

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**DIANDRA CAROLINA DE OLIVEIRA VIEIRA DA ROCHA**

**ECONOMIA DE PLATAFORMAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL: ANÁLISE  
DE PROBLEMAS CONCORRENCIAIS NO MERCADO OTT- O CASO  
BRASILEIRO**

**RIO DE JANEIRO**

**2020**

DIANDRA CAROLINA DE OLIVEIRA VIEIRA DA ROCHA

**ECONOMIA DE PLATAFORMAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL: ANÁLISE  
DE PROBLEMAS CONCORRENCIAIS NO MERCADO OTT- O CASO  
BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas públicas, estratégias e desenvolvimento, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz Carlos Delorme Prado

RIO DE JANEIRO

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

R672 Rocha, Diandra Carolina de Oliveira Vieira da.

Economia de plataformas na indústria audiovisual: análise de problemas  
concorrenciais no mercado OTT: o caso brasileiro / Diandra Carolina de Oliveira Vieira  
da Rocha. – 2020.

114 f.; 31 cm.

Orientador: Luiz Carlos Thadeu Delorme Prado.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de  
Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desen-  
volvimento, 2020.

Bibliografia: f. 105 – 114.

1. Telecomunicações – Aspectos econômicos. 2. Plataformas digitais. 3. Defesa da  
concorrência. I. Prado, Luiz Carlos Thadeu Delorme, orient. II. Universidade Federal do  
Rio de Janeiro. Instituto de Economia. III. Título.

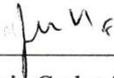
CDD 384.041

DIANDRA CAROLINA DE OLIVEIRA VIEIRA DA ROCHA

**ECONOMIA DE PLATAFORMAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL: ANÁLISE  
DE PROBLEMAS CONCORRENCIAIS NO MERCADO OTT- O CASO  
BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas públicas, Estratégias e Desenvolvimento do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Aprovada em 18/02/2020



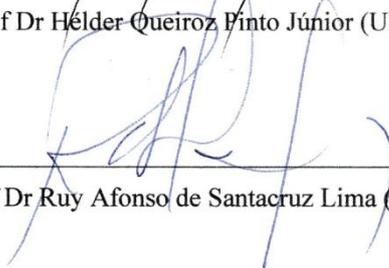
---

Prof Dr Luiz Carlos Thadeu Delorme Prado (UFRJ- Orientador)



---

Prof Dr Helder Queiroz Pinto Júnior (UFRJ)



---

Prof Dr Ruy Afonso de Santacruz Lima (UFF)

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer aos meus pais Fátima e Rocha por todo o incentivo, carinho, compreensão, paciência e por sempre acreditarem nos meus sonhos. Aos meus amigos que me ajudaram nesta jornada. Ao Instituto de Economia e ao PPED por proporcionarem a sociedade ensino de excelência. Por fim, agradeço especialmente ao meu orientador Luiz Carlos Prado pela paciência, palavras de incentivo e aos ensinamentos e ao professor Fábio Sá Earp pela colaboração desde a graduação e os ensinamentos passados ao longo desta jornada.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

## RESUMO

ROCHA, D.C.O.V. **ECONOMIA DE PLATAFORMAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL: ANÁLISE DE PROBLEMAS CONCORRENCIAIS NO MERCADO OTT: O CASO BRASILEIRO**. Rio de Janeiro, 2020. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento- PPED), Instituto de Economia – IE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020.

A ascensão das plataformas OTT permitiu à indústria audiovisual evoluir para um ecossistema complexo com base em diferentes modelos de negócios e iniciativas inovadoras que quebram as fortes barreiras à entrada que caracterizam a indústria, por outro lado, esse modelo tem desempenhado um papel hostil às operadoras de telecomunicações, uma vez que opera em um espaço semelhante ao dos serviços tradicionais. O objetivo desta dissertação é analisar as mudanças provocadas na indústria audiovisual, com destaque para o segmento televisivo e discutir problemas concorrenciais existentes a partir destas transformações, com foco no Caso Brasileiro. A partir disso, analisa-se como o impacto das Plataformas OTT foi compreendido pela agência antitruste brasileira CADE por meio de dois casos de integração na Indústria, o primeiro de natureza vertical, AT&T/Time Warner (2017) e o segundo de natureza horizontal Disney/ Fox (2019). A dissertação conclui que os novos mercados não eliminarão os antigos, mas alteram a dinâmica concorrencial dos mercados tradicionais, o que tem implicações para as políticas públicas regulatórias e concorrenciais.

**Palavras chave:** Plataformas OTT, Vídeo por Demanda, Economia da Mídia, Indústria Audiovisual, fusões/aquisições, antitruste.

## ABSTRACT

ROCHA, D.C.O.V. **ECONOMIA DE PLATAFORMAS NA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL: ANÁLISE DE PROBLEMAS CONCORRENCIAIS NO MERCADO OTT: O CASO BRASILEIRO**. Rio de Janeiro, 2020. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento- PPED), Instituto de Economia – IE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020.

The rise of OTT platforms has allowed the audiovisual industry to evolve into a complex ecosystem based on different business models and innovative initiatives that break down with the strong barriers to entry that characterize an industry. On the other hand, this model has played by a hostile role to telecommunications operators given that it operates in a space similar to that of traditional services. The aim of this study is to analyze the changes caused in the audiovisual industry, with emphasis on the television segment, and discuss the competitive problems existing from these transformations, focusing on the Brazilian case. From this, analyze how the impact of OTT Platforms was understood by the Brazilian antitrust agency CADE through two cases of integration into the Industry, the first by vertical nature, AT&T / Time Warner (2017) and the second by horizontal nature Disney / Fox. (2019). The text concluded that new markets do not eliminate old ones, but alter the competition of traditional markets, and have implications for regulatory and competition policies.

**Keywords:** OTT Platforms, Video on Demand. Media Policy Audiovisual Industry, mergers and acquisition , antitrust.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Os 10 maiores mercados de VOD em número de receitas (milhões de dólares) .....	49
Gráfico 2: Fusões e aquisições no mercado de mídia (1985-2018) .....	60
Gráfico 3: Participação da Assinatura de Serviços OTT dentre os Domicílios equipados com TV .....	64
Gráfico 4: Serviços de VOD disponíveis no Brasil por Modelo de Negócio .....	65
Gráfico 5: Evolução do número de assinantes de Banda Larga, TV por Assinatura e SVOD no Brasil.....	66
Gráfico 6: Market Share das Plataformas de VOD disponíveis no Brasil.....	68
Gráfico 7: Total de Horas gastos em Plataformas de Internet nos EUA .....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação dos Assinantes de Banda Larga por Grupo Econômico .....	67
Tabela 2: Participação dos Assinantes de TV por Assinatura por Grupo Econômico ....	68
Tabela 3 Preços dos Serviços de VOD por Grupo Econômico (R\$).....	69
Tabela 4: Preços dos pacotes básicos de TV por Assinatura por Grupo Econômico (R\$) .....	69
Tabela 5: As dez maiores bilheterias dos cinemas brasileiros no ano de 2019 .....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia Ramificada da Indústria Audiovisual .....	24
Figura 2: Cadeia Produtiva da TV por Assinatura .....	25
Figura 3: Classificação das Plataformas de Internet .....	38
Figura 4: Cadeia de Valor do Vídeo Por Demanda .....	48
Figura 5: Modelos de Negócio do Vídeo por Demanda .....	52
Figura 6: Nova Circulação de Conteúdos na Indústria Audiovisual .....	53

## LISTA DE SIGLAS

ACC	Acordo em Controle de Concentrações
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANCINE	Agência Nacional do Cinema
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
DTH	Direct to Home
FVOD	Free Video on Demand
MMDS	Multichannel Multipoint Distribution Service
MVPD	Multichannel Video Programming Distributor
OTT	Over the top
SEAC	Serviço de Acesso Condicionado
SG/CADE	Superintendência Geral do CADE
SVOD	Subscription Video on Demand
VOD	Video on Demand
TMT	Tecnologia, Mídia e Telecomunicações
TVOD	Transactional Video on Demand
TW	Time Warner
TWDC	The Walt Disney Company

