiu seus negócios para entrar no negócio de aluguel de DVDs, exceto que essa tecnologia implicou uma eliminação implícita da vantagem competitiva original da pioneira: a rede de lojas tradicionais de varejo. Essa é a razão pela qual a Netflix, já em sua encarnação original, usou depósitos centrais para despachar filmes diretamente aos consumidores que os encomendaram na Internet. Um centro de atendimento centralizado dos pedidos permitiram à Netflix gerenciar melhor o estoque de títulos.

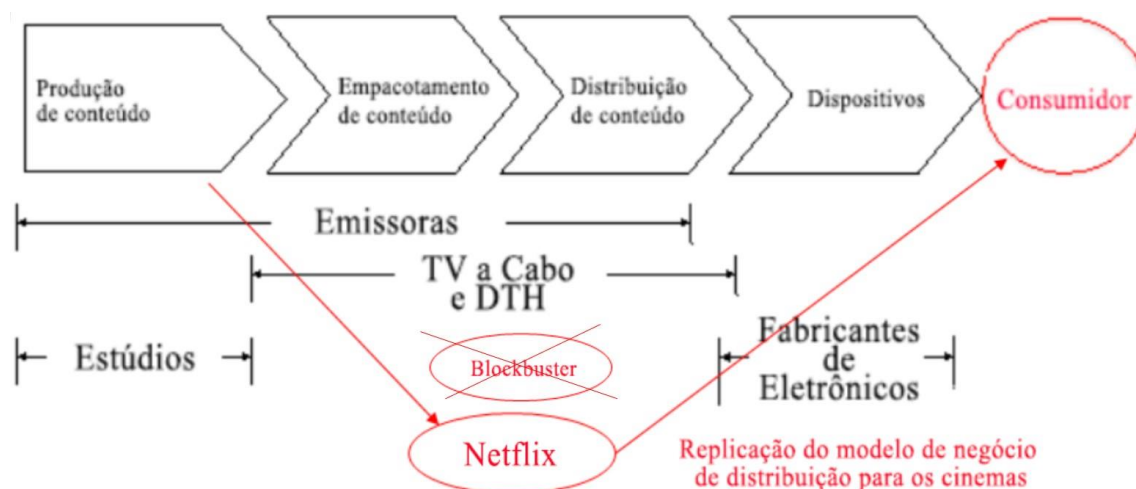
Deve-se notar que, no final dos anos 90 (a Netflix foi fundada em 1997), as velocidades médias de download da Internet não permitiam uma operação bem-sucedida de streaming

gosto popular são, na verdade, artefatos de baixa correspondência entre oferta e demanda - uma resposta do mercado à distribuição ineficiente”.

⁹ A precificação do conteúdo adquirido pelas operadoras de TV por assinatura é uma função do número de assinantes.

de vídeo. Dito isso, uma operação de envio postal de baixo custo e armazenamento centralizado foram suficientes para tirar a Blockbuster do negócio de “lojas tradicionais de varejo” (ver Figura 6).

Figura 6. Setor Audiovisual: Entrada da Netflix



Como mostra a figura 6, o modelo original da Netflix representava um modelo evoluído de pay-per-view. Um componente crítico da proposta de valor da Netflix era seu mecanismo de recomendação, que permitia aos consumidores gerenciar seu próprio banco de dados de solicitações de títulos. Seu efeito foi múltiplo. Ao direcionar os consumidores para certos títulos, reduziu a demanda por novos lançamentos, que eram mais caros. Além disso, forneceu uma maneira de alavancar o valor econômico da cauda longa¹⁰. Além disso, ao reduzir os custos de pesquisa do consumidor com títulos que poderiam gostar, a Netflix aumentou a satisfação do cliente.

A progressão da Blockbuster primeiro e depois da Netflix representou uma disrupção na cadeia de valor tradicional. Os distribuidores de entretenimento doméstico viram seus negócios ameaçados pelo modelo de aluguel de conteúdo e retaliados por meio de DVDs de baixo custo a serem adquiridos em grandes redes de varejo, como a Best Buy. Da mesma forma, os estúdios que apresentavam declínio nas receitas devido à pirataria começaram a oferecer um produto premium que incluía “edições especiais”, DVDs com livros, “corte do diretor” etc. baseado em efeitos de cauda longa para combater o modo de consumo “a la carte”.

¹⁰ O tamanho da cauda longa é um fator essencial para um novo modelo econômico. Os não-sucessos na cauda longa são um mercado maior do que os sucessos: enquanto a loja Barnes & Noble tem em média 130 mil títulos, mais da metade das vendas de livros da Amazon vem de fora dos seus 130 mil títulos principais. Isso implica que o mercado de livros que nem são vendidos na livraria média é maior que o mercado para os que são. Em outras palavras, o mercado potencial de livros pode ser duas vezes maior do que parece, bastando que os fornecedores possam superar a economia da escassez. O mesmo vale para todos os outros aspectos do negócio de entretenimento, em um grau ou outro: um quinto das locações da Netflix estavam fora dos seus 3.000 títulos principais. Veja a dinâmica intrínseca que impulsionou o surgimento de OTTs.

Em suma, a era de pré-streaming do mercado audiovisual já mostrava as já mencionadas disrupções habilitadas pela tecnologia (VHS, DVD, software de gestão de banco de dados, CRM), desintermediação da cadeia de valor (pequenas lojas de vídeo, sucesso de público e Netflix atrapalhando o negócio de distribuição de vídeo) e retaliação de players tradicionais (distribuidores e estúdios) (ver tabela 1).

Tabela 1. Setor Audiovisual: Ondas de Disrupção da Cadeia de Valor

	TV aberta	TV paga	VHS	DVD
Ano de introdução	1930	1960	1977	1997
Recursos da Tecnologia	• Distribuição ponto a ponto • Número limitado de canais • Algumas limitações de recepção	• Melhor recepção • Capacidade de receber múltiplos canais	• Vídeo de baixa qualidade • Regravável • Caro • Desgasta-se com o tempo	• Vídeo de alta qualidade • Não gravável • Barato
Principal entidade disruptiva	• Distribuição em cinemas	• TV a Cabo • DTH	• Vídeo locadora tipo loja de família • Blockbuster	• Netflix
Benefícios para o consumidor	• Possibilidade de consumir conteúdo em casa	• Variedade de conteúdo • Experiência em vídeo sob demanda	• Conteúdo mais atualizado • Pode ser assistido a qualquer momento	• Interface diferenciada • Motor de recomendações

A maioria das mudanças na cadeia de valor até a introdução dos DVDs representaram uma desintermediação dos players tradicionais, possibilitada pela inovação tecnológica. Enquanto isso desencadeou movimentos retaliatórios por parte dos atores ameaçados, a estrutura da cadeia de valor do setor permaneceu bastante estável, sem movimentos verticais de integração entre os estágios da cadeia de valor.

Dito isto, o comportamento do público mudou significativamente. Com o advento da TV a cabo, o público da TV aberta caiu para 47%, embora tenha aumentado sazonalmente devido aos principais eventos públicos. A TV a cabo capturou a parcela restante¹¹. Finalmente, o advento dos DVDs resultou em um aumento no tempo de audiência do vídeo, que em 2010 alcançaria uma média de 60 horas por semana, incluindo TV aberta, TV paga e dispositivos domésticos¹².

II.1.4. A era do OTT

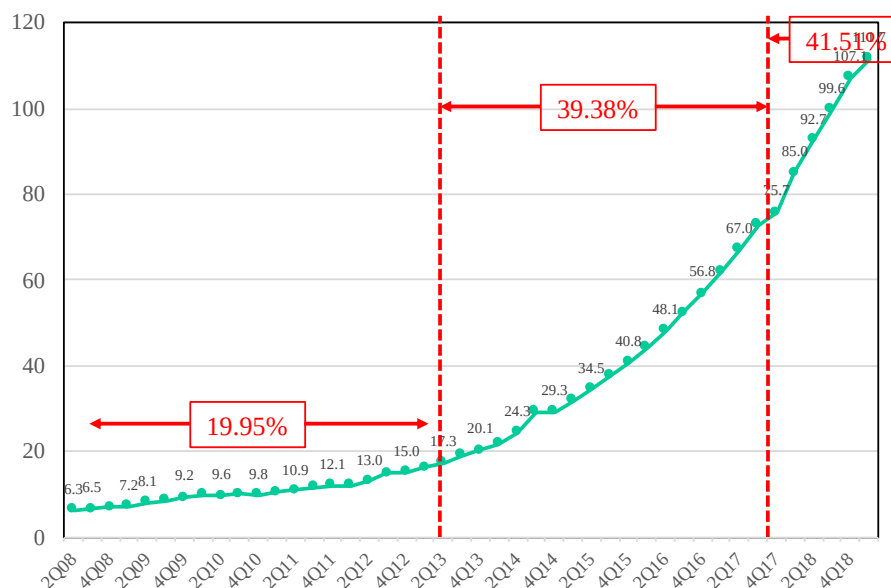
No início do século XXI, o streaming de vídeo começou a fazer incursões na distribuição de vídeos. Embora inicialmente lento (devido à baixa velocidade de download da banda larga), vídeo de baixa qualidade e preços altos da banda larga, o serviço começou a fazer incursões

¹¹ Barns, M. (2014). "Expect a seismic shift in video consumption". *Nielsen*, 26 de fevereiro.

¹² Fonte ComScore.

rapidamente, substituindo a distribuição física de DVD, que estava se tornando cada vez mais cara. A mudança para o streaming de vídeo, possibilitada pelo aumento nas velocidades fixas de download de banda larga (ver gráfico 1), foi o golpe fatal na Blockbuster¹³.

Gráfico 1. EUA: Velocidade Média de Download da Banda Larga (em Mbps)



Obs: Os intervalos de tempo foram escolhidos para indicar uma aceleração das velocidades de download ao longo do tempo

Fonte: Ookla/Speedtest; análise da Telecom Advisory Services

O streaming de vídeo foi o principal facilitador da entrada de vários players de OTT. Observe o paralelo entre a adoção da Internet que leva ao desenvolvimento do setor de OTT e a evolução desencadeada pela TV por assinatura. A dinâmica é exatamente a mesma: uma nova tecnologia reduz as barreiras à distribuição de conteúdo, o que leva à concorrência nesse segmento, permitindo maior conteúdo e variedade, beneficiando os consumidores.

A Netflix conseguiu alavancar seu relacionamento voltado ao consumidor, alto nível de serviço, volume de conteúdo e um modelo comprovado de monetização com base em assinaturas para mudar seu modelo de DVD por correio para distribuição baseada na Internet. Deve-se mencionar, no entanto, que o movimento original da Netflix no streaming de vídeo, apesar de disruptivo, foi baseado na entrega de somente conteúdo de terceiros. No entanto, sua entrada abriu as portas para um diversos participantes, cada um representando modelos de negócios alternativos, alguns dos quais incluíam integração vertical. Por exemplo, a Hulu (originalmente, uma joint venture entre as emissoras NBC e

¹³ É uma história bem conhecida que o fundador da Netflix apresentou à Blockbuster uma proposta do conceito de streaming de vídeo para uma participação de 49% na Netflix por US\$ 50 milhões. Na época, a Blockbuster possuía 7.700 lojas e um lucro bruto de US\$ 3 bilhões, enquanto a Netflix possuía 300.000 assinantes. A Blockbuster recusou a oferta e abriu falência em 2010.

ABC, Fox e o fundo de private equity Providence) foi o primeiro player a oferecer um modelo baseado em publicidade. Com o tempo, o Hulu passou de um modelo somente de publicidade para um modelo de assinatura Hulu Plus, dando acesso a um amplo catálogo (temporadas completas de muitos programas e temporadas passadas do seu amplo catálogo) acessível a dispositivos da Samsung HDTV ao iPad e ao Xbox¹⁴.

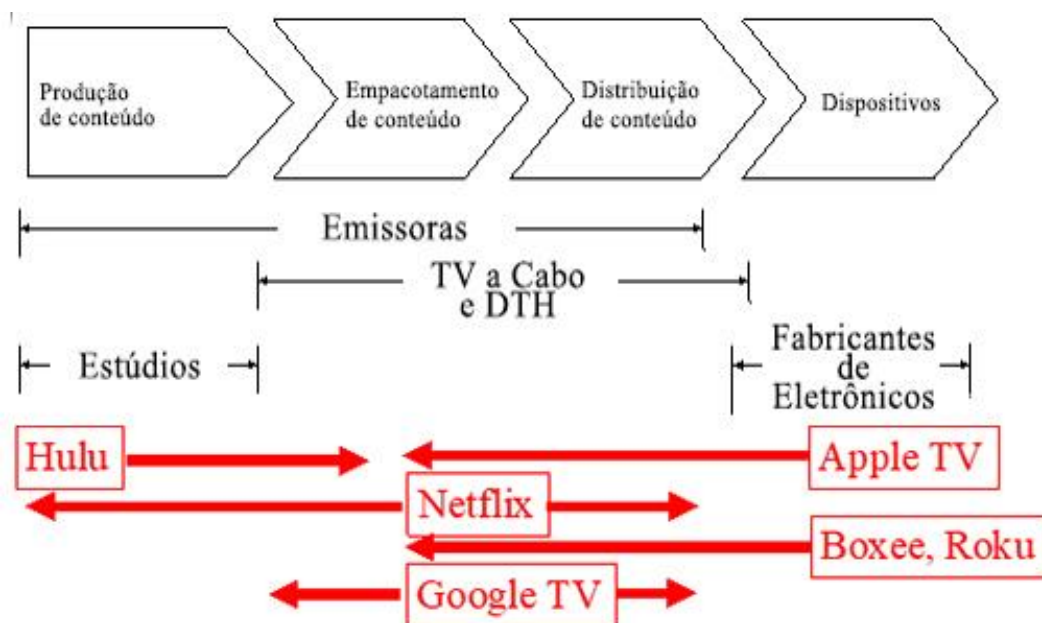
Por outro lado, a Apple também tentou se integrar retroativamente a partir de sua posição em dispositivos na cadeia de valor. Ela alavancou o efeito “halo” de dispositivos premium (como o MAC e o iPad) e ofereceu um serviço baseado em assinatura, combinado com a venda de um dispositivo de acesso (Apple TV), oferecendo um recurso de portal para outros serviços, como Netflix e Hulu.

Além disso, a digitalização do conteúdo em torno do streaming de vídeo levou à entrada de players não tradicionais, como Amazon e Walmart, visando aproveitar sua vantagem na distribuição física. Especialmente para a Amazon, uma varejista de conteúdo de vídeo, o streaming de vídeo representou uma oportunidade para reduzir o custo do envio, principalmente para os membros do Amazon Prime, que recebiam com frete grátis. Como resultado, o varejista pode agrupar o custo do licenciamento, oferecendo o conteúdo como uma atualização para o Prime (venda simultânea da mídia física e do serviço de streaming de vídeo) e também fornecer aos provedores de conteúdo acesso imediato a 25 milhões de assinantes pagantes (um grande incentivo à colaboração). Da mesma maneira, ao adquirir o Vudu, o Walmart - um varejista responsável por 40% dos DVDs vendidos nos EUA na época - gerou uma resposta retaliatória do streaming de vídeo.