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO I – ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA DEFESA DA CONCORRÊNCIA E ECONOMIA DA MÍDIA.....	15
I.1 – Princípios da Economia da Mídia .....	15
I.1.1 – Estratégias Empresariais de Concentração na Indústria da Mídia. ....	18
I.1.2 – Eficiência e Concentração nos Mercados Midiáticos .....	20
I.1.3– Cadeia de Valor do Audiovisual .....	22
I.2 – O Segmento de TV por Assinatura .....	25
I.2.1 – Breve histórico dos Problemas Concorrenciais no setor televisivo brasileiro .....	27
I.3–Evolução do Conteúdo Audiovisual na Internet .....	30
CAPÍTULO II – AS NOVAS MÍDIAS: PLATAFORMAS OTT .....	33
II.1 – Economia de Plataformas : Algumas questões teóricas. ....	33
II.1.1 – Tipologia das Plataformas de Internet .....	36
II.2 – Características das Plataformas de Internet .....	38
II.2.1 – Externalidades de Rede e Mercado de Múltiplos Lados .....	38
II.2.2 –Predisposição à concentração e Ausência de lucros por longos períodos ...	43
II.2.3- Mercados com preço zero .....	44
II.2.3.1- Estrutura de Preços Nos Mercados de Preço Zero .....	45
II.2.4 – Privacidade do Usuário e elevado potencial para experimentação e inovação .....	47
II.3 –Plataformização da Indústria Audiovisual - Plataformas OTT Mídia.....	48
II.3.2 - Análise das estratégias para a manutenção de posições de liderança na indústria audiovisual .....	54
II.3.2.1- Expansão por Multiplataformas .....	55
II.3.2.2- Pacotes com Múltiplos Serviços .....	57
II.3.2.3- Fusões e aquisições .....	58
CAPÍTULO III- POLÍTICAS PÚBLICAS E PLATAFORMAS OTT MÍDIA: ANÁLISE DO MERCADO DE OTT NO BRASIL.....	64
III.1- Panorama das Plataformas OTT Mídia no Brasil .....	64
III.2 – Caso AT&T/Time Warner .....	71
III.2.1 – Mercado Relevante.....	72

III.2.1.1 – Possibilidade de exercício de poder de mercado- Mercado de licenciamento e programação .....	73
III.2.1.2 – Possibilidade de exercício de poder de mercado- Mercado de Distribuição .....	75
III.2.2 – Posicionamento do CADE com relação às Plataformas OTT de Mídia ...	76
III.2.3 – A Lei do Seac e verticalização .....	83
III.2.4 – Remédios aplicados.....	87
III.3 – Caso Disney/ 21st Century Fox.....	88
III.3.1 – Mercado Relevante.....	89
III.3.2 – Posicionamento do CADE com relação às Plataformas OTT de Mídia ...	93
III.3.3 – Remédios aplicados.....	97
III.4 – Considerações Finais sobre as decisões do CADE .....	99
CONCLUSÃO .....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105

## INTRODUÇÃO

A indústria audiovisual vem passando por mudanças profundas em um processo que tem sido chamado de convergência tecnológica. Tal fenômeno é caracterizado pela utilização de uma única infraestrutura para acesso de diferentes conteúdos. As transformações nesse segmento são parte de um fenômeno mais amplo onde as fronteiras das indústrias de tecnologia, mídia e telecomunicação, antes bem delimitadas, vêm se desfazendo. Nessas condições, observa-se contínuo processo de integração vertical de provedores de acesso e empresas de plataformas e integração horizontal entre empresas gigantes no setor de produção de conteúdo e de tecnologia.

No Brasil, em linha com as transformações na economia mundial, a indústria audiovisual, em particular o segmento televisivo, vem passando por grandes transformações devido aos avanços na tecnologia da internet banda larga. A tecnologia digital e a Internet têm remodelado as estruturas de configurações competitivas de poder e controle da indústria audiovisual. Esta revolução digital viabilizou várias iniciativas inovadoras, dinamizou a lógica das janelas de exibição e promoveu o melhor aproveitamento dos produtos independentes, além de romper com os paradigmas de distribuição tradicional, em que as grandes empresas não possuem controle absoluto sobre seus produtos culturais (Januzzi,2012). Isto proporcionou uma grande mudança no consumo audiovisual através, principalmente, das Plataformas *Over the top* (OTT). Tais plataformas distribuem conteúdos para a transmissão direta via internet proporcionando a potencialização da circulação de conteúdo, a criação de novos modelos de negócio e o aumento da produção audiovisual para mercados de nicho. O surgimento das Plataformas OTT colocou em discussão o papel da TV como provedora de conteúdo e mídia na atualidade. A indústria da televisão está testemunhando o colapso do monopólio tradicional da distribuição, a proliferação de novos modos de distribuição, a integração do conteúdo e a infraestrutura de distribuição no nível corporativo e a cristalização do chamado período "pós-rede" (Lotz,2014)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Lotz(2014) define a Era das Redes de Televisão, como a era da radiodifusão em que as redes selecionavam os programas que alcançariam uma cultura de massa heterogênea. Neste período, os espectadores possuíam pouco controle sobre o meio. A partir da década de 1980, a introdução das Novas tecnologias, incluindo controle remoto, videocassete sistemas de gravador e cabo analógico, escolha e controle expandidos dos espectadores; produtores ajustados às regulamentações governamentais que forçaram as redes a abandonar parte de seu controle sobre os termos de criação do programa. Além disso, os canais a cabo nascentes e novas redes de transmissão foram adicionados às opções de conteúdo dos telespectadores e introduziram uma forma de programação de televisão sem publicidade. A partir dos anos 2000, com a difusão da Internet, surge a Era Pós

A discussão teórica que orienta este trabalho tem como pano de fundo o debate de um dos aspectos do fenômeno de convergência tecnológica descrito acima: o processo de “plataformização” do audiovisual. Trata-se de um processo de transformação global, que vem afetando algumas indústrias de serviço, onde a sua organização baseia-se em uma plataforma digital que elimina vários elementos das cadeias produtivas dessas indústrias. A dinâmica industrial criou novas formas de concorrência, revelou novas formas de inovação colaborativa entre as empresas e colocou uma série de novas questões fundamentais. Essas novas perguntas incluem, mas não estão limitadas a, questões de bem-estar social, dinâmica e estratégias das indústrias.<sup>2</sup>

O ritmo das mudanças tecnológicas, a intensidade da concorrência internacional e os limites confusos da indústria convenceram as empresas de tecnologia, mídia e telecomunicações de que a participação avançada na cadeia global de valor é essencial para o crescimento econômico. Para se adaptar a este processo de plataformização, tais empresas ultrapassaram seus papéis tradicionais e estão cada vez mais envolvidas na criação e investimento em conteúdo, bem como na monetização direta do consumo de TV através das plataformas OTT de Mídia e em publicidade (Ballon e Evens, 2014).

Esta dissertação busca responder a seguinte pergunta: Quais os impactos do processo de plataformização no mercado audiovisual e suas implicações no ambiente concorrencial do setor? A partir disso, têm-se dois objetivos. O primeiro é analisar as transformações ocorridas no mercado de mídia audiovisual na última década, especialmente àquelas relevantes para discutir os mercados de TV por assinatura e as Plataformas de OTT. Portanto, trata-se de analisar os novos mercados baseados em serviços, que surgiram nos últimos anos e transformaram os mercados pré-existentes da indústria de informação e comunicação. O segundo objetivo é apresentar e discutir os problemas concorrenciais que a autoridade antitruste brasileira vem enfrentando em decorrência das mudanças mencionadas anteriormente. Para isso serão analisadas as principais estratégias das empresas para se adaptar aos novos modelos competitivos e as implicações dessas estratégias para o ambiente concorrencial e/ou para o interesse público.

---

Rede as centenas de canais que oferecem programação até o final da transição multicanal fragmentaram significativamente o público. Então, até o final de 2010, os espectadores poderiam acessar facilmente centenas de programas de televisão de qualquer época por meio de mídia online.

<sup>2</sup> - Como referências para esse debate ver Evens e Donders (2018), Ballon e Evens (2014), Doyle (2015). Esta literatura será discutida posteriormente.

Este trabalho sustenta duas hipóteses: (i) a dinâmica recente no mercado de audiovisual vem levando ao surgimento de vários mercados novos, particularmente, em OTT que baseia-se em um modelo de negócio de economia de plataforma. No entanto, esses novos mercados não eliminarão os antigos, mas seu aparecimento altera a dinâmica concorrencial dos mercados antigos, o que tem implicações para as políticas públicas regulatórias e concorrenciais; (ii) a plataformização leva por um lado à integrações da indústria, por outro a sua fragmentação, esta dinâmica contraditória traz vários desafios a serem enfrentados pelas autoridade antitruste e regulatórias.

A abordagem teórica deste estudo insere-se na tradição de análise institucional, no campo de políticas públicas e recorre, ainda, a rica literatura recente de economia da concorrência e de economia da mídia para discussão de questões concorrenciais e, acessoriamente, de questões regulatórias. A metodologia adotada nesta dissertação para sustentar as hipóteses propostas combinará uma revisão crítica da produção acadêmica sobre as questões levantadas, com análise documental, onde usaremos o rico material constante em atos de concentração analisados recentemente pelo CADE. A pesquisa documental tem o objetivo de verificar as discussões concorrenciais em curso e analisar criticamente dois atos de concentração avaliados pelo CADE: AT&T/ Time Warner e Disney/Fox. Além destes procedimentos serão utilizadas diferentes base de dados sobre a concentração no mercado e a expansão das plataformas OTT, disponíveis por portais estatísticos como o Statista e a Nielsen e nos sites da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e Agência Nacional do Cinema (ANCINE).

A dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro tem por objetivo discutir as especificidades da Economia da Mídia disponíveis na literatura do setor, relevante para nossa discussão. Dentro disso, apresentamos abordagem da Defesa da Concorrência relacionando ao tema de Economia da Mídia. A partir destas características pode-se compreender quais são os principais pontos que devem ser considerados na análise de problemas concorrenciais no setor. O capítulo ainda apresenta as características do setor tradicional de TV por Assinatura, um breve tratamento histórico das transformações do indústria audiovisual na internet e quais os principais problemas concorrenciais solucionados pelo autoridade antitruste brasileira, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) relacionados à esta indústria.

No segundo capítulo ,estudar-se-á questões teóricas e econômicas referentes às plataformas Over the Top (OTT) e os consequentes impactos econômicos do mercado de plataformas no setor audiovisual. Por fim, analisar-se-á as estratégias utilizadas pelas empresas para manter ou conquistar posições dominantes no mercado.

O terceiro capítulo busca compreender quais as particularidades e os efeitos da plataformização no mercado brasileiro. A partir disso, analisaremos dois casos de integrações na indústria audiovisual que tiveram impactos concorrenciais no Brasil: vertical – AT&T/TIME Warner e horizontal – Disney/Fox. Busca-se compreender qual o entendimento do CADE a respeito da influência das Plataformas OTT na indústria e se esta visão considera com apuro as transformações resultantes da plataformização, corroborando ou não com as hipóteses aqui apresentadas.

Ao estudar esse assunto, pretende-se contribuir para o campo de estudo das políticas públicas no sentido de compreender as mudanças proporcionadas pelas inovações no mercado audiovisual e seus efeitos para o bem estar do consumidor. Esta dissertação corrobora com a ideia de que processo de plataformização modificará o mercado tradicional criando espaço para mais competidores, mas também acarretará o aumento de práticas anticompetitivas que influenciam o desenvolvimento do mercado de OTT de mídia. Entretanto, para além dessa visão, pretende-se contribuir para a discussão do ambiente concorrencial na economia das mídias no Brasil, onde não parece haver uma produção acadêmica consolidada sobre o tema.<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Uma pesquisa realizada na primeira quinzena de janeiro de 2019 nos repositórios de publicações de importantes universidades públicas, tais como USP, UFMG, UFRJ, UNICAMP, UFRGS e UNB, mostrou que as teses e dissertações resultantes dos termos “regulação” e “plataformas OTT” (em diferentes combinações) apresenta a maioria dos resultados relacionados à área de Comunicação Social, através de temas tais como meios e processos audiovisuais, tecnologia da informação e comunicação digital. Portanto, pretende-se colaborar com a geração de novos conhecimentos que permitam avançar no campo de estudo das mídias por uma perspectiva econômica.

## **CAPÍTULO I – ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA DEFESA DA CONCORRÊNCIA E ECONOMIA DA MÍDIA**

A literatura econômica do pós-guerra tem um grau de convergência incomum na proposição de que o principal objetivo da política antitruste é proteger o direito dos consumidores a preços baixos, inovação e diversidade na produção resultante da concorrência. Contudo, a política econômica decorrente dessa proposição está longe de ser consensual uma vez que há acirradas disputas sobre a natureza e robustez dos mercados, as implicações das políticas estratégicas das empresas e o grau de intervenção do estado que justifica políticas mais intrusivas de regulação econômica ou uso de legislação antitruste como a principal estratégia para promover a concorrência.<sup>4</sup> Esta dissertação trata de um campo sujeito a muitas discussões quanto à aplicação das políticas antitruste. As duas formas tradicionais de sua execução – sua função repressiva, com o controle das condutas anticompetitivas e sua função preventiva, com o controle dos atos de concentração – dependem para sua adequada aplicação a determinação do funcionamento dos mercados em economia de plataformas e, em especial, na economia da mídia, que são tratadas por este trabalho.

Neste sentido, este capítulo tratará de elementos da economia da mídia que são relevantes para as políticas de defesa da concorrência nesse setor<sup>5</sup>. Contudo, este capítulo não pretende tratar de forma extensa sobre a vasta literatura de economia da mídia, mas apontar alguns aspectos trazidos por essa literatura que são relevantes para a política de defesa da concorrência.

### **I.1 – Princípios da Economia da Mídia**

O debate referente às políticas públicas no setor midiático depende das particularidades da cadeia produtiva da indústria de mídia. Desta forma, se torna necessário o conhecimento no campo da Economia da Mídia. Tais estudos têm como finalidade compreender a dinâmica econômica dos produtos midiáticos. A Economia da Mídia possui duas abordagens principais: a primeira, definida por Picard (1989), discute como os operadores de mídia atendem às necessidades de informação e entretenimento das audiências, dos anunciantes e da sociedade através dos recursos disponíveis. A segunda abordagem trata de como o comportamento dos agentes econômicos, em particular dos consumidores e

---

<sup>4</sup> - Ver para uma discussão detalhada dessas questões a introdução da interessante síntese de Hovenkamp, (2005) sobre princípios e execução da política antitruste nos EUA.

<sup>5</sup> - A Literatura de Economia de Plataforma será tratada no próximo capítulo.

proprietários de mídias, levam ao surgimento de um mercado de conteúdo midiático (GABSZEWICZ e SONNAC, 2006). As questões da Economia da Mídia perpassam várias áreas da teoria econômica, tais como comércio internacional, economia da concorrência e economia industrial.

O conceito de mídia pode ser entendida como todo suporte de difusão de informação que possa constituir um meio de expressão capaz de transmitir mensagens, atuando por meio do texto, som ou imagem (Prado e Barradas, 2014). São identificadas seis mídias de massa a imprensa escrita, a televisão, o rádio, o cinema e os cartazes e a internet.

Em seu livro *All the News that's Fit to Sell*, James T. Hamilton (2003) aborda dois conceitos essenciais para o entendimento de questões pertinentes à economia da mídia, Informação e *News*. O conceito de informação refere-se a uma transcrição que pode ser codificada em linguagem digital. A *News* é entendida como um conjunto de informações intencionalmente escolhida por um agente com a finalidade de torná-la acessível ao mercado. Desta maneira, a *news* se caracteriza com um subconjunto de informações oferecidas como mercadoria no mercado<sup>6</sup>. Um conjunto de *news* é conhecido como conteúdo ou produto midiático.

A *news* é um produto comercializável, sua produção e distribuição dependem do valor que o mercado atribui à sua oferta. Portanto, é necessário considerar aspectos referentes ao atendimento aos gostos e preferências dos consumidores, tecnológicos, financeiros e regulatórios que afetam os custos de geração e transmissão das informações.

A Indústria da Mídia possui características microeconômicas que a distiguem das demais áreas de estudo na economia industrial. Prado e Barradas (2014) destacam as características-chave dessa indústria:

- a. Não Escassez: Devido a natureza do produto midiático, este não se esgota pelo consumo. Por exemplo, um filme pode ser assistido inúmeras vezes sem sofrer depreciação.

---

<sup>6</sup> Para se transformarem em *news*, as informações precisam atender os seguintes critérios: Apresentarem interesse para um determinado grupo de consumidores; Esse grupo estiver disposto a pagar um determinado preço por essas informações ou se houver anunciantes dispostos a pagar para alcançar esse grupo; Esse grupo ou seus anunciantes puderem ser alcançados ou atendidos por uma ou mais mídias; e o provimento de tais informações possa gerar um retorno econômico pelo menos equivalente a outras aplicações possíveis para o capital investido e o risco assumido em sua produção.

- b. Não rivalidade: O consumo do produto midiático não reduz a quantidade disponível do mesmo bem para outros consumidores. À vista disso, os produtos midiáticos se aproximam dos chamados bens públicos puros, que se caracterizam por serem não rivais e não escassos
- c. Oferta dos produtos nem sempre é motivada somente pela busca de lucros: As firmas dessa indústria podem ser motivadas por interesse público, influência política, propagação de ideologia e aquisição de benefícios específicos
- d. Rendimentos crescentes de escala: O retorno de escala é crescente à medida que consumo produto aumenta. Devido a natureza diferenciada do produto, seu valor é medido pela informação contida e não por seu suporte. Quanto maior a produção e suas vendas, mais baixos são os custos.
- e. Custos Fixos Irrecuperáveis: O alto custo com equipamentos produção de conteúdo faz com que o custo fixo de produção seja alto, entretanto os custos marginais são insignificantes. Devido ao alto custo de entrada, criam-se barreiras para a entrada de novos participantes neste mercado.
- f. Economias de escopo: Um conteúdo de mídia produzido para determinado mercado pode ser reaproveitado e ofertado em outro mercado. Os ganhos de escopo ocorrem quando empresas possuem custos menores ao produzirem conjuntamente, dois produtos distintos do que produzi-los de forma separada, permitindo a complementariedade entre os dois.
- g. Mercado de Produto Dual: Empresas geram apenas dois produtos: o conteúdo midiático e a audiência gerada pelo primeiro.
- h. Preço definido pela demanda: Os preços são definidos pela demanda e não por seu custo de produção, devido aos custos marginais serem desprezíveis.