Em suma, o ataque à cadeia de valor por meio da integração vertical e a entrada de empresas não tradicionais ocorreu simultaneamente por diferentes atores que, ao aproveitar a tecnologia de streaming, tentaram se diferenciar, atacando diferentes estágios da cadeia de valor. A digitalização do conteúdo resultou em uma erosão das barreiras entre os estágios da cadeia de valor, levando os participantes do setor a se deslocarem em busca de posições defensáveis e da construção de uma vantagem competitiva. O Hulu foi uma tentativa dos produtores de conteúdo de responder ao ataque da Netflix. A Netflix e a Amazon entraram na produção de conteúdo como uma maneira de reduzir os custos de licenciamento de conteúdo e aumentar sua posição de barganha com os produtores de conteúdo. O Google/ YouTube aproveita sua posição na pesquisa e agregação, enquanto vários players de dispositivos (Apple, Roku) expandiram-se para distribuição e empacotamento em busca de estágios com margens mais altas (ver figura 7).

¹⁴ Em 2019, a Disney se tornou controladora após a aquisição da 21st Century Fox (com uma participação de 60%), enquanto a Comcast com a NBCUniversal (com uma participação de 30%) e a AT&T com a Warner Media (com uma participação de 10%) continuaram detendo também uma participação

Figura 7. Setor Audiovisual: movimentações na cadeia de valor



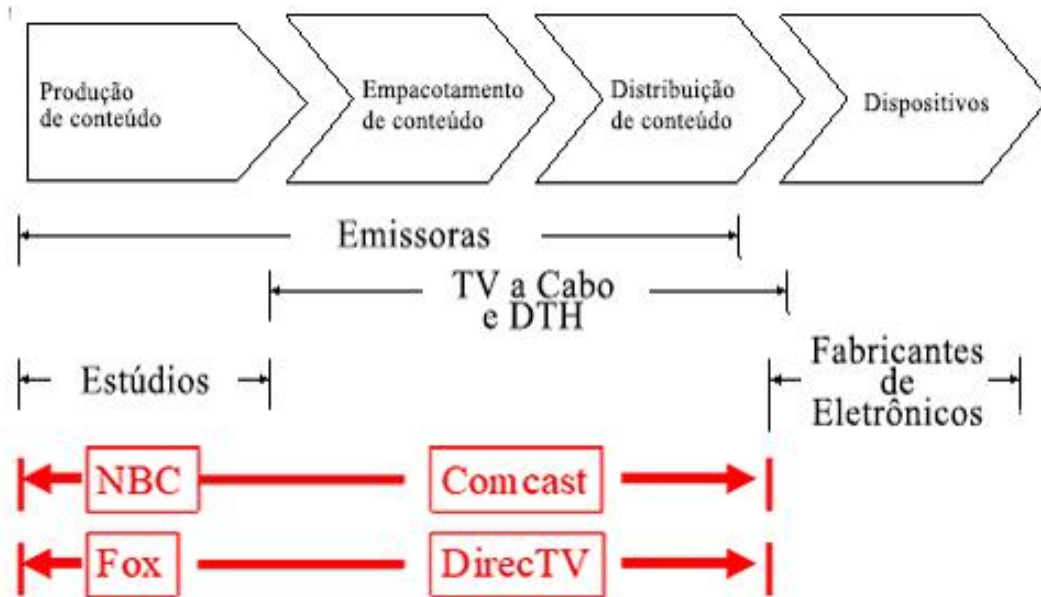
Nesse cenário, os players de distribuição se integraram verticalmente para garantir o acesso ao conteúdo principal. Ao passar para a produção de conteúdo, a Netflix migrou para um modelo vertical integrado, como uma maneira de diminuir sua dependência de direitos de licenciamento de terceiros.

Nem todos os novos participantes foram igualmente bem-sucedidos em sua primeira tentativa. Particularmente o Google TV, após um lançamento inicial, apresentou uma interface excessivamente complexa e presumiu que os clientes estariam dispostos a se inscreverem para uma assinatura com o Google, e que os consumidores queriam a experiência completa de acesso à Internet em suas TVs, o que é errado devido à segmentação de uso de dispositivos (os usuários encontraram uma experiência abaixo da ideal ao pesquisarem e navegarem no Google TV). Em uma tentativa subsequente, o Google entrou no mercado via Google Play e YouTube Live. O YouTube (de propriedade do Google) alavancou um modelo de publicidade, reforçado com posição dominante no conteúdo gerado pelo usuário. Uma iteração semelhante ocorreu com a Apple.

A digitalização também levou a alguns movimentos de integração vertical adicionais na cadeia de valor, como a fusão Comcast e NBC¹⁵ (ver figura 8).

¹⁵ Em dezembro de 2009, a [Comcast](#) anunciou sua intenção de adquirir uma participação majoritária no conglomerado de mídia NBC Universal da General Electric (GE). A aquisição foi sujeita ao escrutínio das autoridades antitruste, preocupadas com os efeitos potenciais da integração vertical que a aquisição poderia criar, uma vez que a Comcast também está fortemente envolvida em serviços de televisão a cabo e internet em muitos

Figura 8. Setor Audiovisual: Movimentações de integração vertical



Esses movimentos representaram um desafio para os distribuidores exclusivamente de conteúdo audiovisual (por exemplo, a TV paga), bem como para os produtores de nichos de programação e redes de TV a cabo dependentes de programação consorciada (por exemplo, reprises de *Seinfeld*, *Law & Order*) que foram eliminados do ambiente “a la carte”¹⁶. Por outro lado, as empresas produtoras de conteúdo sensíveis ao tempo (esportes, notícias a cabo) geralmente se beneficiam do OTT. Isso inclui principalmente empresas com programação esportiva e original (como a Disney através da ESPN) e produtores com verticais fortes e definidas (como a Viacom com a Nickelodeon e o MTV).

Em suma, ao contrário do que seria de se esperar, a integração vertical no mundo OTT gerou uma intensidade competitiva. Com a redução das barreiras à entrada, a concorrência focou nos recursos do serviço, onde o mais importante é o conteúdo. A digitalização também mudou os formatos e reduziu as barreiras à produção, para que mais pessoas possam produzir conteúdo e inserir anúncios para gerar receita. Por fim, Netflix, Amazon e Apple têm escala para desenvolver seu próprio conteúdo, o que, combinado com a perda de receita com publicidade, força os proprietários de conteúdo a irem direto ao consumidor (DTC), o que se traduz no uso exclusivo de seu próprio conteúdo. Ao contrário do que ocorreu na área de TV paga, a competição na era OTT é baseada em conteúdo e em muitos

mercados de mídia. O acordo foi no entanto concluído, resultando na Comcast detendo 51% da empresa até março de 2013, quando a GE alienou sua participação para dar à Comcast propriedade exclusiva.

¹⁶ A televisão paga à la carte é um modelo de precificação para serviços de televisão paga no qual os clientes assinam canais individuais de televisão. Para serviços de distribuição com assinatura, o preço à la carte contrasta com o modelo predominante de empacotamento, no qual os canais são agrupados em pacotes que são oferecidos na base de tudo ou nada.

recursos diferentes, como a tecnologia da interface, o modelo de receita comercial (assinatura x anúncios), privacidade e integração com outros serviços, mas não necessariamente distribuição.

II.2. Estado atual da cadeia de valor do audiovisual nas economias avançadas

Atualmente, o mercado global do audiovisual é afetado por uma concorrência feroz, na qual os players competem não apenas na distribuição de vídeos, mas em outros setores adjacentes, como a produção de conteúdo em escala global, enquanto adaptam o conteúdo às demandas dos consumidores locais. Além do aprimoramento dos recursos de serviço, a principal estratégia de todos os players de distribuição (OTT e não OTT) foi integrar verticalmente a aquisição de conteúdo para assegurar o acesso a bibliotecas que gerem atratividade para o serviço, enquanto reduzem os custos de aquisição de programas.

A tecnologia de streaming de vídeo permitiu a entrada de novos players e a consolidação nos setores de telecomunicações e entretenimento, com o objetivo de gerar conteúdo que atraia e retenha clientes. Essas movimentações de integração vertical foram motivadas por vários conflitos com base no custo do conteúdo de licenciamento, como o apagão temporário do Dish da Univision e da HBO ou o conflito entre a Time Warner Cable e a Fox sobre direitos de distribuição.

A Netflix e a Amazon deverão investir mais de US\$ 22 bilhões em programação de filmes e TV em 2019¹⁷, em comparação com US\$ 21,7 bilhões em 2018 pela NBC, ABC e CBS. Em 2018, a Netflix tinha um orçamento para conteúdo de US\$ 12,04 bilhões, dos quais 85% foram direcionados para o desenvolvimento de produções originais. O orçamento geral para conteúdo deverá subir para US\$ 15 bilhões em 2019¹⁸. Por outro lado, embora a Amazon não divulgue quanto do seu orçamento para conteúdo de US\$ 7 bilhões em 2019 é dedicado à programação original, é muito menor que o da Netflix¹⁹. Ambos os players de OTT aproveitam economias de escala para desenvolver uma programação que lhes permita reduzir (ou mesmo evitar completamente) o aumento dos orçamentos para licenciamento²⁰.

Originalmente, a Netflix começou a buscar o desenvolvimento de conteúdo original em paralelo com os acordos de licenciamento, em alguns casos sob acordos exclusivos, como o que produziu o House of Cards²¹. Note-se, no entanto, que muitos dos originais da Netflix

¹⁷ A Netflix gastou US\$ 10,23 bilhões em 2018 com 700 programas de TV originais e 80 filmes (chamados de programação 'Originals'),

¹⁸ Spangler, T. (2018). "O Diretor de Conteúdo da Netflix diz que 85% dos novos gastos são em produções originais", *Variety*, 14 de maio, e Spangler, T. (2019). A Netflix gastou US\$ 12 bilhões em conteúdo em 2018. Os analistas preveem que cresça para US\$ 15 bilhões este ano", *Variety*, 18 de janeiro.

¹⁹ Roettgers, J. (2019). "A Amazon gastou US \$ 1,7 bilhão em conteúdo no primeiro trimestre, mas os investimentos em vídeos originais ainda são desconhecidos", *Variety*, 26 de abril.

²⁰ Como exemplo, a Netflix pagou cerca de US\$ 1 milhão por episódio para 91 episódios de Mad Men da AMC e adquiriu três temporadas anteriores e três futuras de Breaking Bad.

²¹ As primeiras movimentações da Netflix rumo à programação original foram estruturadas como acordos de "déficit de financiamento", nos quais a empresa pagava uma parte dos custos de produção de um programa e a

não foram feitos pela empresa, mas encomendados aos mesmos estúdios que fazem programas para redes tradicionais, como Warner Bros. TV, Sony Pictures TV, Paramount e similares. Nessa linha, o termo “original” é usado para indicar o conteúdo e as séries que são exclusivas de sua plataforma. Dito isso, a empresa agora está focando mais nos originais que produz, embora não divulgue qual parte do orçamento de 85% do conteúdo seja dedicada à produção interna versus encomendada²². Com base em seu sucesso em programação original de fora dos Estados Unidos, a Netflix enfatiza o desenvolvimento de conteúdo em idiomas estrangeiros, com foco especial na América Latina e na Índia. A empresa percebe o desenvolvimento do idioma local como um componente crítico da expansão local. Por exemplo, como a Netflix parece se expandir na Ásia, anunciou 17 novos originais asiáticos em novembro de 2018²³. Expandindo ainda mais a produção, a Netflix passou a assinar acordos com talentos.

Essa movimentação coincide com as empresas de mídia que precisam (e podem) ter seus próprios canais de distribuição independentes, o que cria uma convergência de propósitos em relação à integração vertical, resultando em entidades como a Disney/Comcast/Hulu TV/Disney+²⁴. Segundo a Disney, o Disney+, seu serviço OTT que vem aí, deverá atingir entre 60 milhões e 90 milhões de assinantes até exercício de 2024, dois terços dos quais seriam baseados em mercados fora dos EUA. A empresa planeja gastar mais de US\$ 1 bilhão em conteúdo original em seu primeiro ano de operação, aumentando para mais de US \$ 2 bilhões anualmente até 2024. A intensidade competitiva em relação à aquisição de conteúdo é exacerbada pela consolidação horizontal da produção de conteúdo, como a aquisição da Pixar (2006), Marvel (2009), Lucasfilm (2012) e Fox (2018) pela Disney.

Em outra movimentação, a distribuição de conteúdo começará a ser segmentada entre entretenimento e esportes em geral. O primeiro migrará para os diferentes modelos de negócios sob demanda (ou seja, assinatura VOD mais barata, publicidade em VOD), enquanto os esportes permanecerão na TV e nas opções de transmissão ao vivo. Isso permitirá que os clientes que desejem um ou outro tipo de conteúdo segmentem sua demanda e evitem comprar grandes pacotes de conteúdo não utilizado.

Paralelamente à luta pelo controle do cliente com base na atratividade do conteúdo, as operadoras tradicionais de TV paga enfrentam a aceleração do abandono do cabo pelos consumidores, buscando flexibilidade de programação e opções econômicas. Por exemplo, enquanto a assinatura de TV paga nos EUA diminui consistentemente há uma década, a

empresa de produção mantinha a propriedade para negociar acordos para janelas subsequentes e mercados internacionais. Mais tarde, a Netflix mudou para um modelo de “custo adicional” que exigia que a empresa pagasse um valor maior antecipadamente, mas também permitia a garantia de direitos de propriedade, colocando-se em uma posição de explorar as janelas de receita subsequentes.

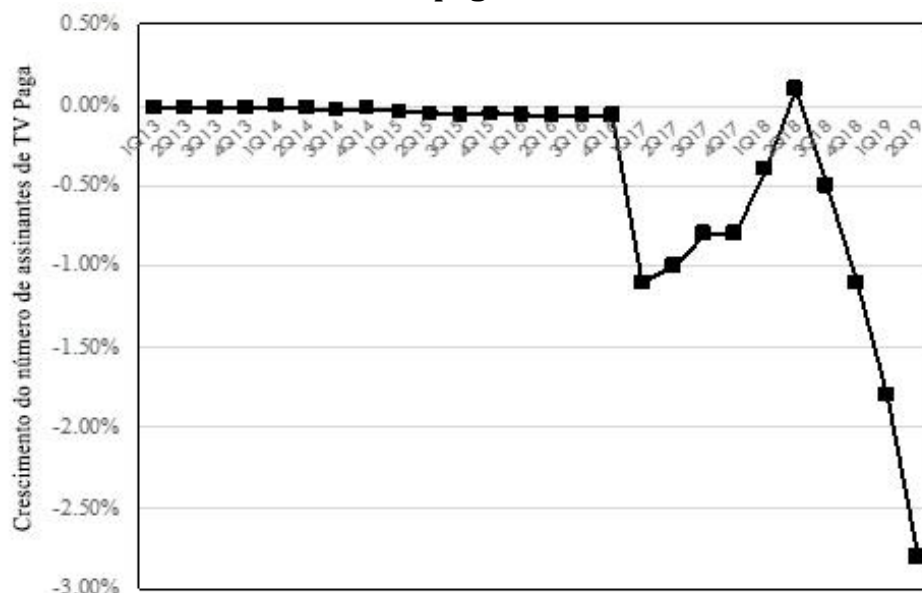
²² Rodriguez, A. (2019). “A Netflix não produziu muitos dos ‘originais’ que a tornaram famosa. Isso está mudando”, *Quartz*, 26 de fevereiro.