Os autores ainda destacam as implicações dos produtos midiáticos além do aspecto econômico. Um destes é a sua importância para o desenvolvimento cultural, tanto em termos políticos informação geral e entretenimento. Como tal, a natureza e a diversidade dos produtos de mídia provavelmente influenciarão significativamente na formação do sistema de valores da comunidade preocupados com o consumo desses produtos. Portanto, “o estímulo à

produção de conteúdo midiático nacional é um aspecto importante do bem-estar do consumidor, uma vez que somente através desse meio pode o consumidor ver refletidos seus valores e sua cultura”(Prado e Barradas, 2014 p 9). Desta maneira, o produto midiático pode ser entendido pelo poder público como um bem público ou meritório<sup>7</sup>. No que se refere aos bens meritórios, Sonnac (2006) ressalta a importância da intervenção do Estado para reforçar a pluralidade dentro da democracia, através da garantia da circulação de ideias e a liberdade para a livre produção de conteúdos.

Este papel do veículo da informação e da cultura nas sociedades modernas deriva da necessidade de alcançar a coesão social, a democracia, a liberdade de expressão ou a diversidade cultural. A fim de preservar este espaço público, o Estado ajuda as empresas ou estabelece missões de "serviço público", a fim de garantir seu papel como garantia de acessibilidade para todos e da diversidade e do pluralismo.(SONNAC,2006 P 10 tradução nossa)<sup>8</sup>.

O negócio da indústria da mídia se realiza através do fornecimento de conteúdo midiático para os consumidores. Apesar de cada mídia ter uma cadeia produtiva que leva em consideração suas particularidades, o modelo geral envolve três fases: i) produção; ii) empacotamento e iii) distribuição. Todas as etapas possuem o mesmo grau de importância e o mau funcionamento de alguma dessas etapas leva a perda de bem-estar do consumidor.

A etapa de produção se relaciona com a aquisição dos direitos para a produção das *news*. Esse produto serão organizados em como um conteúdo midiático e empacotados em canais de televisão, películas de filmes para os cinemas, DVDs, livros, jornais, etc. Finalmente, esses conteúdos midiáticos devem ser distribuídos aos consumidores através de operadoras de televisão, cinemas, bancas de jornais e livrarias.

### **I.1.1 – Estratégias Empresariais de Concentração na Indústria da Mídia.**

Pelas características dessa indústria, há forte indução para estratégias de concentração. As três estratégias clássicas de integração nessa indústria são: horizontal, diagonal e vertical

---

<sup>7</sup> O bem meritório é caracterizado como um bem não rival e excludente, podendo ser explorado pelo setor privado. Apesar deste fato, o fato de gerarem benefícios sociais e externalidades positivas, a presença do poder público na sua produção total ou parcial é justificada.

<sup>8</sup> Ce rôle de véhicule de l'information et de la culture dans les sociétés modernes dérive de la nécessité d'atteindre des objectifs de cohésion sociale, de démocratie, de liberté d'expression ou encore de diversité culturelle. Afin de préserver cet espace public, l'État aide les entreprises ou fixe des missions de service public afin d'assurer son rôle de garant de l'accessibilité pour tous et de la diversité, du pluralisme.

A Integração Horizontal ocorre através da aquisição de outras firmas que exercem atividades no mesmo elo da cadeia de valor. Por ser uma indústria com fortes economias de escala, em casos de análise de concentrações horizontais, as requerentes comumente utilizam o argumento de que as eficiências geradas em integrações horizontais são superiores aos riscos de exercício de poder de mercado. Entretanto, este argumento é frágil, uma vez que como aponta CADE (2006, p 46): “o ganho bem-estar não é medido apenas em função do ganho de eficiência resultante da redução de custos, mas também pelos efeitos gerados na pluralidade, diversidade e qualidade da oferta de produtos midiáticos”.

A Integração Diagonal ocorre através da aquisição de outras firmas em outros ramos da indústria de mídia. Por exemplo, a aquisição de redes de televisão ou de rádio por empresas de jornais diários; ou a aquisição de lojas de CDs e vídeos por redes de livrarias, etc. Mais uma vez, a análise desse tipo de concentração depende de considerações quanto aos efeitos gerados na pluralidade, diversidade e qualidade dos produtos gerados.

A Integração Vertical implica a aquisição de empresas ao longo da cadeia produtiva. Este tipo de integração é classificado de duas formas: i) A Montante (*upstream*): Quando a empresa se expande para trás da cadeia através da incorporação de empresas que atuam no início da cadeia como fornecedores; ii) A Jusante (*downstream*): Quando a empresa se expande para frente da cadeia através da incorporação de empresas que atuam no final da cadeia.

As requerentes utilizam como principal argumento para a Integração Vertical, o fato dos custos associados à produção serem menores quanto maior a distribuição do mesmo produto. Entretanto, como aponta Patez Galvão (2015), a estratégia de verticalização pode ser um meio para acúmulo de poder econômico em uma única empresa. As integrações podem excluir o acesso a conteúdos produzidos por rivais ou excluir os competidores do acesso a conteúdos relevantes produzidos.

Outro tipo de integração no mercado de mídia e que costuma ser mais atuante na indústria audiovisual é a Integração de Rede. Sobre esta estratégia, Patez Galvão (2015) indica que esta ocorre através de acordos comerciais e alianças estratégicas entre empresas do mesmo ramo com o objetivo de compartilhar o mesmo conteúdo e explorar as vantagens provenientes deste uso compartilhado, tais como ganho de escala e redução do custo médio de programação. Além disso, o autor destaca que as relações entre estas empresas (comumente

emissoras de TV aberta) são assimétricas em relação ao poder econômico e troca de conteúdos. Com estas integrações são mais comuns na TV aberta, o autor aponta que é necessário a existência de uma emissora “cabeça-de-rede” responsável pela marca comercial (*branding*), programação da maioria do conteúdo e captação dos maiores volumes de verba publicitárias que serão distribuídas entre as emissoras afiliadas.

### **I.1.2 – Eficiência e Concentração nos Mercados Midiáticos**

A introdução de novas tecnologias nas transmissões de televisão reduziu as limitações técnicas para o número de canais oferecidos para a população. Desde então os mercados de televisão foram liberalizados, um grande número de canais foi introduzido e a concentração da propriedade de canais inicialmente declinou e posteriormente voltou a aumentar. Embora a conglomeração nesse mercado não seja novidade, o aumento de poder de mercado dá-se com o crescente processo de globalização dessas empresas preocupando as autoridades com os efeitos concorrenciais decorrentes.

Desta forma, CADE (2006) destaca que a concentração no mercado de mídia tem dois efeitos que podem ter consequências negativas para o bem-estar do consumidor: efeitos sobre a pluralidade e sobre a diversidade.

Como destacado por Koleski (2010) as características centrais da televisão fazem com que haja uma tendência à concentração, possibilitando aos oligopolistas produzirem mercadorias de menor qualidade e abusarem do poder de mercado. O autor ainda ressalta que apesar da concentração neste setor resultar em economias de escala e escopo, gerando eficiências econômicas, essas integrações causam impactos negativos na oferta de produtos diferenciados. Desta maneira, geram efeitos negativos no que concerne a salvaguardar conteúdos que prezem pela pluralidade e diversidade, priorizando o bem estar do consumidor e o desenvolvimento.

Menos pluralidade leva à redução da variedade de difusão de ideias, o que reduz o bem-estar por influir diretamente no direito de escolha do consumidor. Em especial, é particularmente preocupante a redução da pluralidade interna. Isto é, empresas integradas verticalmente têm menos estímulo para buscar *news* em outras fontes que não suas próprias associadas. Isto pode reduzir o mercado para produtores privados e reduzir o suprimento de *news* de fontes alternativas, afetando o acesso dos consumidores a pluralidade de ideias e de

conteúdos. A integração vertical pode levar o operador do cabo a favorecer os canais nos quais possua interesse, isso significa que alguns novos canais podem não ser oferecidos porque o sistema de cabo favorece sua própria produção (Hamilton, 2003).

O conceito de pluralidade foi dividido por Iosifidis (2014) em três dimensões normativas (político, cultural e demográfico) e três dimensões operacionais (de propriedade / controle de mídia, tipos de mídia e gêneros).

Na dimensão normativa as ameaças à dimensão da pluralidade política são a influência unilateral da mídia por um agrupamento político, representação insuficiente de certos grupos políticos / ideológicos ou minorias com um interesse político na sociedade. No que diz respeito às ameaças à dimensão da pluralidade cultural estas incluem a representação insuficiente de certos grupos culturais, religiosos, linguísticos e étnicos na sociedade, e ameaças à identidade cultural nacional. Por último, as ameaças à dimensão da pluralidade geográfica são a falta ou sub-representação de várias áreas geográficas nacionais e / ou comunidades locais (Iosifidis,2014).

Na dimensão operacional, a principal ameaça a pluralidade de propriedade / controle de mídia é representada por uma alta concentração de propriedade com mídia que pode ter um impacto direto na independência editorial, criar gargalos no nível de distribuição e outros problemas interoperáveis. Isso afeta a pluralidade não apenas do ponto de vista da oferta, mas também da distribuição e, especialmente, do ponto de vista da acessibilidade. As principais ameaças à pluralidade dos tipos de mídia incluem a falta de recursos de mercado suficientes para apoiar a gama de mídias, o que causa uma falta / sub-representação de / dominância dos tipos de mídia. Por fim, as ameaças aos gêneros e funções da mídia incluem a falta de sub-representação / domínio de algumas funções, ou falta de gêneros (Iosifidis,2014).