²³ Clark, T. (2019). “Os 20 programas de TV originais da Netflix mais populares de fora dos EUA” *Business Insider*, 28 de fevereiro.

²⁴ The Walt Disney Company Investor Day 2019”, *The Walt Disney Company*, thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2019/03/disney_investor-day_2019.pdf.)

partir de 2014 e especialmente em 2018, o declínio acelerou significativamente (ver gráfico 2).

Gráfico 2. TV paga total nos EUA



Obs: A queda de abandono do cabo no 2ºTri de 2018 foi causada pela Copa do Mundo de Futebol de 2018

Fonte: MoffettNathanson

Como mostra o Gráfico 2, a perda de assinantes de TV paga nos Estados Unidos está se acelerando: entre janeiro e março de 2019, a TV paga perdeu 1,4 milhão de assinantes. Uma tendência semelhante pode ser identificada em toda a Europa (ver tabela 2).

Tabela 2. Europa: Penetração total de TV a Cabo por lares passados (2011-2017)

País	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Suécia	97,23 %	99,48 %	97,67 %	92,49 %	91,03 %	92,87 %	91,55 %
Suíça	96,85 %	94,85 %	92,84 %	91,13 %	86,63 %	83,86 %	81,72 %
Bélgica	76,80 %	73,98 %	72,48 %	71,15 %	70,20 %	68,42 %	68,58 %
Holanda	71,16 %	67,78 %	64,69 %	64,39 %	61,57 %	59,99 %	59,15 %
Alemanha	63,39 %	61,02 %	59,66 %	58,64 %	58,10 %	57,76 %	57,51 %
Reino Unido	30,01 %	30,51 %	30,02 %	29,85 %	28,95 %	27,78 %	27,45 %
França	27,08 %	26,55 %	26,32 %	25,36 %	24,84 %	25,33 %	26,07 %
Portugal	43,30 %	43,92 %	42,26 %	41,23 %	40,63 %	40,63 %	40,87 %
Áustria	58,02 %	55,76 %	55,19 %	51,05 %	49,61 %	47,09 %	45,37 %

Fonte: HIS Markit. European Broadband Cable 2018

Como mostra a tabela 2, todos os principais mercados europeus de TV a cabo estão passando por um declínio em assinaturas nos últimos anos.

Para onde estão indo os assinantes que se desconectam da TV paga? Para o Over-the-top

(OTT). Esse negócio, um subconjunto do serviço de vídeo sob demanda, é dominado pela Netflix (44,8% das residências que têm streaming nos EUA), seguida pela Amazon 28,7% e Hulu 11,2%. Cada player foca em vantagens específicas para competir no espaço: por exemplo, a Netflix enfatiza principalmente uma estratégia verticalmente integrada que vincula a distribuição e o conteúdo proprietário, a Amazon inclui nesse recurso o posicionamento como um portal para os canais de vídeo sob demanda (Showtime, HBO), o Hulu enfatiza principalmente o consumo de conteúdo linear com deslocamento de tempo, baseado em assinatura. Além desses principais players, o segmento OTT compreende muito mais plataformas, operando sob diferentes modelos de negócios:

- Vídeo sob demanda baseado em transações (iTunes, FilmO, distriby): essas plataformas não cobram nada para se inscrever no serviço/criar um perfil de usuário. Em vez disso, o assinante paga um valor com base no conteúdo que assistir. Na maioria das vezes, isso se refere a filmes, mas também é usado para séries e particularmente para esportes e eventos.
- Vídeo sob demanda com base em anúncios (YouTube, Tune.pk, Dailymotion): esse modelo é gratuito para os usuários, embora eles possam fazer login e transmitir vídeos, em troca de passar algum tempo assistindo a comerciais.
- Vídeo híbrido sob demanda (YouTube): serviços que também operam com modelos mistos, nos quais o cliente paga, por exemplo, uma taxa mensal, que dá acesso a partes ou a certos tipos de conteúdo. No entanto, ainda pode haver taxas extras aplicadas para assistir a determinadas partes do conteúdo ou a um evento esportivo ao vivo (YouTube Live). O Hulu é outro exemplo de modelo híbrido no qual os assinantes podem escolher entre uma taxa mensal de US\$ 5,99 com comerciais, sem comerciais por US\$ 11,99 por mês e um serviço de US\$ 44,99 por mês que inclui televisão ao vivo.

Em suma, os serviços de OTT apresentam uma configuração de cauda longa²⁵. Além da Netflix e do YouTube (cada um atinge 50% dos lares que têm banda larga), existem 27 plataformas com alcance entre 0% e 1% e 14 atingem entre 1 e 2% dos lares que têm banda larga.

O desenvolvimento do setor de OTT baseado na tecnologia de streaming levou as operadoras de TV paga a melhorar sua oferta de VOD como estratégia defensiva. As operadoras de TV paga começaram a incluir interatividade aprimorada e serviços de atendimento ao cliente aprimorados, adicionando ao tradicional vídeo sob demanda, reembalagem de conteúdo, jogos, músicas e informações²⁶. A TV Everywhere²⁷ era uma

²⁵ Engleson, S. (2018). Estado do OTT: uma análise aprofundada dos atuais consumos de conteúdo e uso de dispositivos. Comscore: junho.

²⁶ Ver BSkyB, a principal plataforma de TV paga no Reino Unido e na Irlanda (Evans, 2015).

²⁷ TV Everywhere (também conhecido como streaming autenticado ou vídeo autenticado sob demanda) é um modelo de negócios em que o acesso ao conteúdo de streaming de vídeo de um canal de televisão exige que os usuários se “autenticuem” como assinantes atuais do canal, por meio de uma conta fornecida pelo provedor de televisão paga participante, para acessar o conteúdo.

Nesse modelo, as emissoras oferecem a seus clientes a capacidade de acessar conteúdo de seus canais por meio

abordagem baseada em OTT, com o objetivo de aumentar a fidelidade do cliente e criar a funcionalidade do portal.

Reconhecendo o valor transmitido a seus clientes, as operadoras de TV paga agora oferecem serviços OTT como o Netflix em suas plataformas, permitindo assim se posicionar como agregadores de conteúdo a partir de uma única interface de acesso. Essa abordagem permite manter os clientes, fornecendo serviços complementares (banda larga, pacotes de baixo custo, acesso OTT)²⁸, para mitigar a redução nas margens de suas ofertas de conteúdo. No entanto, a estratégia não é viável em todos os casos, porque alguns players do OTT, como a Amazon, estão se posicionando como agregadores, oferecendo acesso a canais de terceiros e adquirindo direitos exclusivos para conteúdo específico. Além disso, os provedores e programadores tradicionais de TV paga lançaram seus próprios serviços OTT por meio de modelos de Distribuidores de Programação Múltipla de Vídeo (MPVD) Virtuais²⁹, como a Now TV da Sky UK e a distribuição internacional da HBO Go.

No que diz respeito à implantação global, além da presença generalizada da Netflix e da Amazon, o mercado de OTT permanece bastante fragmentado com a intensa atividade de novos participantes, aproveitando o conteúdo local e os efeitos de rede (veja tabela 3).

Table 3. Percentual de assinantes de OTT (2018-19)

	Netflix	Amazon	Outros	
			Percentual	Players
Estados Unidos	44,8 %	28,7 %	26,5 %	Hulu (21.4%), HBO Now (6.5%), Disney (1.9%), SlingTV (2.0%)
Europa	43,6%	32,2%	24,2 %	Sky (4%), Viaplay (1.1%), HBO (2.4%), maxdome (1.8%), Salto, ProSiebenSat.1, britbox
Índia ³⁰	1,4%	5%	93,6 %	Hotstar (69.4%), Sony Liv (13%), Voot, (10.7%) YuppTV (0.5%), Erosnow, Viu, Jiu Cinema, Speel, Zengatv, JioTV, Zee5, Wynk, Hungama, Altbalaji,
Argentina	48,6 %	2,6 %	48,8 %	Twitch (8.3%), Crunchyroll (3.0%), Claro Video (2.8%), Baby TV (2.5%), Planet Kids (2.1%), Sony Cracle (2.0%)
Chile	43,3 %	2,2 %	54,5%	Twitch (8.3 %), (YouTube (7.3 %), Estadio CDF (4.8 %), Crunchyroll (4.2 %), Claro Video (3.9 %), Baby TV (3.7%)
Colômbia	54,6 %	5,2 %	40,2 %	Claro Video (20.5 %), YouTube (10.9 %), WinSportsOnline (10.5%), Movistar Play (7.9%)

de serviços baseados na Internet e aplicativos móveis - ao vivo ou sob demanda - como parte de sua assinatura do serviço.

²⁸ Parte dessa estratégia é motivada pelo fato de as operadoras de cabo terem margens reduzidas em suas ofertas de conteúdo e, para vender mais banda larga, estão facilitando a capacidade de seus clientes de adquirir a Netflix

²⁹ Um MVPD virtual (vMVPD) é um serviço que fornece vários canais de televisão pela Internet sem fornecer sua própria infraestrutura de transporte de dados (ou seja, tecnologia de cabo coaxial, fibra ou satélite). Esses serviços também são chamados de “pacotes magros”, pois geralmente contêm menos canais do que uma assinatura tradicional por cabo ou satélite. Entre eles estão Sling TV, DirecTV Now, PlayStation Vue, Fubo, Philo, YouTube TV e Hulu Live. Esse modelo é diferente dos vMVPDs “de reprodução pura”, serviços que são exclusivamente vMVPDs.

³⁰ A baixa participação da Netflix na Índia é explicada por vários fatores: a) está atrasada na redução de preços em um mercado altamente sensível a custos; b) nenhuma cobertura do Cricket, o esporte mais popular da Índia; c) conteúdo local limitado comparado ao dos concorrentes e d) sem agregação de streaming de vídeo com o serviço de telefonia móvel.

	Netflix	Amazon	Outros	
			Percentual	Players
México	32,4 %	8,8 %	58,8 %	Claro Video (13.2%), YouTube (6.6%), Twitch (4.8%), Blim (3.5%), Crunchyroll (2.5 %)
Peru	26,9 %	3,5 %	69,6 %	YouTube (8.0%), America TVGO (7.3 %), Claro Video (6.9%), Twitch (5.4%), Crunchyroll (3.1%)

Fonte: Feldman, D. (2019). O domínio da Netflix nos EUA diminui, pois Hulu, Amazon estão ganhando assinantes; ComScore: streaming de vídeo na Índia; McDonald (2018). A hotlist do OTT; Soni, S. (2018) Como está o desempenho da Netflix na Índia? Business Bureau

Em suma, o centro de gravidade da concorrência na cadeia de valor audiovisual se mudou para o streaming de vídeo, onde empresas como Disney e Netflix lutam pelo domínio global. Como mencionado acima, a Disney anunciou em abril de 2019 o lançamento de seu próprio serviço de streaming de vídeo em novembro de 2019, aproveitando a experiência adquirida através do Hulu e ESPN+. Este anúncio foi precedido pela rescisão do seu contrato de licenciamento com a Netflix. Além desses dois players, a Apple está entrando na arena através da Apple+ com uma significativa quantidade de conteúdo original, enquanto a Amazon continua investindo pesadamente em produção e a Warner Media planeja lançar o HBO Max nos EUA na primavera de 2020 no hemisfério norte.

Nesse contexto cada vez mais competitivo, a produção de conteúdo audiovisual se acelerou em todo o mundo, não apenas nas economias avançadas. Além do investimento de players globais no conteúdo norte-americano e “local” visto acima, os players não americanos estão aumentando sua capacidade de desenvolvimento de conteúdo. Por exemplo, o iFlix, com sede na Malásia e disponível em 22 países do Sudeste Asiático, Oriente Médio e África³¹, está investindo no conteúdo malaio e em outros conteúdos originais, e planeja adicionar 12 séries originais e 30 filmes através de uma exclusiva produtora de sua propriedade, o Studio 2:15³². Na Índia, a plataforma local de streaming de vídeo Spuul está produzindo programas originais³³, enquanto outras plataformas locais como Hotstar, Sony Liv e Voot aumentaram significativamente seus gastos com conteúdo desde que a Amazon e a Netflix entraram no mercado indiano. O crescimento do conteúdo regional nas plataformas indianas de OTT é “alimentado pela demanda dos telespectadores locais e da diáspora internacional”³⁴. A Showmax, a plataforma OTT sul-africana lançada em 2015 que opera em 70 países, é uma das principais produtoras de conteúdo africano.

O crescimento da produção de conteúdo é impulsionado pela forte demanda dos consumidores por conteúdo local. Por exemplo, o consumo de conteúdo de vídeo OTT no Sudeste Asiático passou dos 80% dominados por Hollywood em 2015 para 50% em 2017, com o restante compartilhado por produtoras locais³⁵. As séries produzidas localmente

³¹ Inclui Malásia, Indonésia, Filipinas, Tailândia, Brunei, Sri Lanka, Paquistão, Mianmar, Vietnã, Maldivas, Kuwait, Bahrein, Arábia Saudita, Jordânia, Iraque, Líbano, Egito, Sudão, Camboja, Nepal, Bangladesh e Marrocos.

³² Farveen, F. (2019). “O iFlix fica agressivo com encomendas de conteúdo original em 2019”, *Marketing*, 12 de setembro.

³³ Panjari, S. (2018) “Spuul está aperfeiçoando sua estratégia de conteúdo”, *Television Post*, 12 de abril.

³⁴ Blackbrun, D. et al. (2019). O impacto da distribuição de vídeo online no mercado global de conteúdo digital. NERA Economic Consulting.

³⁵ ContentAsia (2017). *Dados: Forecasts*

representam 46% de visualizações no Vietnã, 35% de visualizações na Tailândia e 31% de visualizações nas Filipinas.

Além disso, a mudança para produção local é uma resposta competitiva normal das plataformas locais de OTT, que percebem que, para competir melhor com os players globais, elas precisam aproveitar os efeitos indiretos da rede, impulsionadas pelo conteúdo local. **A proposta de valor das plataformas OTT, como plataformas bilaterais que vinculam o conteúdo ao seu público, baseia-se no conceito de variedade.** Nesse caso, os efeitos indiretos da rede aumentam com a variedade de conteúdo de um lado da plataforma. Em outras palavras, quanto mais o conteúdo oferecido pela plataforma for variado e adaptado às necessidades dos assinantes, maior a possibilidade de aumentar a base de assinantes. Esta é a razão pela qual tantas plataformas europeias de OTT têm uma biblioteca tão rica de conteúdo local: UniversCine na França (70%); Flimmit na Áustria (67%); Volta na Irlanda (62%) e Strefa na Polônia (59%)³⁶.