A diversidade pode ser entendida como “a heterogeneidade de conteúdos midiáticos em uma ou mais dimensões, orientações políticas, tradições culturais, ou tipos de programa” (CADE 2006 P 56).

A mídia pode contribuir para proveito da diversidade através de três pontos abordados por Mc Quail (1992): i) reflexão das diferenças da sociedade através das representações de cultura, opinião e condições sociais distintas; ii) Acesso a diferentes pontos de vistas e iii)

oferecer ampla escolha de conteúdos. Desta forma, a redução de diversidade tem efeitos negativos sobre o bem-estar dos consumidores.

### **I.1.3– Cadeia de Valor do Audiovisual**

O mercado audiovisual envolve a produção, circulação e consumo de conteúdos dentro de um mesmo espaço geográfico. Os agentes econômicos neste mercado desempenham atividades distintas que se iniciam com a produção de um conteúdo até a distribuição ao consumidor final (Patez Galvão 2015).

No que diz respeito à cadeia de valor do Audiovisual, Patez Galvão (2015) elaborou uma cadeia ramificada da atividade audiovisual baseada na Cadeia de Porter, onde o mercado audiovisual foi segmentado pelas diferentes atividades desempenhadas pelos agentes econômicos.

Como demonstrado pela Figura 1, a cadeia é dividida em cinco segmentos: salas de exibição, vídeo doméstico, TV aberta, TV por Assinatura e Vídeo por Demanda. Segundo o autor, tais segmentos compartilham a característica comum de transacionarem o mesmo produto (conteúdo audiovisual) e as mesmas atividades existentes no início da cadeia: a produção de conteúdos audiovisuais, e de gestão de direitos de exploração.

A produção de conteúdos consiste na criação de conteúdo audiovisual a ser explorado pelos diferentes segmentos da cadeia. A renovação dos conteúdos é essencial, pois precisa atender ao espectador e explorar este conteúdo em diferentes janelas de exibição.

A atividade de gestão de exploração econômica de um produto audiovisual ocorre pela comercialização dos direitos de exibição em diversos e modalidades: cópia, distribuição, comunicação pública e disponibilização.

No que diz respeito, aos segmentos da cadeia de valor proposta, estes são caracterizados da seguinte maneira:

1. Segmento de mercado das salas de exibição: caracterizado pelo conjunto de atividades e agentes econômicos necessários à prestação do serviço de projeção de conteúdos audiovisuais em tela de grande dimensão, para fruição coletiva;

2. Segmento de vídeo doméstico: caracterizado pelo conjunto de atividades e agentes econômicos necessários para ofertar ao consumidor obras audiovisuais em unidades de mídia pré-gravada para fins de entretenimento doméstico;

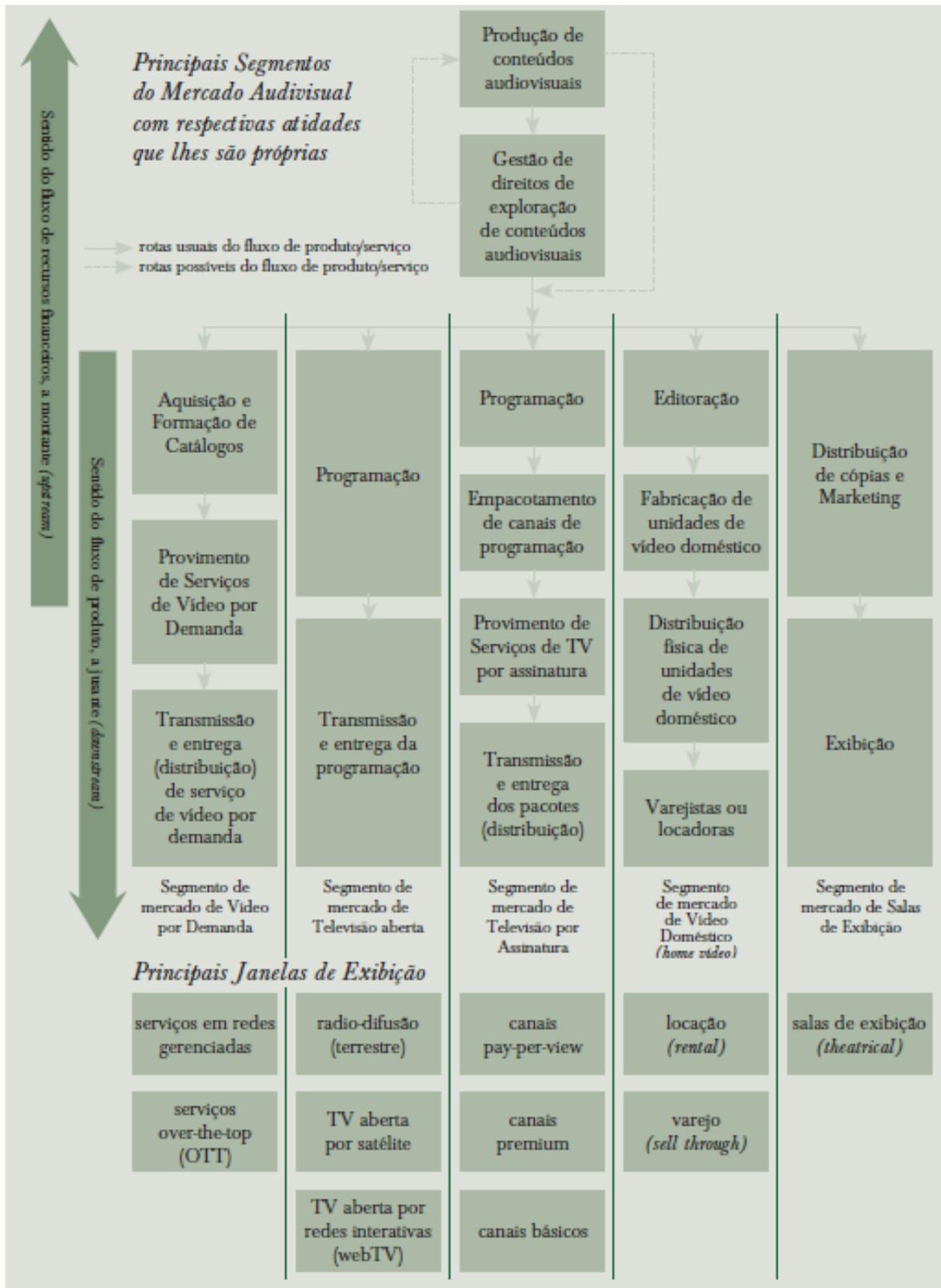
3. Segmento de televisão por assinatura: caracterizado pelo conjunto de atividades e agentes econômicos necessários à prestação de serviços de oferta de conteúdos audiovisuais em múltiplos canais de programação, cada qual com grades horárias específicas (programação linear), e com linha editorial própria, mediante subscrição

4. Segmento de televisão aberta: caracterizado pelo conjunto de atividades e agentes econômicos necessários à oferta de conteúdos audiovisuais em grades horárias específicas (programação linear), segundo linha editorial própria, ofertadas ao consumidor de forma gratuita;

5. Segmento de vídeo por demanda: caracterizado pelo conjunto de atividades e agentes econômicos necessários à prestação do serviço de oferta avulsa de conteúdos e obras audiovisuais organizados em catálogos (programação não-linear), para acesso em horário de livre escolha do consumidor (Patez Galvão, 2015, Pgs 68-69).

Patez Galvão (2015) ressalta que as atividades da cadeia ramificada do mercado audiovisual podem ser executadas por agentes econômicos distintos ou associados entre si. Desta forma, frequentemente no mercado audiovisual, uma única empresa realiza diversas atividades na cadeia e esteja presente em mais de um segmento. Tal estratégia tem como objetivo proteger o poder de mercado frente a seus concorrentes.

Figura 1 Cadeia ramificada da indústria audiovisual

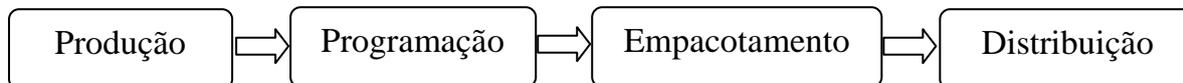


Fonte: Extraído de Patez Galvão (2015)

## I.2 – O Segmento de TV por Assinatura

A cadeia de produção do mercado de TV por Assinatura contém diferentes atividades sequenciais integradas. Como demonstra a Figura 2, a Cadeia Produtiva da TV por Assinatura é constituída por quatro segmentos distintos: Produção, Programação, Empacotamento e Distribuição. Diferentemente da TV aberta onde a emissora também é responsável pela fase de distribuição, na TV por Assinatura tem-se a entrada das operadoras de telecomunicações no mercado. A fase de produção é responsável pela criação do conteúdo a ser exibido. Esta produção é realizada por produtores independentes ou associada à própria emissora. A Programação é constituída pela obtenção do conteúdo produzido e a determinação estratégica da grade horária pelas emissoras. O Empacotamento envolve o licenciamento dos direitos de transmissão das emissoras e o agrupamento em pacotes pelas operadoras. A distribuição é a fase de comercialização dos pacotes de canais ao consumidor. Nesta fase, as operadoras ficam responsáveis tanto pela venda os pacotes e fornecimento do sinal e da infraestrutura para aquisição do serviço.