A variedade e a personalização são duas variáveis-chave para aprimorar os efeitos indiretos da rede das plataformas OTT. À luz disso, e reconhecendo o desejo de conteúdo local do público, as plataformas OTT locais, como aquelas mencionadas acima, aumentam seu conteúdo original. Em uma resposta competitiva, plataformas globais, como Amazon e Netflix, se esforçam para corresponder às bibliotecas locais. A Netflix planeja produzir ou coproduzir 221 originais na Europa em 2019, em comparação com 141 em 2018³⁷. Este é o ciclo virtuoso que alimenta o desenvolvimento de conteúdo localizado em todo o mundo³⁸. Como facilitador, a digitalização habilita esse ciclo virtuoso porque a criação de conteúdo está se tornando menos dispendiosa, reduzindo as barreiras à entrada. Conforme indicado por um estudo do mercado do Reino Unido, a entrada na produção audiovisual é relativamente fácil: entre 2012 e 2014, 297 novas empresas entraram no mercado de produção do Reino Unido, a maioria das quais era verdadeiramente independente³⁹.

Em resumo, a partir de hoje, o mercado global do audiovisual é marcado por uma concorrência feroz, na qual os players competem não apenas na distribuição de vídeo, mas em outros setores adjacentes, como o desenvolvimento de conteúdo em escala global, enquanto adaptam o conteúdo para atender às demandas dos consumidores locais. Os participantes são variados, incluindo (a) novos concorrentes que não estão apenas imitando a Netflix, mas tentando desenvolver ofertas com diferentes recursos; (b) distribuidores históricos que reagem desenvolvendo ofertas de OTT, o que impulsionou a consolidação; (c) programadores históricos que também estão tentando desenvolver suas próprias ofertas OTT (isto é, DTC) porque percebem que a falta de relacionamento direto com o consumidor é uma falha fatal em comparação com a Netflix e outros. Nesse contexto,

³⁶ Fonte: Fontaine, G. et al. (2016). *Origin of Films and TV Content in VOD Catalogues in the EU & Visibility of Films on VOD Services*, European Audiovisual Observatory (Novembro).

³⁷ Ooyala (2019). *State of the broadcast industry 2019*.

³⁸ Veja o estudo de caso da Claro em Katz, R. et al. (2018). *Ecosistemas digitais: inovação e disrupção na América Latina*. Miami: gA Center for Digital Business Transformation.

³⁹ Oliver e Ohlbaum (2015). *Tendências na produção televisiva: um relatório para o OFCOM*.

os consumidores estão se beneficiando enormemente - nunca tiveram tanto conteúdo disponível em tantas formas a preços atraentes.

II.3. A experiência do audiovisual à luz de teorias da dinâmica da cadeia de valor

A avaliação das tendências competitivas do setor audiovisual é consistente com uma visão da organização industrial da dinâmica da cadeia de valor, conforme conceituada pelos economistas. Como postulado originalmente por Adam Smith (1776), “a divisão do trabalho é limitada pela extensão do mercado”. Em outras palavras, ele afirmou que, à medida que o tamanho do mercado de um bem se expande da cidade ou vila local para a região, nação e para além, os participantes obtêm maiores benefícios do comércio, da especialização e da economia de escala. Em outras palavras, quanto maior o mercado, maior a oportunidade de uma empresa em especial emergir como dominante em um estágio específico da cadeia de valor, alavancando economias de escala e experiência. Marshall estendeu o conceito de Smith afirmando que, com o tempo, uma única empresa poderia emergir como dominante em cada estágio da cadeia de produção (tornando-se uma monopolista parcial).

A teoria de Stigler (1951) sobre a integração vertical e o ciclo de vida do setor esclareceu ainda mais o conceito. O ganhador do Prêmio Nobel de Economia sugeriu que a teoria funcional de uma empresa originalmente apresentada por Smith pode ser estendida para entender processos de integração vertical durante o desenvolvimento de um setor. Stigler introduziu o conceito de uma cadeia de produção (mais tarde denominada cadeia de valor) e explicou que o processo de integração vertical e a fragmentação da cadeia podem ser ilustrados pelo ciclo de vida de um setor. Segundo Stigler, nas origens do desenvolvimento de um setor, as cadeias de produção tendem a ser verticalmente integradas para atender aos requisitos de desenvolvimento (novos produtos, novas técnicas de produção, novas relações com os consumidores). Ou seja, a estrutura de um novo setor é composta de concorrentes que controlam todas as funções e insumos necessários para entregar a produção ao mercado. As empresas jovens precisam fabricar seus próprios insumos e precisam persuadir os clientes a transferir as compras para seus próprios produtos, projetar equipamentos especializados para fabricar os produtos, e criar canais de distribuição específicos. No entanto, com o tempo, à medida que os clientes e intermediários independentes se tornam mais conhecedores da tecnologia e à medida que a confiabilidade aumenta, o incentivo para manter uma presença no mercado em toda a cadeia de valor diminui e surge a fragmentação da cadeia de valor. Nesse ponto, os concorrentes tendem a terceirizar determinadas funções para empresas “especializadas” que oferecem determinadas funções a custos mais baixos. No entanto, com o tempo, quando os setores sofrem pressão de preços ou disrupção competitiva e/ou substituição de produtos, as empresas precisam se reintegrar porque o número de especialistas em escala eficiente diminui. Stigler também menciona que, nos estágios subsequentes do desenvolvimento industrial, a busca pelo controle estratégico de funções específicas (como acesso a uma determinada matéria-prima) ou clientes leva certas empresas que operam na cadeia de produção a novamente se integrar verticalmente. Isso leva à reintegração da cadeia de valor. Portanto, segundo este autor, as cadeias de produção industrial tendem a

passar por processos de integração e fragmentação vertical ao longo do ciclo de vida de um setor.

Em resumo, de acordo com Stigler, as cadeias de valor tendem a se fragmentar e se reintegrar ao longo do ciclo de vida de um produto. A teoria de Stigler é particularmente relevante para o setor audiovisual em dois aspectos. Primeiro, o esforço em direção à integração vertical responde às necessidades específicas dos participantes de um setor, seja no acesso a insumos ou alavancando economias de escala. Segundo, não existe uma configuração estática de um setor, mas de organizações que sofrem mudanças ao longo de um ciclo de vida de desenvolvimento. Observe como a teoria de Stigler se aproxima da evolução da cadeia de valor do setor audiovisual discutida acima.

Além de delinear a dinâmica da integração vertical e da recomposição da cadeia de valor, Stigler diferencia entre os modelos de integração vertical. Ele estabelece uma distinção entre “integração vertical mundana”, que é a integração de estágios sucessivos dentro do negócio principal para economizar em custos de transporte e estoque, e a integração de atividades periféricas ou externas por considerações “estratégicas”. Nessa linha, ele introduz os conceitos de integração para trás, lateral e para a frente. O primeiro descreve a mudança de empresas para materiais básicos para reduzir custos de transação ou por razões estratégicas. O segundo implica a aquisição de posições em componentes para obter eficiência na cadeia de suprimentos por razões estratégicas. Por fim, a integração direta à distribuição é impulsionada por escala, escopo e externalidades.

A dinâmica da cadeia de valor no ecossistema digital ainda acrescenta outra camada de complexidade à estrutura original de Stigler⁴⁰. Ao contrário da visão de Stigler de que os setores estão sempre integrados em sua origem, as cadeias de valor dos setores digitais podem exibir uma fragmentação extensa devido à eficiência, conhecimento, patentes, tendência do mercado de ações ou acontecimentos no setor. A fragmentação também é ativada pela modularidade da plataforma. A digitalização é um facilitador de custos de transação mais baixos entre os estágios da cadeia de valor, o que permite uma “fragmentação” eficiente de atores que se tornam especialistas (Zwass, 1996). Esses especialistas focam na execução de apenas uma função dentro de seu estágio e nas regras que lhes permitem se conectar a atividades complementares (Fransman, 2002; Kraft, 2003). No entanto, com o tempo, a crescente integração surge impulsionada por considerações estratégicas (busca por aumentar o valor do cliente, estágios de maior lucratividade e/ou retorno a economias de escala). Dito isto, a reintegração da cadeia de valor não representa necessariamente um ponto final do desenvolvimento. Em estágios posteriores do desenvolvimento do setor, a falha em obter sinergias por meio de propriedade cruzada ou modelos de negócios incompatíveis, o reconhecimento de que a integração total não produz superioridade estratégica pode resultar em uma nova fragmentação da cadeia de valor. Portanto, a dinâmica da cadeia de valor dos setores digitais também apresenta estágios de fragmentação e integração vertical, impulsionados por necessidades específicas dos atores.

⁴⁰ Ver Katz, R. *La economía y el ecosistema digital en América Latina*. Madrid, Ariel, 2015.

Em resumo, a integração vertical é motivada por diferentes motivos:

- Para alavancar economias de escala ou de escopo: os custos unitários podem ser reduzidos com o compartilhamento de custos fixos;
- Para reduzir custos de transação: como mencionado acima, a internalização de funções pode resultar em custos inferiores aos de sua aquisição no mercado;
- Para reduzir os custos de coordenação e controle: certos ativos podem ser mais valiosos se usados de maneira coordenada;
- Para implementar estratégias destinadas a atender às demandas de uma discriminação cada vez mais segmentada dos preços de mercado ou diferenciação de produtos: a integração pode resultar em uma oportunidade de diferenciar o produto dos concorrentes ou de personalizar ofertas;
- Para alcançar um posicionamento estratégico: a integração permite o desenvolvimento de capacidades complementares; e
- Para aproveitar a força do mercado: isso pode ser motivado pela necessidade de exercer posições dominantes no setor ou proteger as margens associadas a investimentos irrecuperáveis.

A análise da dinâmica do setor audiovisual à luz da literatura de pesquisa da organização industrial vista rapidamente acima indica que a reconfiguração da cadeia de valor assume diferentes modelos ao longo do tempo, impulsionada por avanços tecnológicos e motivados por considerações estratégicas, como a necessidade de responder a ofertas “diretas ao consumidor” verticalizadas e competitivas.

III. O MERCADO AUDIOVISUAL BRASILEIRO

O desenvolvimento da setor audiovisual brasileira reflete de perto o analisado internacionalmente, com a única diferença sendo que o tempo nas interrupções da cadeia de valor ocorreu com algum atraso de tempo. Dito isto, a setor brasileira hoje está evoluindo em sincronia com o que está ocorrendo em escala global.

III.1. O desenvolvimento histórico do mercado audiovisual brasileiro

O mercado audiovisual brasileiro vem mostrando um crescimento gradual desde a década de 1990. Um fator chave desse crescimento tem sido a expansão da classe média e o desenvolvimento paralelo da urbanização. País predominantemente rural na década de 1960, o Brasil atingiu uma taxa de urbanização de 86,31% em 2017.

O setor de televisão aberta é composto de vários players nacionais e regionais, com uma audiência média diária de 40%. Como se observa em outras economias avançadas, o público da transmissão de TV no Brasil caiu dos 65% nos anos 90, impulsionado pelo

aumento da penetração da Internet⁴¹ e pela concorrência da programação de TV paga, que é mais atraente para a demografia mais jovem.

A primeira onda de disrupção no mercado audiovisual brasileiro ocorreu em meados da década de 90, com a evolução da TV paga. A televisão multicanal brasileira é de longe a maior da América Latina, respondendo por 40% da receita total de assinaturas da região em 2018⁴², embora esteja posicionada entre as menores penetrações em unidades familiares na região, com 26,2%⁴³. Além da TV a cabo, os provedores de televisão também distribuem conteúdo via DTH. O satélite é a tecnologia de TV mais popular há muitos anos no Brasil, embora o número de assinantes tenha caído nos últimos anos, chegando a 9,8 milhões em 2018.

A partir de setembro de 2011, o mercado de TV por assinatura passou a ser regulamentado pela Lei 12.485/11, que abriu o mercado para empresas de telecomunicações nacionais e estrangeiras. A lei unificou a regulamentação da transmissão via satélite (DTH), cabo ou microondas (MMDS) e permitiu que empresas estrangeiras entrassem no mercado de distribuição de TV paga (sob a regra anterior, sua participação era limitada a uma participação de não mais de 49% em qualquer provedor). A lei também introduziu cotas nacionais como obrigatórias na grade de programação: três horas por semana de conteúdo produzido no Brasil - metade criado por empresas sem ligação com grupos tradicionais de transmissão. Para estimular a produção local, 30% dos recursos do recém-criado Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) seriam destinados a produções originárias das regiões norte, nordeste e centro-oeste.

III.2. A evolução das plataformas OTT no Brasil

A evolução do mercado audiovisual brasileiro foi significativamente alterada pela introdução das plataformas OTT. Embora as assinaturas de TV por assinatura tenham diminuído parcialmente como resultado do impacto de variáveis econômicas, uma mudança estrutural no comportamento dos assinantes desencadeou uma onda de abandono dos cabos (ver tabela 4).

Tabela 4. Brasil. Assinaturas de TV Paga x PIB (2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (junho)
Assinantes	18.021.187	19.569.339	19.121.783	18.821.275	18.124.655	17.514.476	16.096.668
Alteração em relação ao ano anterior		8,6%	-2,3%	-1,6%	-3,7%	-3,4%	-8,1%
PIB per capita (preços atuais)	12.208.83	12.025.22	8.738.04	8.634.92	9.818.84	10.140.10	9.343

⁴¹ De fato, o uso da Internet se tornou mais popular do que assistir TV como atividade de entretenimento.

⁴² Fonte: PWC (2019). *Global Entertainment and media Outlook 2019-2023*.

⁴³ Fonte: Business Bureau

Alteração em relação ao ano anterior		-1,5%	-27,3%	-1,2%	13,7%	3,3%	-7,9%
--------------------------------------	--	-------	--------	-------	-------	------	-------

Fonte: FMI; Anatel; análise da Telecom Advisory Services

Como mostra a tabela 4, embora exista alguma correlação entre a variável econômica e as assinaturas de TV paga (particularmente em 2016 e 2019), as últimas declinaram consistentemente desde 2016, enquanto a primeira oscilou entre anos de crescimento e declínio. Isso nos leva a concluir que, como no caso global, a assinatura de TV paga no Brasil é afetada por um declínio consistente devido a desconexões graduais resultantes de uma migração para o OTT e, em alguns casos, para opções de pirataria. O streaming de vídeo se tornou cada vez mais popular no Brasil. A partir de 2019, a penetração da OTT representava 75,4% das assinaturas de banda larga fixa (ver tabela 5).

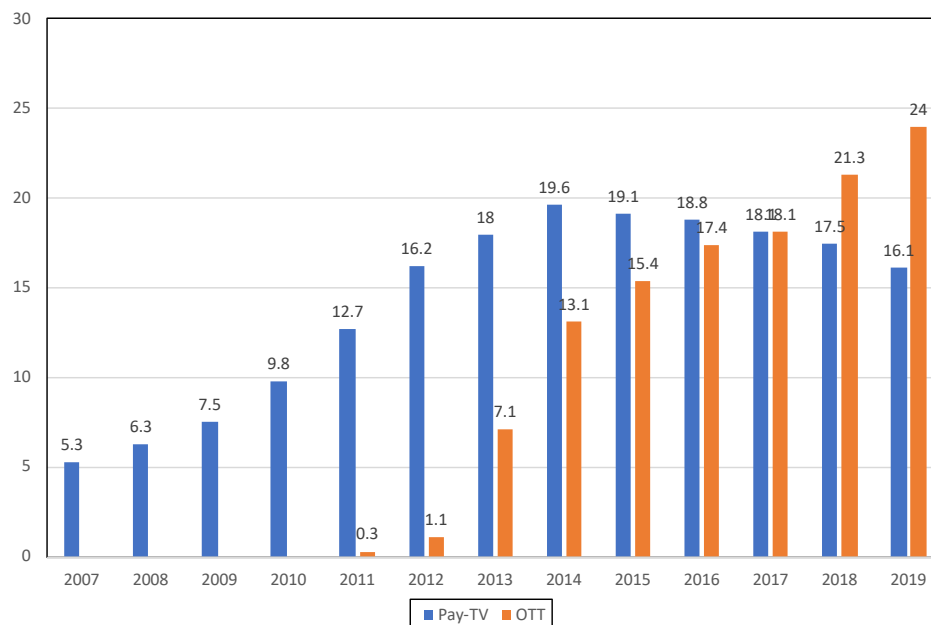
Tabela 5. Brasil: Assinaturas de banda larga fixa e penetração de OTT (2013-2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (junho)
Assinaturas de banda larga fixa	22.185.749	23.968.352	25.490.706	26.759.384	28.907.867	31.233.004	31.855.590
Penetração de banda larga fixa por lares	37,7%	40,4%	42,6%	44,4%	47,6%	51,1%	51,7%
OTT Assinantes únicos	- - -	13.087.824	15.386.582	17.366.766	18.118.168	21.300.461	24.025.215
Penetração de banda larga fixa por lares	- - -	54,6%	60,4%	64,9%	62,7%	68,2%	75,4%

Fontes: Anatel; International Telecommunications Union; Business Bureau; análise da Telecom Advisory Services

Acompanhando o crescimento da oferta, o crescimento de assinantes de OTT tem aumentado consistentemente, enquanto, como mencionado acima, as assinaturas de TV paga estão em declínio (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Brasil: Assinantes de TV Paga vs. OTT (x milhões)



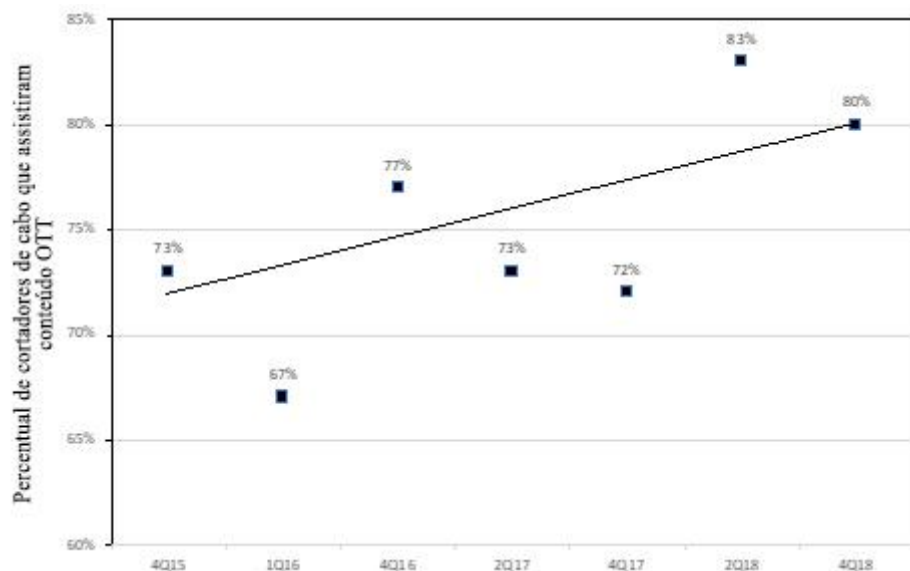
Obs: Os assinantes de OTT entre 2010 e 2015 são estimados

Source: Anatel; Ancine; Business Bureau

As tendências invertidas entre as assinaturas de TV paga e OTT indicam a existência de um processo de substituição entre duas plataformas concorrentes. Pesquisas de mercado indicam que até agora 16% dos lares que têm banda larga já desconectaram suas assinaturas de TV paga⁴⁴. Enquanto, como mencionado acima, uma grande parte (45%) menciona a acessibilidade como uma razão para desconectar, seu comportamento após *cortar o cabo* indica uma mudança no acesso a fontes alternativas de conteúdo, como o OTT. Isso é confirmado ao relacionar as ondas de desconexão dos assinantes de TV paga com o seu consumo de OTT (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Brasil: Consumo de lares com OTT que cancelaram a assinatura de TV Paga (percentual de *cortadores de cabo* que acessam OTT) (4º Tri 2014 - 4º Tri 2018)

⁴⁴ Fonte: Business Bureau.



Fonte: Estudio Knack. Hábitos OTT en Brasil.

Conforme mostram os dados do Gráfico 4, a porcentagem de cortadores de cabo que acessaram conteúdo OTT nos seis meses após a desconexão está aumentando a cada onda de pesquisas. Enquanto 73% dos cortadores de cabo indicaram que acessaram OTT no 4ºTri de 2015, esse percentual aumentou para 80% no 4ºTri de 2018. Em outras palavras, o OTT está cada vez mais servindo como um substituto da TV paga ao longo do tempo, confirmando a crescente intensidade competitiva entre o OTT e a TV paga.

III.3. A estrutura do setor audiovisual brasileiro

O setor audiovisual brasileiro está cada vez mais competitivo tanto na TV paga quanto no OTT. O Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)⁴⁵ do setor de TV paga (medido pela porcentagem de assinantes) caiu 490 pontos desde 2011, atingindo 3.498 em 2018 (ver tabela 6).

⁴⁵ O índice Herfindahl-Hirschman é uma métrica usada para avaliar o grau de concentração do mercado. É calculado ao elevar ao quadrado a participação de mercado de cada empresa concorrente do mercado e somando todas. O índice varia entre 0 e 10.000, sendo que este último valor indica uma estrutura de mercado monopolista. O índice diminui com o número de concorrentes e sua disparidade em quotas de mercado.

Tabela 6. Brasil: Participação de mercado da TV Paga e Índice HHI (2011-2018)

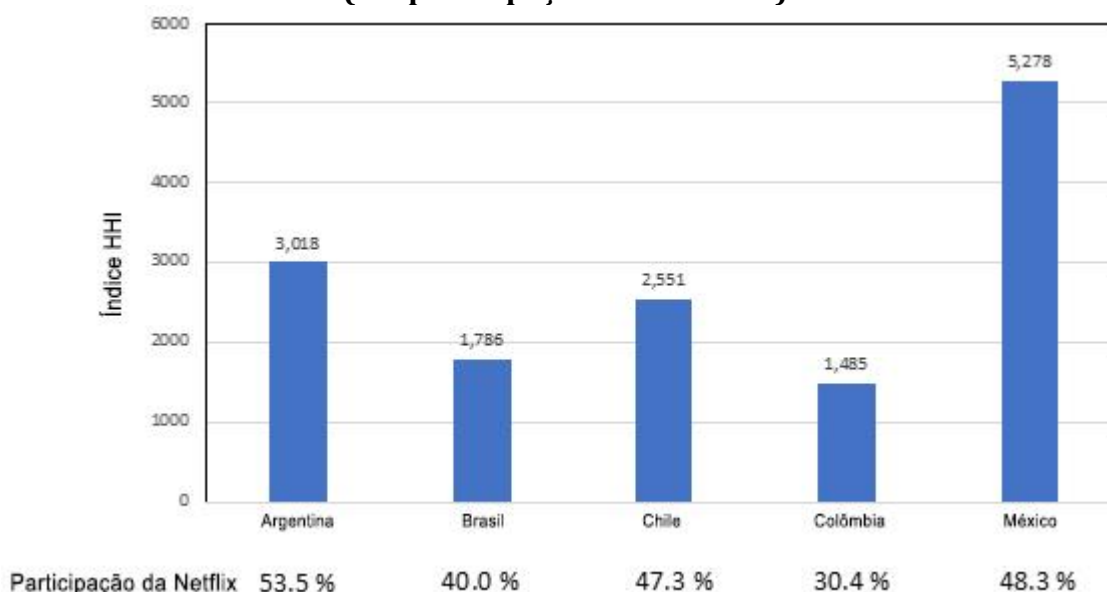
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
America Movil	54,9%	52,3%	48,0%	48,0%	52,0%	52,0%	52,0%	51,0%
CTBC	0,7%	0,7%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Nossa TV	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Oi	2,8%	4,6%	6,0%	7,0%	7,0%	6,0%	7,0%	9,0%
RCATV	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	0,0%
Sky	29,8%	31,2%	35,0%	33,0%	29,0%	27,0%	28,0%	27,0%
Via Cabo	0,8%	0,7%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%
Vivo + GVT	8,4%	6,3%	6,0%	8,0%	8,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Outras	2,6%	4,2%	4,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,0%	2,0%
HHI	3.988	3.784	3.618	3.512	3.664	3.558	3.622	3.498

Fontes: ANCINE; Business Bureau; análise da Telecom Advisory Services

A crescente intensidade competitiva da TV paga é resultado do crescimento de operadoras de telecomunicações recém-chegadas, como Oi e Telefonica.

Além disso, a estrutura do setor de OTT do Brasil é uma das mais competitivas da América Latina. Em 2018, o HHI do setor de OTT (medido pela participação nas receitas) foi 1.789 impulsionado pela alta participação de mercado das plataformas locais. Como mostra o gráfico 5, o Brasil é o segundo mercado OTT mais competitivo entre as grandes economias latino-americanas.

Gráfico 5. América Latina: Índice Herfindahl-Hirschman de OTT (2018)
(em participação nas receitas)



Source: Business Bureau; análise da Telecom Advisory Services

Como mostra o gráfico 5, existe uma relação direta entre a intensidade competitiva do setor e a participação do player dominante de OTT: quanto menor a participação da Netflix, mais competitivo é o mercado.

Conforme indicado pelo índice HHI, a concorrência do vídeo por demanda por assinatura e das transações de vídeos em plataformas sob demanda estão bastante ativas, conforme representado pelo número de players e seu volume de assinantes (ver tabela 7).

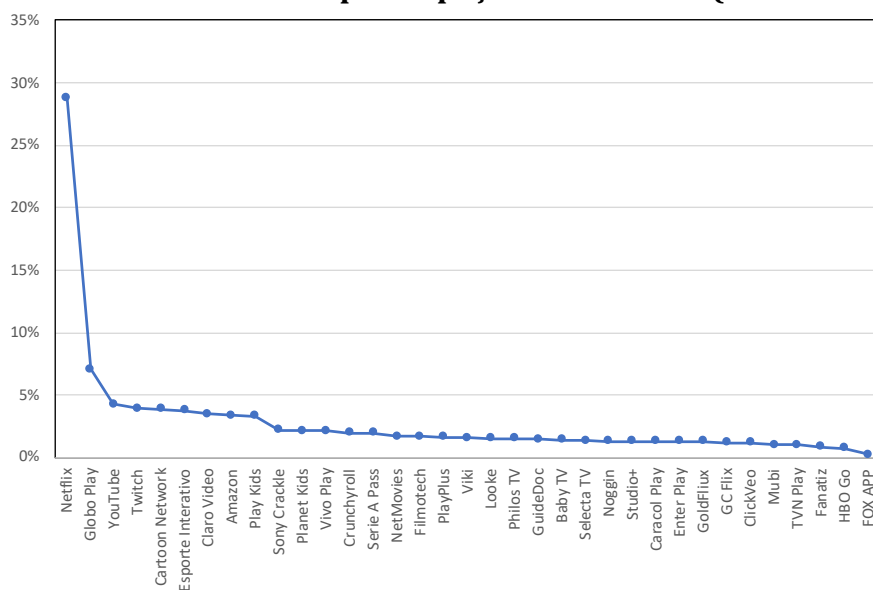
Tabela 7. Brasil: Assinaturas em plataformas de vídeo sob (dezembro de 2018)

S-VOD		T-VOD	
Plataforma	Lares	Plataforma	Lares
Netflix	14.533.961	Telecine On	1.581.519
Globo Play	3.583.442	PlayStation Store	1.221.173
YouTube Premium	2.162.077	SKY Play APP	1.101.058
Twitch	2.001.923	Now VOD	1.081.038
Cartoon Network Já!	1.981.904	Oi TV	1.041.000
Esporte Interativo	1.901.827	Google Play Movies	760.731
Claro Video	1.781.712	VIVO VOD	660.635
Amazon Prime Video	1.721.654	Microsoft Movies & TV	560.538
Playkids.tv	1.681.615	SmartVOD	540.519
Sony Crackle	1.121.077	iTunes Movies	500.481
Planet Kids (Youyn)	1.106.517		
Vivo play.net	1.081.038		
Crunchyroll	1.014.308		
Serie A Pass	1.000.962		
NetMovies	880.846		
Filmotech	869.407		
PlayPlus	840.808		
Viki	820.788		
Looke	790.370		
Philos TV	780.750		
GuideDoc	760.731		
Baby TV	720.692		
Selecta TV	700.673		
Noggin	680.654		
Studio+	680.654		
Caracol Play	680.654		
Enter Play	671.814		
GoldFlix	660.635		
GC Flix	620.596		
ClickVeo	620.596		
Mubi	527.440		
TVN Play	527.440		
Fanatiz	440.423		
HBO Go	400.385		
FOX APP	140.135		

Fonte: Business Bureau

Como no caso de outros mercados internacionais, o mercado brasileiro de S-VOD assume uma configuração de cauda longa (ver gráfico 6).