**Figura 2 Cadeia produtiva da TV por assinatura**



Fonte: Elaboração própria com base em Ancine (2016)

Devido às particularidades da cadeia produtiva da TV por Assinatura, Ancine (2016) destaca que normalmente verifica-se que empresas atuam de maneira verticalmente integrada, desempenhando atividades em mais um elo do mercado. Desta maneira, algumas empresas produzem conteúdo que depois serão veiculados nos canais por elas programados. E no caso brasileiro, o empacotamento e distribuição também são exercidos pela mesma empresa. Pode-se afirmar que as duas primeiras fases da cadeia da TV por Assinatura estão ligadas às emissoras e produtoras de conteúdo audiovisual e as fases de empacotamento e distribuição relacionadas às operadoras de telecomunicações.

No caso da televisão por assinatura, os canais costumam dedicar menos tempo à publicidade, cobrando um preço de assinatura aos telespectadores. A estrutura de preços que surge neste modelo de negócios supõe duas fontes de receita: assinatura e publicidade. Devido a este fato, o serviço de TV por Assinatura é caracterizado como um bem semi-público, ou seja, possui a característica de não rivalidade, mas é excludente, pois só pode ser obtido

mediante a adesão por assinatura. Os consumidores da TV por Assinatura, em geral, possuem preferências heterogêneas, o que torna a concorrência por diferenciação uma característica chave no mercado. As operadoras tendem a criar pacotes de canais que se adaptem a diferentes nichos de mercado como objetivo de atrair um maior número de clientes.

As programadoras de TV por Assinatura adquirem sua renda a partir de dois mercados relacionados, denominados de mercado de dois lados<sup>9</sup>. Devido a externalidades de rede inerentes a esse mercado, existe um trade-off em sua precificação. A programadora precisa estimular a venda dos seus canais para distribuição, ao mesmo tempo em que estimula o número de anunciantes durante a produção do conteúdo. Quanto maior a diversidade de conteúdo, maior o valor de venda do canal e maior o número de anunciantes. Os fatores determinantes da estrutura de preços de equilíbrio irão depender da elasticidade da demanda em cada lado do mercado<sup>10</sup>, a proporção de propagandas para conteúdo de mídia distribuído pela plataforma de mídia, a estrutura do mercado e a natureza da interação estratégica (Gabszewicz, Resende e Sonnac, 2015). Em consequência dessa precificação no mercado de dois lados, Azevedo (2010, p 17) indica um padrão de concorrência no mercado de TV por Assinatura: “os critérios de editoração de um canal irão obedecer não apenas aos desejos dos assinantes, mas também ao perfil dos anunciantes”. Essa característica é específica da TV por Assinatura, o que a diferencia de outros segmentos da cadeia audiovisual, como por exemplo, o Vídeo por Demanda.

O mercado de TV por Assinatura também se caracteriza pela existência de economias de escala e escopo. As economias de escala ocorrem devido ao baixo custo de reprodução depois de um alto investimento para a produção de conteúdos. Assim as programadoras conseguem promover os ganhos de eficiência através da oferta de variados tipos de canais que atendem a múltiplos nichos no mercado.

Os ganhos de escopo estão associados a reprodução reprisadas de conteúdos exibidos originalmente em um canal em outro canal especializado em reprises. Tal fato permite uma discriminação de preços entre os assinantes, onde conteúdos inéditos e de melhor qualidade

---

<sup>9</sup> De acordo com a definição de Rochet e Tirole (2006), as firmas deste mercado funcionam como plataformas comuns que permitem interações entre os usuários finais, buscando obter ganhos de ambas as partes. O preço é estabelecido de forma não neutra, devido aos custos de transação e as restrições impostas pela firma intermediária na determinação dos preços das transações entre os usuários finais.

<sup>10</sup> Especialmente a elasticidade durante a etapa de produção do conteúdo, da demanda de publicidade e a elasticidade de preço da demanda por conteúdo.

são ofertados a um preço maior, aumentando a margem de lucro. Dessa maneira, as economias de escala e escopo também podem funcionar como barreiras à entrada e condicionantes de rivalidade, em favor das firmas com maior poder de mercado dado que os custos de produção de conteúdo serão incorridos na extensa base de assinantes (Ancine,2016).

As tecnologias de distribuição da TV por Assinatura dividem-se em quatro modalidades:

- i) TV a Cabo: sistema de redes de cabos coaxiais e fibra ótica. O custo de instalação da infraestrutura é elevado, o que limitar geograficamente esta tecnologia;
- ii) DTH : Distribuição via satélite. Sistema capaz de unificar a programação transmitida, devido a maior capacidade de transmissões de canais.
- iii) MMDS: Espectro radioelétrico através de micro – ondas. No Brasil é utilizado com mais frequência em áreas rurais.
- iv) UHF: Utilização da faixa UHF para transmissão do Serviço Especial de Tv por Assinatura.

As tecnologias economicamente relevantes são as de TV a Cabo e DTH. As tecnologias MMDS e UHF estão sendo progressivamente descontinuadas e representam uma parcela ínfima de participação no Brasil.

### **I.2.1 – Breve histórico dos Problemas Concorrenciais no setor televisivo brasileiro**

A partir da década de 1990 foram introduzidas leis que regulamentavam o setor do serviço de TV por Assinatura- TVA através do Decreto 97.744/88 e a introdução dos Serviços de Distribuição de Sinais de TV por meios Físicos (DISTV) pela Portaria 250/89. A TV por assinatura foi considerada como um serviço especial e que, portanto não submetia o serviço ao monopólio estatal das telecomunicações, que naquele momento pertencia ao Sistema Telebrás (Torres, 2005). Durante o Governo Collor, houve a outorga de autorizações para a instalação de redes de cabos em diversas cidades do país e a emissão da Portaria 51/91 que transformou o DISTV no Serviço Especial de TV a Cabo. Apoiada nesta regulamentação ocorreu a entrada dos grandes grupos de comunicação no setor. Entre estes grupos destacam-se o Grupo Globo, responsável pela criação da Globosat e o Grupo Abril com a criação da

TVA. A princípio, as empresas atuavam verticalmente nas etapas de programação e distribuição do conteúdo, contudo houve um reposicionamento das atividades de ambos os grupos com o objetivo de consolidar suas posições no mercado. A TVA foi dividida em dois setores: TVA Distribuidora- ramo gestor da rede e a TVA Programadora responsável pelas negociações de programação. O Grupo Globo vinculou-se aos grupos RBS e Multicanal fundando a Net Brasil, responsável pela distribuição dos pacotes e pela negociação com canais internacionais, enquanto que a Globosat ficou responsável pelas etapas de produção de conteúdos nacionais para TV por Assinatura e programação (Possebon,2009).

No que diz respeito a Política de Concorrência no setor televisivo no Brasil, esta ocorreu inicialmente através de estratégias de diferenciação de produto, principalmente através da disputa de acordos de exclusividade com programadoras internacionais. A Globosat adquiriu acordos de exclusividade com estúdios como a Fox, MGM, Paramount e Universal para habilitar o canal Telecine criado para competir com o TVA Filmes. Por sua vez, a TVA assinou contratos de exclusividade com o canal HBO. A estratégia competitiva baseada em diferenciação não beneficiava os consumidores, pois a oferta diversificada de canais é o aspecto mais relevante do negócio de TV por assinatura. Além desta estratégia, a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura dificultava a entrada efetiva no mercado de empresas de menor porte. Possebon (2009) ainda destaca que os acordos de exclusividade tornaram-se um problema para as operadoras que não se beneficiavam delas e, também, os programadores começaram a considerar equivocada essa política.

No início dos anos 2000, problemas concorrenciais atreladas ao mercado de TV por assinatura foram analisados em Processos Administrativos no CADE e em Atos de Concentração. Esses processos contribuíram para as mudanças na estrutura do mercado e para aumento na concorrência tanto na oferta de conteúdos como no seu empacotamento e distribuição. Earp, Kornis e Prado (2018) destacam alguns casos relevantes para o entendimento da Política de Defesa da Concorrência no mercado de TV por Assinatura.

Ainda na década de 1990, houve o primeiro caso relevante tratado pelas autoridades de defesa da concorrência disputa da Sky e Direct TV. O problema concorrencial do caso foi relacionado com o direito de uso do sinal aberto da Rede Globo e sua retransmissão através da tecnologia de DTH, sem o pagamento de direitos. Como destacam Earp, Prado e Kornis (2018), este caso indica uma característica importante da TV por assinatura no Brasil: apesar

do número de assinantes crescente, o espectador permanece assistindo persistentemente a programação da TV aberta – em especial, às telenovelas e aos programas esportivos.