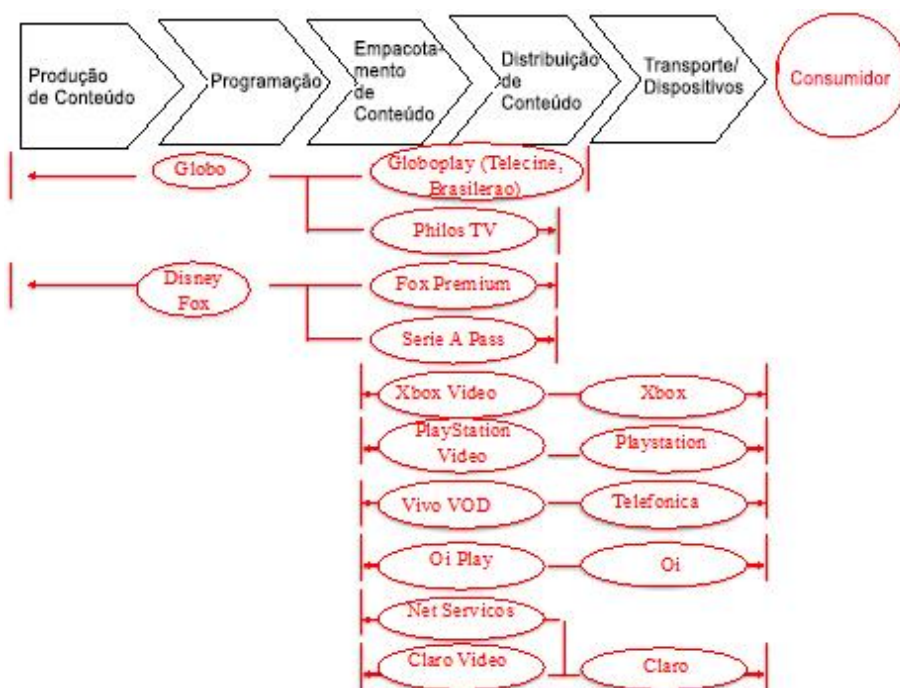
Gráfico 6. Brasil: Assinaturas e participação de mercado (dezembro de 2018)



Fonte: Business Bureau; análise da Telecom Advisory Services

Além disso, como no caso da reconfiguração da cadeia de valor revisada na seção acima, o setor audiovisual brasileiro passa por um processo de reintegração e aumento da intensidade competitiva. Além da presença da Netflix e da Amazon, grande parte das plataformas de vídeo sob demanda pertence a players posicionados em outros estágios da cadeia de valor, como desenvolvedores de conteúdo, fabricantes de dispositivos ou provedores de serviços de telecomunicações (ver figura 9).

Figura 9. Brasil: Participações cruzadas verticais (exemplos)



Fonte: compilado pelo autor

Conforme indicado na figura 9, enquanto a cadeia de valor tradicional presume que apenas as últimas empresas da cadeia (os distribuidores) têm um relacionamento (direto) com o cliente, agora todas as empresas da cadeia tentam desenvolver (ou melhorar) as relações diretas com os consumidores, um recurso crítico que impulsiona a dinâmica competitiva.

A Tabela 8 fornece uma análise sistemática das participações cruzadas de players de OTT, confirmando a enorme tendência à integração vertical.

Tabela 8. Brasil. Proprietários de players de OTT (dezembro de 2018)

	Plataforma	Propriedade	Negócio principal	País
S-VOD	Netflix	Netflix	Produção-distribuição de Vídeo	EUA
	Globo Play	Globo	TV Aberta	Brasil
	YouTube Premium	Google	Publicidade Digital	EUA
	Twitch	Amazon	Produção-distribuição de Conteúdo	EUA
	Cartoon Network Já!	Warner Media	Produção de Conteúdo – TV Paga	EUA
	Esporte Interativo	Warner Media	Produção de Conteúdo – TV Paga	EUA
	Claro Video	America Movil	Telecomunicações – distribuição	México
	Amazon Prime Video	Amazon	Produção-distribuição de Conteúdo	EUA
	Playkids.TV	Movile	Produção de Apps – distribuição	Brasil
	Sony Crackle (*)	Sony	Distribuição de Conteúdo	EUA
	Planet Kids (Youyn) (*)	Google	Publicidade Digital	EUA
	Vivo play.net	TVE	Telecomunicações – distribuição	Venezuela
	Crunchyroll	Warner Media	Produção de Conteúdo – TV Paga	EUA
	Serie A Pass	Disney	Produção-distribuição de Conteúdo	EUA
	NetMovies	NetMovies	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	Filmotech (*)	EGEDA	Distribuição de Conteúdo	Espanha
	PlayPLEUA	Grupo Record	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	Viki	Rakuten Inc.	Distribuição de Conteúdo	Japão
	Looke	Looke	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	Philos TV	Globo	Broadcasting	Brasil
	GuideDoc	Guide Doc	Distribuição de Conteúdo	Espanha
	Baby TV	Fox Latin America	Broadcasting	EUA
	Selecta TV	Selecta Media Ltd.	Distribuição de Conteúdo	México
	Noggin	Viacom Int.	Broadcasting	EUA
	Caracol Play	Caracol Television	Produção-distribuição de Conteúdo	Colômbia
	EnterPlay	Enter Play	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	GoldFlix (*)	GoldFlix RCT	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	GC Flix	Golden Ceiba Prod.	Distribuição de Conteúdo	México
	ClickVeo	ClickVeo	Distribuição de Conteúdo	Uruguai
	Mubi	Bazaar Inc.	Distribuição de Conteúdo	EUA
	TVN Play	TVN de Chile	Produção-distribuição de Conteúdo	Chile
	Fanatiz	Fanatiz SPA	Distribuição de Conteúdo	Chile
	HBO Go	Warner Media	Telecomunicações –TV Paga	EUA
	FOX APP	Fox Latin America	TV Aberta	EUA
T-VOD	Telecine On	Globo	TV Aberta	Brasil
	PlayStation Video	Sony Pictures	Equipamentos	EUA
	SKY Play APP	ATT	Telecomunicações –TV Paga	EUA
	Now VOD	America Movil	Telecomunicações – distribuição	México
	Oi Play	Oi	Telecomunicações – distribuição	Brasil
	Google Play Movies	Google	Publicidade Digital	EUA
	VIVO VOD	Telefonica	Telecomunicações – distribuição	Espanha

	Plataforma	Propriedade	Negócio principal	País
	Microsoft Movies & TV	Microsoft Corp.	Equipamentos	EUA
	SmartVOD	Vonetize	Distribuição de Conteúdo	Brasil
	iTunes Movies	Apple	Equipamentos – T-VOD	EUA

Obs: (*) Estas plataformas interromperam recentemente seus serviços.

Fonte: Business Bureau; ANCINE; compilado por Telecom Advisory Services

III.4. A importância do conteúdo local

No cumprimento de uma das metas da Lei 12.485/11, o percentual de conteúdo brasileiro na grade da TV paga cresce constantemente. Desde 2015, o percentual de horas de programação dedicadas ao conteúdo brasileiro tem aumentado (ver a tabela 9).

Tabela 9. Brasil: Percentual de horas de programação produzida localmente por tipo na TV Paga

	2015		2016	2017
	Não infantil	Infantil		
Comerciais	5,3 %	3,6 %	17,1 %	19,7 %
Outros	10,5 %	10,7 %	18,0 %	15,2 %
Produções estrangeiras	78,9 %	79,3	52,3 %	47,4 %
Produções brasileiras	5,4 %	6,4 %	12,5 %	17,7 %
Independentes	---	---	8,1 %	10,9 %
Afiliadas	---	---	4,4 %	6,8 %

Fonte: Preparado pela ANCINE a partir de relatórios de programadoras.

Além disso, o conteúdo exclusivo e original sustenta o desejo dos assinantes do mercado brasileiro de OTT. Segundo pesquisa do IBOPE Intelligence, 56% dos brasileiros que usam serviços de streaming de vídeo disseram que o conteúdo original era um critério-chave na escolha de um serviço. Isso levou os principais players globais de OTT a encomendar produções brasileiras⁴⁶ e aumentar suas bibliotecas com conteúdo produzido localmente (ver tabela 10).

Tabela 10. Brasil. Brasil. Produções locais de players globais (junho de 2019)

	Filmes			Séries		
	Títulos Inéditos (*)	Títulos Nacionais	% da Biblioteca	Títulos Inéditos (*)	Títulos Nacionais	% da Biblioteca
Netflix	2.757	88	3,2%	1.188	39	3,3%
Amazon Prime Video	2.750	17	0,6%	513	2	0,4%
Globo Play	272	83	30,5%	314	232	73,9%
Claro Video	2.696	63	2,3%	189	62	32,8%
HBO GO	590	5	0,8%	128	13	10,2%

⁴⁶ A Netflix encomendou 11 originais brasileiros até o momento, incluindo uma segunda temporada da série de ficção científica 3%, Coisa Mais Linda, ambientada nos anos 50, os thrillers sobrenaturais Spectros e The One, e o thriller dos anos 90, The Faction. O Amazon Prime, lançado no Brasil em 2016, fez sua primeira incursão no conteúdo local original encomendando Diablo Guardian.

Vivo Play	4.310	469	10,9%	614	244	39,7%
Oi Play	3.930	358	9,1%	1.388	408	29,4%

(*) Somente títulos inéditos sem considerar títulos repetidos (excluindo títulos em pacotes premium)

Fonte: Business Bureau MPC

Destacando a crescente concorrência baseada no conteúdo local, os players globais de OTT estão construindo a infraestrutura da produção brasileira. Por exemplo, a Amazon anunciou em junho de 2019 que abrirá no Rio de Janeiro seu primeiro escritório focado nos negócios de streaming fora dos EUA. A subsidiária do Rio de Janeiro, conforme noticiado pela imprensa local, gerenciará a entrega de todas as produções terceirizadas para o empresa no Brasil e também será a base para os negócios de streaming da empresa na América do Sul. Coincidentemente, os atores locais estão construindo uma capacidade de produção mais forte para enfrentar a invasão das plataformas globais. Confirmando que nunca licenciará seu conteúdo para Netflix ou Amazon, a Globo anunciou a construção de uma grande instalação de produção no Rio de Janeiro⁴⁷.

A aceleração no desenvolvimento de conteúdo local, aliada ao desenvolvimento do setor de OTT, teve um impacto positivo no mercado audiovisual brasileiro. Os mercados de TV por assinatura, transmissão e OTT representam vendas totais de R\$ 37,9 bilhões em 2017, o que equivale a 0,58% do PIB brasileiro⁴⁸, próximo a eletrodomésticos e superior à setor farmacêutica. O setor audiovisual como um todo, que inclui também os subsetores de filmes e videogames, compreende 335.000 empregos diretos e indiretos⁴⁹, com um multiplicador direto a indireto de 2,94⁵⁰.

III.4. A mudança para publicidade digital

Coincidentemente, a mudança para o streaming de vídeo está associada a uma mudança no mix de gastos com publicidade, da mídia tradicional (impressa e TV aberta) para a digital (ver tabela 11).

Tabela 11. Brasil: Receitas de publicidade (2014-2019)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidade Digital	Cabo Tela	577	628	621	788	941	1.069
	Cabo Classificados	127	167	188	220	237	249
	Cabo Busca Paga	450	416	392	407	457	493
	Cabo subtotal	1.154	1.211	1.201	1.415	1.635	1.811
	Móvel Tela	225	312	382	571	784	983
	Móvel Vídeo	24	40	66	103	145	190

⁴⁷ Ariens, C. (2019). “Esta rede de TV construiu um enorme estúdio de US\$ 50 milhões para enfrentar a Netflix”, Adweek, obtido de: [HTTPS://WWW.ADWEEK.COM/CATEGORY/PROGRAMMING-PERFORMANCE/](https://www.adweek.com/category/programming-performance/).

⁴⁸ Calculado a partir das receitas de três subsetores, conforme relatado em Pinho, J. (2019). A Evolução do Mercado audiovisual. Apresentação no Fórum de TV por Assinatura como porcentagem do PIB total a preços correntes, conforme divulgado pelo IBGE.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Tendências (2016). O impacto econômico do setor audiovisual brasileiro. São Paulo

	Móvel Busca Paga	90	120	145	194	263	334
	Móvel subtotal	339	472	593	868	1.192	1,507
	Total	1.493	1.683	1.794	2.283	2.827	3,318
TV aberta	Multicanal	291	289	353	400	463	520
	Terrestre	4.023	4.134	4.198	4.212	4.334	4,440
	Total	4.314	4.423	4.551	4.612	4.797	4,960
Jornal		862	861	830	750	703	658
TOTAL		6,669	6,967	7.175	7.645	8.327	8,936
Publicidade Digital		22,4%	24,2%	25,0%	29,9%	33,9%	37,1%
Publicidade TV aberta		64,7%	63,5%	63,4%	60,3%	57,6%	55,5%
Publicidade jornal		12,9%	12,4%	11,6%	9,8%	8,4%	7,4%

Fonte: PWC. Global Entertainment e Media Outlook

Entre 2014 e 2019, apesar do aumento dos gastos agregados com anúncios, os gastos com publicidade digital aumentaram de 22,4% para 37,1%. Embora a publicidade na TV aberta não tenha diminuído em termos absolutos, a publicidade digital capturou a maior parte do crescimento geral dos gastos com anúncios, gerando um aumento na participação.

IV. BENEFÍCIOS DA CONCORRÊNCIA E DA INOVAÇÃO NO MERCADO AUDIOVISUAL

Existem benefícios para consumidores e produtores decorrentes do aumento da concorrência e da inovação resultante no setor de TV paga? A integração vertical, que é uma reação às diferentes inovações e mudanças que ocorrem no mercado, representa um dos fatores que contribuem para a criação de mais concorrência e maiores benefícios para os consumidores (redução nos preços, mais conteúdo, etc.). Assim, estamos na presença de relações causais agindo em ambas as direções: a inovação de mercado requer integração vertical, o que, por sua vez, facilita a inovação. As evidências indicam que os benefícios superam em muito as desvantagens que possam resultar desse processo de consolidação. Na maioria dos casos, os benefícios para os consumidores decorrem de alterações na configuração da cadeia de valor.

IV. 1. Benefícios para os consumidores

Os consumidores escolhem o tipo de plataforma audiovisual que lhes oferece a maior utilidade (Golsbee e Petrin, 2001). O utilitário é uma função das necessidades dos consumidores versus as características da plataforma e seu preço. No caso da TV paga (incluindo OTTs), quatro características são consideradas:

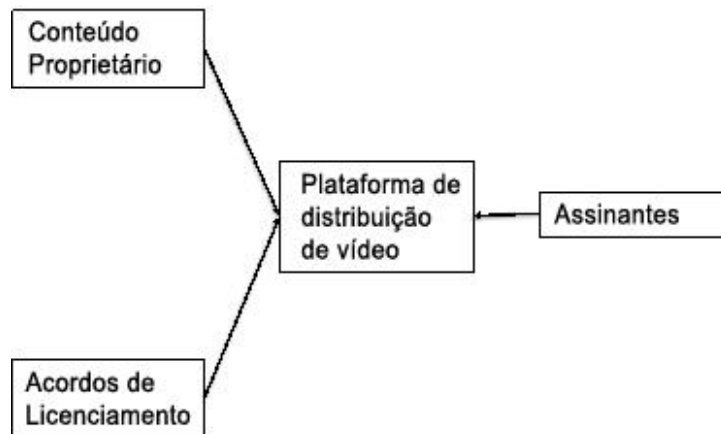
- Experiência aprimorada do cliente: enquanto a experiência dos clientes varia da busca de um bem à aquisição, passando pelo atendimento ao consumo e pós-aquisição, o foco principal aqui é a seleção de conteúdo. A questão principal é: até que ponto a dinâmica competitiva atual e as tendências de integração vertical do mercado audiovisual brasileiro melhoraram a capacidade dos consumidores de encontrar o conteúdo de vídeo desejado.