Um segundo caso importante analisado pelo CADE foi o Processo Administrativo aberto, a partir da representação interposta da NeoTV contra a Globopar e sua subsidiária Globosat ambas pertencentes ao Grupo Globo. A NeoTV era uma associação de operadores independentes que optaram por não aceitar os termos da negociação de programação com a NetBrasil, que funcionava como uma franqueadora de marca e de pacotes de conteúdo, e decidiram se organizar para negociar em bloco com as programadoras. A NeoTV acusou as empresas de práticas anticoncorrenciais relativas à exclusividade na transmissão de jogos do campeonato brasileiro. Através da recusa da Globosat em vender o canal Sportv entendeu-se que estariam sendo criados obstáculos ao acesso de novas empresas ao mercado e dificultando o funcionamento e desenvolvimento de empresa. As “condutas imputadas à Globosat referiam-se à concorrência entre programadoras de canais para televisão por assinatura e o efeito de suas estratégias sobre o mercado a jusante (*downstream*) de operadoras de televisão por assinatura” (Azevedo 2010 p 13).

O processo foi concluído reconhecendo que o canal de esportes com conteúdo nacional constituía um elemento essencial no mix de canais ofertados pelas operadoras. Desta maneira, a Globosat ao deter os direitos exclusivos sobre os principais campeonatos nacionais, controlava as possibilidades de diferenciação. As operadoras impedidas de adquirir esse canal de esporte estavam sujeita a forte perda de competitividade. A Globosat foi obrigada a comercializar seus canais esportivos para as outras operadoras sob as mesmas condições não discriminatórias que empregava para as afiliadas do Sistema Net.

O terceiro caso foi a análise da Fusão das Plataformas da Sky Brasil e Direct TV Brasil. As empresas representavam quase a totalidade da oferta de TV por assinatura através de DTH no Brasil. A operação era justificada pelas eficiências causadas pela maior escala de operação e pelo desempenho financeiro de cada uma das plataformas. O caso trouxe uma inovação na definição dos mercados relevantes de TV por assinatura no Brasil (a) Mercado relevante de produção de conteúdo midiático nacional; (b) Mercado relevante de produção de conteúdo midiático internacional. Também houve a separação dos dois mercados de produção (nacional e internacional) pelas peculiaridades do mercado internacional de conteúdo televisivo, em especial pelo papel desempenhado pelas grandes produtoras norte-americanas. Portanto, concluiu-se que os dois mercados não seriam substitutos: o consumidor deseja

consumir conteúdo nacional e conteúdo internacional. Caso ocorresse a falta de um destes conteúdos, haveria uma perda de diversidade e pluralidade (Earp, Kornis e Prado,2018).

Portanto, a Televisão por assinatura no Brasil começou na década de 1990 com uma estrutura de concorrência por diferenciação de produto. Posteriormente, há uma mudança nesse modelo, sendo que as distribuidoras de TV por assinatura, usando diversas tecnologias passam a competir por preço e qualidade do acesso, oferecendo os conteúdos empacotados em canais, adquiridos das grandes produtoras estrangeiras, (como a Warner, Sony, HBO etc) ou nacionais, como a Globosat. E no presente momento, a partir da entrada de novos atores no mercado audiovisual, ocorre uma nova estrutura de concorrência. Esta acontece através do aumento das fusões e aquisições entre grandes conglomerados integrando elementos da cadeia produtiva. Esta estratégia pode ser entendida como uma resposta ao crescimento destes novos atores no mercado.

### **I.3–Evolução do Conteúdo Audiovisual na Internet**

Os avanços na tecnologia de compressão de vídeo, o aumento no número de computadores com acesso a internet banda larga e o advento de novos meios de comunicação com capacidade de acesso a vídeos online, permitiram a expansão do acesso a conteúdos audiovisuais online. A proliferação de redes baseadas no *Internet Protocol* (IP) facilitou o rompimento com as estruturas tradicionais de distribuição dos serviços de telecomunicações e permitiu que os serviços online entregassem seus conteúdos diretamente ao usuário final. O custo da provisão e difusão da informação tornou-se muito menor e a velocidade de troca de informações aumentou significativamente e expandiu as possibilidades de se criar valor.

A grande guinada dos serviços de *streaming* audiovisual ocorreu em meados dos anos 2000 com a possibilidade de reproduzir vídeos pela internet de forma gratuita e instantânea através de diversos serviços de vídeo online, especialmente o Youtube. O crescimento e a popularização da plataforma atingiram 80 milhões de acessos por mês somente nos Estados Unidos em um período de 03 anos (2005- 2008), que resultou em sua aquisição pelo Google por U\$1,65 bilhões (Ulin,2010).

A fase inicial de transmissão via *streaming* foi marcada por diferentes negócios ofertados pelas emissoras de TV americanas<sup>11</sup>. Na época, o principal debate dentro do setor de televisão era a questão dos modelos padrões de assinatura e o *pay per view*. Em 2008, foi a NBC Universal e a News Corporation lançaram uma *joint venture* chamada Hulu. O serviço unia o conteúdo das duas redes de televisão e disponibilizava gratuitamente pela internet com a transmissão de anúncios assim como na TV aberta tradicional. Esta ação pioneira rendeu em 6 meses, 142 milhões de visualizações e 12 milhões de usuários e se tornou o site audiovisual mais popular dos EUA. A Disney passou a ser parceira igualitária da *joint venture*, e disponibilizar conteúdo do canal ABC, ao invés de exclusivamente no site da emissora. Esta mudança de estratégia pode ser compreendida como uma tentativa de manter sua posição dominante no mercado audiovisual frente aos novos competidores, em especial, o YouTube criados no mundo online (Rocha,2017).

A partir do crescimento do acesso à internet, a melhora na qualidade de vídeo disponibilizada pela rede e o surgimento de novas iniciativas inovadoras, foi apenas uma questão de tempo para que a dinâmica da indústria audiovisual fosse alterada. Com este crescimento, como destaca Becker (2013), a TV como mídia perdeu influência e poder ao mesmo tempo que o espectador ganhou poder de decisão e escolha. O grande responsável por esta mudança são as Plataformas OTT que criaram novas janelas de exibição de conteúdo audiovisual destacam especializando-se em diferentes mercados de nichos e integrando os espectadores.

Esta nova dinâmica criada pela ascensão das plataformas de vídeo online permitiu que a indústria de TV evoluísse para um ecossistema complexo, caracterizado pelo surgimento de modelos de negócios disruptivos e promotores de hipercompetição de serviços. Estas novas plataformas começaram a desempenhar um papel ativo no financiamento, produção, agregação e / ou distribuição de conteúdo audiovisual. O surgimento de plataformas globais como Netflix, Hulu e Prime Video levanta a questão de quanto tempo os distribuidores tradicionais, geralmente operando em escala local, manterão essa posição de liderança na indústria audiovisual.

A mídia convencional passa a integrar uma variedade de novos meios de

---

<sup>11</sup> A rede CBS, oferecia aluguel de programas de sua grade por US\$ 0,99 no seu próprio site Outra empresa que investiu nessa área foi a Disney que passou a oferecer programas da rede ABC na Web que podiam ser vistos gratuitamente no site na manhã seguinte a exibição original.

comunicação, predominantemente baseada na existência da Internet. Nesse contexto, novos *players* importantes, como empresas de telecomunicações ou “gigantes da Internet” (Apple, Google, Amazon), estão consolidando suas posições nos mercados de mídia. As empresas de telecomunicações veem sua atividade não mais restrita ao fornecimento de telefone ou Internet e passam a atuar em diferentes etapas da cadeia de valor da mídia (Gabszewicz, Resende e Sonnac, 2015).

O próximo capítulo desta dissertação tem como objetivo estudar questões teóricas e características econômicas específicas das Plataformas de Internet. Em seguida, destacaremos as Plataformas Over The Top de Mídia, responsáveis pelas transformações na dinâmica da indústria audiovisual, com especial foco para o segmento televisivo. A partir disso, será analisado as estratégias para manutenção da liderança do mercado pelas empresas incumbente.

## CAPÍTULO II – AS NOVAS MÍDIAS: PLATAFORMAS OTT

O objetivo deste capítulo é tratar dos fundamentos teóricos da Economia de Plataformas e relacionar características econômicas das Plataformas aos conceitos de Economia da Mídia apresentados no capítulo anterior. Estudam-se os impactos econômicos do surgimento das Plataformas na Indústria Audiovisual e as estratégias das empresas incumbentes para a manutenção das posições de liderança na indústria.

### II.1 – Economia de Plataformas : Algumas questões teóricas.

Na última década tem sido publicado um grande número de estudos que investigam o conceito de plataforma<sup>12</sup>. No entanto, a definição a ser utilizada nesta dissertação é a de Evans (2003). Esta caracteriza as plataformas como um termo descritivo para intermediários digitais estrategicamente posicionados para realizar transações entre diferentes grupos de audiências. Além deste ponto, o autor destaca que os grupos envolvidos necessitam das plataformas como intermediadoras, pois os custos de informações e transações, bem como o *free-rider*<sup>13</sup>, dificultam os membros de grupos distintos de clientes internalizarem as externalidades por conta própria.