- Variedade de conteúdo: é geralmente aceito que a variedade de conteúdo em vídeo é importante para fortalecer e preservar a diversidade cultural. Uma grande variedade de conteúdo representa uma contribuição positiva para a gama e o fluxo de informações e ideias na sociedade. No entanto, a estrutura do setor e a variedade do conteúdo não estão necessariamente correlacionadas. De fato, alguns pesquisadores argumentam que quanto mais concentrado um setor audiovisual, maior a gama de produtos inovadores e diversos devido à capacidade das grandes empresas de inovar e desenvolver conteúdo: veja os recursos investidos pela Netflix e Amazon na produção de conteúdo, mencionados acima. Em vez de nos envolvermos em uma análise causal, examinaremos até que ponto as fontes de conteúdo e produtos aumentaram nos últimos anos. O objetivo é verificar se as tendências atuais do setor representam um fator positivo para estimular a variedade de conteúdo.
- Preços: a utilidade de um produto audiovisual é função do seu preço de consumo. Nesse caso, examinaremos as tendências de preços de produtos audiovisuais semelhantes no Brasil e comparamos os preços brasileiros com os de outros países da América Latina para estabelecer seu nível de acessibilidade relativo.
- Facilidade de acesso: nesse caso, o benefício do cliente está relacionado à capacidade de acessar o conteúdo de vídeo a partir de várias fontes alternativas. A premissa subjacente nesse caso é que a multiplicação dos pontos de consumo de conteúdo favorece a facilidade de acesso.

IV.1.1. Experiência aprimorada do cliente

Conforme abordado no capítulo II, a digitalização de conteúdo permitiu o surgimento de players não tradicionais que desintermediaram a cadeia de valor audiovisual histórica. Apesar da gradual reintegração de estágios por novos players (por exemplo, Netflix e Amazon entrando na produção de conteúdo), fica claro que a vantagem estratégica deles depende de sua posição como plataformas multilaterais que combinam conteúdo proprietário e licenciado para atender às necessidades do consumidor (ver figura 10).

Figura 10. Empresas de distribuição de vídeo atuando como plataformas multilaterais



Esse posicionamento não é exclusivo das operadoras OTT “pure play”, uma vez que outros distribuidores, como as operadoras de TV paga, também adotaram esses modelos, seja entrando em streaming de vídeo ou aprimorando sua oferta de vídeo sob demanda.

Essas plataformas multilaterais têm a capacidade de corresponder assinantes a necessidades heterogêneas (entretenimento, esportes, programação infantil) e disponibilidade de conteúdo do outro lado. Nesse contexto, o relacionamento com o cliente é fundamental, pois permite a personalização, recomendações etc. e gera dados que podem dar suporte a modelos de negócios alternativos (como aqueles baseados em publicidade).

A capacidade de correspondência resulta de várias dimensões de valor:

- Redução dos custos de busca: isso é alcançado através de duas funcionalidades: primeiro, os guias eletrônicos interativos do programa facilitam a navegação através da multiplicidade de ofertas; além disso, o mecanismo da plataforma acelera a recuperação de informações de conteúdo quando o assinante entra na programação desejada;
- Recomendação: a plataforma tem a capacidade de recomendar conteúdo com base nos padrões de visualização anteriores do assinante; e
- Acesso a informações de conteúdo: a plataforma também fornece informações sobre o conteúdo (avaliações, pontuação de críticos) que dá suporte às escolhas dos assinantes.

Ao capturar dados do assinante sobre padrões e comportamento de visualização, a plataforma de distribuição de vídeo cria uma vantagem competitiva baseada na assimetria das informações, o que reforça os efeitos indiretos da rede⁵¹. Por outro lado, as três

⁵¹ Ver Katz, R., P. Dougal, S. de Urquiza e R. Fisch, (2017) *Ecosistemas Digitais: Inovação e Disrupção na América Latina*, Miami: gA Center of Digital Business Transformation.

dimensões da capacidade de correspondência mencionadas acima representam um aprimoramento da experiência de visualização do assinante.

IV.1.2. Variedade de conteúdo

A dinâmica competitiva do mercado audiovisual no Brasil levou a um aumento no número de diversas ofertas de conteúdo. Entre junho de 2016 e dezembro de 2018, o número de canais de TV paga disponíveis para o público brasileiro aumentou de 203 para 223. Desses, 123 canais possuem grades de programas completamente diferentes (ver tabela 12).

Tabela 12. Brasil: Número de canais de TV Paga por gênero (2016-2018)

Gêneros		6/2016	12/2016	6/2017	12/2017	6/2018	12/2018
Filmes e séries	Básico	46	47	49	50	50	50
	Premium	32	32	32	32	32	32
	Subtotal	78	79	81	82	82	82
Entretenimento	Subtotal	42	44	44	46	52	52
Esportes	Básico	22	22	22	22	22	21
	Premium	18	18	18	18	18	18
	Subtotal	40	40	40	40	40	39
Infantil	Subtotal	21	20	21	24	26	26
Documentários	Subtotal	15	16	16	17	17	17
Notícias	Subtotal	7	7	7	7	7	7
Total	Básico	153	156	159	166	174	173
	Premium	50	50	50	50	50	50
Total		203	206	209	216	224	223

Fonte: Abenex (2019). Assinantes no Mercado de Programação na TV por Assinatura 2019

Embora não sejam diretamente comparáveis, o número de plataformas OTT também aumentou significativamente. Paralelamente, o lançamento de plataformas de vídeo sob demanda no Brasil tem aumentado consistentemente desde 2013, competindo diretamente com operadoras de TV paga e programadores. Em 2018, havia 83 plataformas OTT disponíveis para os consumidores brasileiros⁵² (ver tabela 13).

Tabela 13. Brasil: Número de plataformas OTT (por ano)

Modelo de Negócio	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VOD- TV paga por Assinatura	4	4	2	1	0	0
VOD por Assinatura	2	9	16	15	21	35
VOD por Transação	3	5	5	5	8	10
TV Everywhere	5	9	17	26	34	38
Total	14	27	40	47	63	83

Fonte: Business Bureau

Em suma, a intensidade competitiva resultou em um crescimento exponencial na variedade de conteúdo.

⁵² Esta estatística exclui 24 sites gratuitos de VOD como 24 Horas, Cinepata, Cineteca Nacional, e Retina Latina

IV.1.3. Preços em declínio

O preço do serviço mensal de TV paga no Brasil é o segundo menos caro entre os países latinos, depois do México. Isso é apoiado por uma análise das ofertas mais econômicas dos operadoras de TV paga em cada país, com a média calculada proporcionalmente à sua participação de mercado (ver tabela 14).

Tabela 14. América Latina: precificação média proporcional de ofertas mais econômicas (agosto de 2019)

País	Preço médio SEM promoções (em moeda local)	Preço médio COM promoções (em moeda local)	Preço médio SEM promoções (em US\$)	Preço médio COM promoções (em US\$)	Preço médio SEM promoções (em US\$) (ajustado para PPP*)	Preço médio COM promoções (em US\$) (ajustado para PPP*)
Argentina	\$ 1.071,24	\$ 931,66	\$ 22,90	\$ 21,70	\$ 44,12	\$ 41,80
Brasil	\$ 76,99	\$ 75,86	\$ 17,93	\$ 17,81	\$ 31,97	\$ 31,75
Chile	\$ 21.789,37	\$ 21.660,19	\$ 29,45	\$ 29,26	\$ 50,51	\$ 50,17
Colômbia	\$ 58.971,33	\$ 55.796,06	\$ 16,52	\$ 15,20	\$ 38,52	\$ 35,43
Equador	\$ 24,39	\$ 24,27	\$ 22,49	\$ 21,81	\$ 42,75	\$ 41,45
México	\$ 205,03	\$ 205,03	\$ 10,68	\$ 10,68	\$ 22,86	\$ 22,86
Peru	\$ 71,57	\$ 71,57	\$ 21,80	\$ 21,80	\$ 45,46	\$ 45,46

(*) Purchasing Power Parity factor (fator de Paridade de Poder de Compra) fornecido pelo FMI.

Fontes: Sites de operadoras; Todos os dados estão no Anexo.

A partir de agosto de 2019, a média proporcional da oferta mensal de serviços mais econômica (ajustada pela paridade de compra) de TV paga no Brasil é de US\$ 31,75, muito mais acessível que no restante dos grandes países da América Latina, com exceção do México. O cálculo do preço para o Brasil considerou as seguintes ofertas (Tabela 15).

Tabela 15. Brasil. As ofertas mais acessíveis por operadora (agosto de 2019)

Operadora	Plano	Número de Canais	Preço (sem promoções) (em moeda local)	Preço (com promoções) (em moeda local)
América Móvil (NET)	NET Fácil HD	100	\$ 69,99	\$ 69,99
Sky (DirecTV)	Easy	130	\$ 89,90	\$ 86,15
Oi	Start HD	126	\$ 64,90	\$ 64,90
Telefônica (VIVO)	Super HD	42	\$ 84,90	\$ 84,90

(*) Purchasing Power Parity factor (fator de Paridade de Poder de Compra) fornecido pelo FMI.

Fontes: Sites de operadoras.

Esta análise confirma o fato de que a intensa competição entre TV paga e players globais e locais de OTT está trazendo um benefício para os consumidores brasileiros.

Outra validação desta conclusão pode ser encontrada em uma análise dos preços da oferta mais econômica de um player de TV paga, a DirecTV. A Tabela 16 apresenta primeiro os

preços atuais da oferta mais econômica para três categorias de produtos, cada uma delas agrupada pelo número de canais (mini básico, básico e estendido). Os preços foram convertidos para os preços de 2015 com base nos dados de inflação do IBGE.

**Table 16. Preços da oferta mais econômica por categoria de produto (2015-2019)
(em Reais)**

	Mini básico		Básico		Estendido	
	Plano	Preço	Plano	Preço	Plano	Preço
2015	SKY B FIT 2015 - A	R\$ 74,90	SKY B LIGHT I 2015 - A	R\$ 89,90	SKY B MIX HD I 2015 - A	R\$ 114,90
2016	SKY B SMART 2016 - A	R\$ 74,90	SKY B MASTER 2016 - P	R\$ 90,90	SKY B ADVANCED 2016 - P	R\$ 100,00
2017	SMART 2017 - A	R\$ 89,90	MASTER II 2017 - A	R\$ 99,90	ADVANCED HD 2017 - A	R\$ 134,90
2018	SMART HD 2018 - A	R\$ 84,90	MASTER HD 2018 - A	R\$ 114,90	ADVANCED HD 2018 - A	R\$ 129,90
2019	SMART SD 2019 - A	R\$ 69,90	MASTER II SD 2019 - A	R\$ 109,90	MEGA PLUS HD 2019 - A	R\$ 149,90
Em reais de 2015						
2015		R\$ 74,90		R\$ 89,90		R\$ 114,90
2016		R\$ 67,31		R\$ 81,69		R\$ 89,87
2017		R\$ 75,80		R\$ 84,23		R\$ 113,75
2018		R\$ 69,21		R\$ 93,67		R\$ 105,89
2019		R\$ 55,56		R\$ 87,36		R\$ 119,15
% de redução		-25,8 %		-2,8 %		3,7 %

Fonte: DirecTV; análise da Telecom Advisory Services

Como mostra a tabela 16, em duas das três categorias, o preço da oferta mais econômica diminuiu, enquanto na terceira, a taxa de aumento em cinco anos é de apenas 3,7%.

Esperamos que os preços continuem em declínio no futuro, como resultado de movimentos agressivos por parte dos players de OTT. Por exemplo, Disney+, o novo participante, será oferecido por US\$ 6,99 por mês, quase metade do plano padrão de US\$ 13 por mês da Netflix. Essa estratégia de entrada disruptiva poderá desencadear uma onda de queda de preços entre os principais players de OTT. Na mesma linha, a Globo Play oferece um serviço baseado em anúncio e versão sem publicidade por aproximadamente US\$ 5 por mês.

IV.1.4. Facilidade de acesso

A integração da cadeia de valor no mercado audiovisual produziu uma aceleração da intensidade competitiva, o que, por sua vez, resultou no surgimento de uma multiplicidade de ofertas de acesso coexistindo em um mercado único (ver tabela 17).

Tabela 17. Produtos e abordagem para consumir conteúdo de vídeo

	Linear	Não-Linear
Rede Gerida da Operadora	Ofertas de operadores públicas e de TV paga	Conteúdo de TV com deslocamento temporal e VOD
OTT	Ofertas de estações de TV em rede e conteúdo produzido pela Internet sem intermediação de TV paga (por exemplo, Hulu)	Netflix, Amazon Video e outros serviços similares e aplicativos de TV

Fonte: Adaptado de Abreu et al. (2016)

Em abril de 2018, a visualização de OTT tornou-se no Brasil e no mundo um meio de consumo de vídeo convencional. Naquele mês, 59,5 milhões de residências nos EUA (que representam 63,5% equipadas com banda larga e Wi-Fi) usaram OTT. Esse percentual aumentou em 17% desde abril de 2017. Cada família assistiu 54 horas. do conteúdo OTT por mês (um aumento de 28% ano a ano).

O número de domicílios que acessam as plataformas OTT em 2019 atingiu 24.025.215 (o equivalente a 75,4% dos domicílios de banda larga fixa e 34,4% de todos os domicílios brasileiros).

IV. 2. Benefícios para os players do setor

Além dos benefícios para os consumidores, a integração vertical traz benefícios aos participantes do setor, alguns dos quais têm um impacto positivo no bem-estar do consumidor, enquanto outros contribuem para a sustentabilidade geral do setor. Eles serão analisados separadamente.

IV.2.1. Maior eficiência na contratação bilateral

Pesquisas sobre integração vertical no mercado audiovisual postulam que essa mudança na estrutura do setor melhora a eficiência na contratação bilateral, reduzindo custos de transação, protegendo nomes de marcas e salvaguardando a propriedade intelectual⁵³. A teoria da contratação eficiente entre comprador e vendedor foi proposta originalmente por Roland Coase (1937), que sugeriu que havia numerosos custos evitáveis no uso do mecanismo de preços, entre os quais o custo para descobrir quais são os preços relevantes e o custo da negociação e conclusão de um contrato: uma empresa integrada poderia evitar tais custos. Isso foi apoiado pela teoria do custo de transações de Williamson (1971, 1974, 1979, 1985), justificando a extensão vertical de uma empresa. Segundo Williamson (1985),

⁵³ Alguns teóricos argumentaram que, se houver custos de transação, pode haver um incentivo para combinar vários eventos ou atividades em um único pacote, organizando contratos de longo prazo, que reduzem a incerteza e os riscos (Malmgren, 1961). Nada mais distante das negociações atuais de licenciamento de direitos.

as instituições econômicas do capitalismo têm como principal objetivo economizar nos custos de transação. Nesse contexto, a integração serve para reduzir os custos de contratação ou evitar o risco de comportamentos oportunistas⁵⁴.

Esse conceito é particularmente aplicável à negociação de direitos de licenciamento e uma justificativa para que os players de OTT se integrem na produção de conteúdo. É com base nessa teoria que a Administração Nacional de Telecomunicações e Informações (1988) dos Estados Unidos argumentou que “a integração vertical permite que a empresa de cabo evite os custos de transação para obter a programação” (NTIA, 1988). O mesmo conceito é aplicável aos players de OTT que entram na produção de conteúdo.

IV.2.2. Economias de escala e de escopo

Um mercado audiovisual verticalmente integrado ajuda os distribuidores de conteúdo a se beneficiarem de economias de escala e de escopo e a encontrar os recursos necessários para investimentos em rede e programação. Isso pode ser particularmente relevante em mercados onde é importante aprimorar a produção de conteúdo local que exige mais recursos. Nos mercados com um certo nível de concentração, a viabilidade dos agentes locais em relação às operadoras globais é aprimorada.

Em uma dimensão relacionada, um mercado verticalmente integrado permite que os distribuidores compartilhem facilmente informações com produtores afiliados sobre os gostos e preferências dos espectadores (Waterman & Weiss, 1993b)⁵⁵. Isso pode ter um impacto positivo na diversidade de programas e na capacidade de resposta às necessidades dos assinantes.

Essa teoria da eficiência foi formulada pelos reguladores dos EUA argumentando que a integração vertical expandiu o fornecimento de programação de cabos de maneira elástica, melhorando assim a diversidade de programas para assinantes de TVs a cabo. A FCC afirmou que a integração vertical aumentou não apenas a quantidade, mas também a “qualidade” dos serviços de programas disponíveis para os assinantes (Ahn e Litman, 1997). Os níveis de concentração horizontal e vertical mais altos na setor de TV a cabo dos EUA permitiram às operadoras aproveitar valiosas economias de escala e promover investimentos em mais e melhores fontes de programas, programação mais original e diversas opções de visualização para assinantes the TV a cabo (FCC, 1990).

Além dos recursos de programação, em um contexto digital, as operadoras de TV paga podem coletar informações valiosas sobre os espectadores por meio de plataformas online e/ou decodificadores que podem gerar receita com inovadores modelos de negócios ou

⁵⁴ Waterman, D. (1993). Um modelo de integração vertical e economias de escala na distribuição de produtos de informação. *Journal of Media Economics*, 6(3), 23-35.

⁵⁵ Waterman, D. (1993). Um modelo de integração vertical e economias de escala na distribuição de produtos de informação. *Journal of Media Economics*, 6(3), 23-35.

novas produções. Compartilhar essas informações pode estimular a inovação na forma de novos canais, plataformas de distribuição ou formatos de publicidade⁵⁶;

IV.2.3. Eliminação da dupla margem

A dupla aplicação de margem ocorre quando as empresas a montante e a jusante têm poder de precificação e, juntas, estabelecem um preço com margem dupla, dando origem a preços excessivos no varejo. Nesse contexto, uma estratégia de integração vertical ajuda os distribuidores a reduzir custos de transação e, portanto, diminuir o nível de taxas de retransmissão pagas às emissoras⁵⁷. Nesse contexto, a integração vertical resulta em uma redução do bom preço final, eliminando uma perda de peso morto resultante de dupla aplicação de margem de monopólio no preço do produto e aumenta o bem-estar do consumidor, pois o preço do produto final é reduzido na direção de seu custo marginal (Waterman, 1993). Esse benefício também pode ser aplicável ao mercado audiovisual.

V. IMPLICAÇÕES DA REGULAMENTAÇÃO

Em resumo, este estudo demonstrou que a cadeia de valor tradicional dos setores audiovisuais global e brasileiro tem sido constantemente disruptada pela entrada de novos players possibilitados pela digitalização de conteúdo. Desintermediação, fragmentação, surgimento de especialistas e integração vertical (para trás e para a frente) são características da intensidade competitiva. Essas tendências não estão presentes somente nas economias avançadas, mas também entraram no mercado brasileiro, onde alguns players estão competindo não apenas na distribuição de vídeos, mas em outros setores adjacentes, como o desenvolvimento de conteúdo com em escala global, adaptando o conteúdo às demandas dos consumidores locais. Da mesma forma, a redução das barreiras à entrada na distribuição permitiu o desenvolvimento de um vibrante setor brasileiro de OTT.

Essas alterações trazem enormes benefícios para os consumidores (por exemplo, variedade de conteúdo, facilidade de acesso, melhor experiência do cliente, baixa precificação etc.). O declínio das assinaturas da TV paga brasileira foi impulsionado não apenas pelas condições macroeconômicas, mas é constantemente estimulado pela substituição de produtos. Os “cortadores de cabo” da TV paga demonstram um intenso consumo de vídeo das plataformas OTT. Além disso, a integração vertical na produção de conteúdo, combinada com as soluções de políticas públicas em relação ao desenvolvimento de conteúdo local, geraram um próspero setor brasileiro de produção audiovisual.

Nesse contexto, acreditamos que as autoridades reguladoras não deverão regular excessivamente esses negócios (por meio de cotas de conteúdo ou outras restrições, como limitações de integração vertical). As restrições à integração vertical, como aquelas

⁵⁶ Evens, T. & Berte, K. (2014). Desafios das inovações digitais: uma abordagem baseada em decodificadores. Em J. Bourdon & C. Méadel (Eds.), *Públicos de televisão em todo o mundo: desconstruindo a classificação*

⁵⁷ Evens, T. (2014). “Se você não pagá-los, compre-os! Mania de fusão nos mercados de distribuição e conteúdo”. *International Journal of Digital Television*, 5 (3), 261-265.

impostas no artigo 5 da Lei SeAC, são anticoncorrenciais ou prejudiciais à proteção do setor audiovisual local e devem ser removidas para evitar sufocar a concorrência, diminuindo o bem-estar dos consumidores. Em relação às plataformas OTT, as autoridades brasileiras precisam considerar que, em vez de regulamentá-las como serviços de TV paga, pode fazer mais sentido evitar impor restrições e encargos regulatórios a esses inovadores serviços. O objetivo é criar condições equitativas para os provedores de TV paga competirem com os OTTs, o que pode ser melhor realizado com a eliminação gradual de restrições e encargos regulatórios desnecessários aos serviços de TV paga. Além disso, a restrição contida no artigo 6 da SeAC, que proíbe os provedores de serviços de telecomunicações (verticalizados ou não) de contratar talentos locais para produções de TV paga, representa um obstáculo adicional à verticalização, o que é prejudicial para a concorrência.

A incerteza sobre como a ANATEL vai regulamentar os OTTs em geral e se os OTTs lineares estarão sujeitos a licenciamento e outros requisitos relacionados à TV paga pode ter um efeito dissuasor nas iniciativas de negócios para trazer ofertas inovadoras de OTT ao mercado brasileiro, com consequências negativas na concorrência e no bem-estar dos consumidores⁵⁸.

Daqui para adiante, os reguladores brasileiros deverão permitir que o mercado evolua naturalmente, enquanto o monitoram em termos de mecanismos convencionais de estrutura de mercado, como índices de concentração. É por isso que este é um bom momento para dar um passo atrás e observar o que está acontecendo no mercado. Se os formuladores de políticas desejarem maximizar a diversidade de conteúdo, preços baixos e múltiplas ofertas para os consumidores, eles precisam eliminar as restrições à integração vertical e permitir a entrada de novos participantes sem quaisquer impedimentos regulatórios. Isso não reduzirá a concorrência; pelo contrário, permitirá que ela floresça.

⁵⁸ A ser observada a oferta OTT da Vrio para a América Latina, o DIRECTV Go, que foi lançado em quase todo o território da América Latina, com algumas exceções, incluindo o Brasil. Se a ANATEL decidir aplicar o regime SeAC a OTTs lineares, outros lançamentos em potencial de ofertas de OTT no Brasil poderão estar em risco.

BIBLIOGRAPHY

Ahn, H., and Litman, B. (1997). "Vertical integration and consumer welfare in the cable industry". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 41(4), 453-477.

ANCINE (2010) *TV Paga: Mapeamento*.

ANCINE (2012). *Informe de Acompanhamento do Mercado: TV Paga. Monitoramento de Programação em 2012*.

ANCINE (2014). *Informe de Acompanhamento do Mercado: TV Paga. Monitoramento de Programação em 2013*.

ANCINE (2015). *Informe de Acompanhamento do Mercado: TV Paga. Monitoramento de Programação – Fontes Secundarias - 2014*.

ANCINE (2016). *Televisão Paga 2015*.

ANCINE (2017). *Televisão Paga 2016*.

ANCINE (2018). *Televisão Paga 2017*.

ANCINE (2019). *Nota técnica No 2-E/2019 No SEI 1413741*

Anderson, C. (2006). *The Long tail: why the future of business is selling less of more*. NY: Hyperion.

Ariens, C. (2019). "This TV network built a massive \$50 Million Studio mostly to take on Netflix", Adweek, retrieved from:
[HTTPS://WWW.ADWEEK.COM/CATEGORY/PROGRAMMING-PERFORMANCE/](https://www.adweek.com/category/programming-performance/).

Buso, M. and Galia, S. (2014). *The causal effects of competition on prices and quality: evidence from a field experiment*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Comscore (2017). *2017 Digital Future in focus: Latin America*, August

Comscore (2018). *Global Digital Future in Focus*

Comscore (2018). *Video-streaming in India*

Elberse, A. and Cody, M. *The video-streaming wars in 2019: Can Disney catch Netflix?* Harvard Business School Case 9-519-094. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Engleson, S. (2018). *State of OTT: an in-depth look at today's over the top content consumption and device usage*. ComScore: June

Evens, T. and Donders, K. (2013). "Mergers and acquisitions in TV broadcasting and distribution: Challenges for competition, industrial and media policy", *Telematics and Information*, April.

Evens, T. & Berte, K. (2014). Challenges of Digital Innovations: A Set-top Box Based Approach. In J. Bourdon & C. Méadel (Eds.), *Television Audiences Across the World: Deconstructing the Rating Machine* (pp. 234-247). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Evens, T. (2014). "If you won't pay them, buy them! Merger mania in distribution and content markets." *International Journal of Digital Television*, 5(3), 261-265.

Evens, T. (2015). "Value networks and changing business models for the digital television". *Journal of media Business Studies*, March.

FCC (1990). *Rate deregulation and the commission's policies relating to the provision of cable television service*. MM Docket No. 89-600. FCC Record, 5, 4962-5129.

Feldman, D. (2019). *Netflix's dominance in US Wanes as Hulu, Amazon gain subscribers*

Fransman M. (2002). "Mapping the evolving telecoms industry: the uses and shortcomings of the layer model". *Telecommunications Policy*, 26 (9/10), 473-483.

Gershon, R.A. (2013). *Media, Telecommunications and Business Strategy*. New York: Routledge.

Goolsbee, A., and Petrin, A. (2004). "The consumer gains from direct broadcast satellites and the competition with cable TV". *Econometrica*, 72(2), 351-381.

Katz, R. *La economía y el ecosistema digital en América Latina*. Madrid, Ariel, 2015.

Katz, R., P. Dougal, S. de Urquiza and R. Fisch, (2017) *Digital Ecosystems: Innovation and Disruption in Latin America*, Miami: gA Center of Digital Business Transformation.

Kops, M. (2006). *Globalizing media markets: benefits, costs, winners and losers*. Working paper of the Institute for Broadcasting Economics. Cologne University, Cologne, Germany

Krafft J. (2003). "Vertical structure of the industry and competition: an analysis of the evolution of the info-communications industry". *Telecommunications Policy*, 27 (8/9), 625-649.

Malmgren, H. (1961). "Information, expectations and the theory of the firm". *Quarterly Journal of Economics*, 75, 399-421.

McDonald (2018). *The OTT hotlist*

Noam, E. (2016). *Who owns the world's media?* Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Observacom (2019). *ANATEL de Brasil impulse eliminar la propiedad cruzada entre programadores y distribuidores de contenidos audiovisuales en TV paga*.

Peppard J. & Rylander A. (2006). "From value chain to value network: Insights for mobile operators". *European Management Journal*, 24 (2/3), 128-141.

Porter, M. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 40(6), 61-78.

Possebon, S. (2019). "Economia ainda estuda mudanças no marco legal de TV paga". *Teletime News*, August

Possebon, S. (2019). "Governo pede a empresas que se posicionem sobre mudanças nas regras de TV paga". *Teletime News*, August

PWC (2019). *Global Entertainment and media Outlook 2019-2023*

Soni, S. (2018) "How is Netflix performing in India?" *Business Bureau*

Rappa, B., Fonseca, M., Taino, L. (2017). *Efeitos da crise econômica nos mercados de programação e de empacotamento da TV por Assinatura no Brasil*. Brasília: ANCINE.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Methuen, 1904.

Stigler, G. (1951). "The division of labor is limited by the extent of the market". *Journal of Political Economy*, 59, 185-193.

Waterman, D. (1993). "A model of vertical integration and economies scale in information product distribution". *Journal of Media Economics*, 6(3), 23-35.

Waterman, D., and Weiss, A. (1996). "The effects of vertical integration between cable television systems and pay cable networks". *Journal of Econometrics*, 72(1-2), 357-395.

Williamson, O. (1971). "The vertical integration of production: Market failure considerations". *American Economic Review*, 61, 112-127.

Williamson, O. (1974). "The economics of antitrust: Transaction cost considerations". *University of Pennsylvania Law Review*, 122, 1439-1496.

Williamson, O. (1979). "Assessing vertical market restrictions: Antitrust ramifications of the transaction cost approach". *University of Pennsylvania Law Review*, 127, 953-993.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Zwass V. (1996). "Electronic commerce: structures and issues". *International Journal of Electronic Commerce*, 1 (1), 3-23.

ANEXO A. Análise da precificação na TV paga da América Latina

País	Operador	Canais	Plan	Market Share	2019				2015			
					PrecioUSD	PrecioMonedaLocal	PrecioSDPP	PrecioSDPP	PrecioUSD	PrecioMonedaLocal	PrecioSD	PrecioSDPP Nuevo
ARGENTINA	Cablevisión	63	Cable	39.0%								
	DirecTV	130	Pago por uso	32.0%								
	Telecom	88	Pago por uso	6.0%								
	PROMEDIO PONDÉRADO											
BRASIL	América Móvil (NET)	110	NET F&M	51.0%								
	Sky (DirecTV)	130	Easy	27.0%								
	Oi	128	StarHD	9.0%								
	Telefónica (VIVO)	42	SuperHD	9.0%								
	GVT	42	SuperHD	0.0%								
CHILE	Valcarlos	N/C	N/C									
	PROMEDIO PONDÉRADO											
COLOMBIA	Pacificable	39	TV Analógico	3.0%								
	VTR Televisión	152	Telefe	32.0%								
	Televisión (Movistar)	155	Pago por uso	19.0%								
	DirecTV	95	Pago por uso	20.0%								
	Claro	145	Pago por uso	12.0%								
ECUADOR	Televisión	88	Pago por uso	3.0%								
	El Estelar	85	SuperHD	4.0%								
	PROMEDIO PONDÉRADO											
MÉXICO	TV P&U (Televisa)	60	tvz P&U	7.0%								
	Cablevisión (Televisa)	60	tvz P&U	7.0%								
	Cablevisión (Voz)	100	voz P&U	3.0%								
	Cablevisión (Televisa)	60	tvz P&U	0.0%								
	Cablevisión (Televisa)	60	tvz P&U	0.0%								
PERU	Sigla	28	SuperHD	37.0%								
	Delmas	23	Delmas	18.0%								
	Megacable	138	Concursión	14.0%								
	PROMEDIO PONDÉRADO											