O surgimento de plataformas industriais é um novo fenômeno que afeta hoje a maioria das indústrias, de produtos a serviços. Portanto, as plataformas da indústria podem ser entendidas como “blocos de construção” (identificados como produtos, tecnologias ou serviços) que funcionam como uma base sobre a qual uma matriz de empresas pode desenvolver produtos, tecnologias ou serviços complementares (Gawer,2009). As plataformas digitais utilizam o meio digital para se relacionar com atores distintos e possuem duas funções principais: desenvolvimento e operações e distribuição e consumo (Sakuda,2016).<sup>14</sup>

O conceito de gargalos (*bottlenecks*) possui relevância nos estudos de teoria das plataformas. A definição de gargalos para Jacobides et al (2006) referem-se a recursos

---

<sup>12</sup> Baldwin e Woodard (2009) indicam que o conceito de plataforma tem sido usado e discutido dentro de correntes de literatura acadêmica; Estas são os desenvolvimento de novos produtos, design e operações (Meyer e Lehnerd, 1997;Robertson e Ulrich, 1998); estratégia tecnológica (Gawer e Cusumano, 2002, Gawer 2009, Eisenmann et al., 2006); e economia industrial (Rochet e Tirole, 2003; Evans, 2003; Evans e Schmalensee, 2005; Armstrong, 2006).

<sup>13</sup> O comportamento *free rider* (ou carona) pode ser definido como a situação em que um agente econômico usufrui de um benefício disponibilizado por um bem, sem contribuir para a sua aquisição.

<sup>14</sup> Sakuda(2016) aponta que a literatura sobre plataformas industriais é focada na função de desenvolvimento, enquanto as plataformas multilaterais reforça função de distribuição de conteúdos aos consumidores.

escassos e críticos e podem ser definidos como segmentos em que a mobilidade<sup>15</sup> é limitada e a concorrência abrandada. Os gargalos são identificados com o objetivo de aperfeiçoar o comportamento de um sistema ou de identificar o local potencial da vantagem competitiva ou comportamento anticompetitivo. Desta maneira, os gargalos podem se tornar impulsionadores da atividade inovadora, determinando como se cria e distribui valor na cadeia. As empresas podem se beneficiar da inovação através do gerenciamento dos gargalos do setor com o objetivo de serem as líderes dentro do mercado<sup>16</sup>.

No que diz respeito à tipologia de plataformas<sup>17</sup>, Ballon (2009) distingue entre proprietários de plataformas que podem ou não ter controle sobre o relacionamento com o cliente (ou seja, usuário final), e proprietários de plataformas que podem ou não controlar os ativos necessários para criar a proposta de valor dos bens e serviços negociado sobre a plataforma. Essa tipologia de plataforma toma como ponto de partida a noção de que todas as plataformas visam o controle de um conjunto de funções cruciais de *gatekeeper*<sup>18</sup>, ou seja, pretendem gerenciar os gargalos e controlar o acesso de determinado setor. Entretanto, podem diferir fundamentalmente em termos do controle que elas têm sobre o conjunto de funções de negócios adicionais que integram e sobre os clientes finais da plataforma. Uma plataforma deve, portanto, ser considerada como uma coleção de funções de *gatekeeper* que podem ser usadas para atrair e bloquear seus vários tipos de clientes. Os aspirantes a plataforma precisam criar um modelo de negócios em torno de um conjunto de funções essenciais de *gatekeeper*

---

<sup>15</sup> Em termos de custos de mudança e entrada potencial.

<sup>16</sup> Um exemplo dado por Jacobides et al (2006) é o de música digital. No começo dos anos 2000, a Real Networks inicialmente garantiu vantagem arquitetônica, concentrando-se no “gargalo” na cadeia de valor, que passou a ser o formato do arquivo. A Microsoft logo o envolveu, usando sua própria base instalada, fornecendo um produto em pacote (um servidor de mídia de streaming com todos os outros componentes do servidor). A Real Network, no entanto, também havia usado sua capacidade de transmitir streaming, se especializar em downloads de músicas, por isso reposicionou a oferta como um negócio de assinatura de músicas. Como resultado, a Real Network, por um breve período, se tornou o ator dominante. No entanto, essa arquitetura foi atacada pelo Yahoo, que novamente envolveu a Real Network, atendendo a um conjunto diferente e mais amplo de necessidades dos clientes, com base em sua vantagem comprovada (assinatura da Internet), que garantia mobilidade limitada. Isso efetivamente reformulou a arquitetura do setor de uma maneira que alavancou seus próprios pontos fortes e, ao mesmo tempo, silenciou os da Real Networks. Então, discussões sobre "em que consiste a indústria", "quais são os atores" e "como competimos" e "quem pode envolver quem" impulsionaram a natureza e a estrutura da indústria (p 1211)

<sup>17</sup> Existem outras formas de tipificação das plataformas. A opção pela classificação ocorre devido a sua simplificação e identificação com os serviços de internet, em especial o que são relacionados à indústria audiovisual. Outras classificações que podem ser citadas Gawer (2009), Eisenmann et al (2007), Gillespie (2010), Evans et al (2005) e do Órgão de Defesa da Concorrência Alemã – *BUNDESKARTELLAMT* (2016).

<sup>18</sup> Esta referência parte da ideia do conceito jornalístico de *gatekeeper*, ou seja, o profissional responsável pela filtragem das notícias, de acordo com critérios editoriais, o que vai ser veiculado. O conceito estudado por Ballon (2009) adiciona o elemento de recursos críticos de processamento de informações aos argumentos de gargalo e custo de transação.

que os ajudem a exercer uma forma de controle sobre os diferentes lados do mercado, além de agregar e capturar valor no processo. A forma que esse controle assume pode diferir e mudar fortemente entre vários tipos de plataformas e para cada plataforma individual, à medida que evolui ao longo do tempo (Ballon e Evens,2014).

Definido as características essenciais para o entendimento da tipologia elaborada por Ballon (2009), quatro tipos de plataformas podem ser distinguidos: Facilitadoras, Integradoras, Neutra e *Broker*.

As plataformas Facilitadoras referem-se ao caso em que os proprietários da plataforma controlam a maioria dos ativos envolvidos na prestação de serviços que são necessários para a criação de valor. Entretanto, não controlam o relacionamento com o cliente. As plataformas Intel podem ser citadas como exemplo deste tipo. Neste caso, a Intel possui forte controle sobre a arquitetura de hardware, os padrões e as interfaces de programação de aplicativos e representa grande parte do valor agregado de qualquer computador com tecnologia Intel. Assim, controla muitos dos ativos envolvidos na proposta de valor geral, destacada pelo rótulo de qualidade "Intel". Ao mesmo tempo, a principal marca de PC que os consumidores reconhecem ainda é a do fabricante do PC, que também cuida do marketing, vendas e pós-venda.

Nas Plataformas integradoras, os proprietários de plataformas controlam a maioria dos ativos relacionados à proposta de valor e estabelece relação direta com o usuário. Ainda assim, esse ator facilita e incentiva a entrada de "terceiros" para estabelecer um próspero mercado multifacetado. Um exemplo seria o sistema operacional do iPhone. A Apple controla o hardware, o portal da loja de aplicativos e o sistema de transações, além de vários aplicativos individuais. É capaz de extrair aluguéis significativos e estabelecer barreiras para sair dos fornecedores de aplicativos. Além disso, controla o relacionamento com os usuários finais em termos de marca, localização e seleção de aplicativos e pagamento por ele. Ainda assim, ele atua como uma plataforma, promovendo ativamente a adição de uma infinidade de desenvolvedores de aplicativos ao 'ecossistema' de aplicativos para iPhone.

As plataformas neutras caracterizam-se pelo fato dos proprietários da plataforma dependerem dos ativos de outros atores para criar uma proposta de valor e não controlarem o relacionamento com os clientes. Um exemplo deste tipo de plataforma é o Google. A plataforma do mecanismo de pesquisa do Google, por exemplo, não interfere na especificação

do conteúdo e dos serviços aos quais os usuários buscam. Além disso, o bloqueio do cliente é mínimo e não existe relação de assinatura ou cobrança com o usuário. Ainda assim, uma plataforma neutra como o Google é capaz de internalizar uma parte significativa das externalidades criadas entre os diferentes lados do mercado, ou seja, através da captura de receitas de publicidade, tanto em seu portal de pesquisa quanto em um número significativo de sites afiliados.

Por fim, existem as plataformas *Brokers*. Nesse caso, a plataforma conta com outros atores que controlam a maioria dos ativos para estabelecer a proposição de valor, mas integram a propriedade do cliente. O Facebook e o eBay são exemplos típicos deste tipo de plataforma. No caso do eBay, os vendedores independentes fornecem sua proposta de valor aos compradores, com o eBay apenas oferecendo o local onde os dois grupos constituintes se encontram. No entanto, em termos de relacionamento com o cliente, as pessoas estão muito conscientes da marca (e garantias associadas) do eBay e geralmente não conhecem nem se importam com a identidade do vendedor (exceto os dados de suas vendas anteriores que o eBay fornece). Além disso, o eBay suporta o processo de transação e cobrança, que é outro aspecto importante da propriedade do cliente (Ballon, 2009 p 30).

### **II.1.1 – Tipologia das Plataformas de Internet**

É importante notar que nem todas as plataformas possuem a internet como intermediário entre os diferentes tipos de usuário. As plataformas que utilizam a internet como meio de transação entre os usuários podem oferecer diferentes tipos de serviços, classificados em cinco grupos por Baldry, Steingrover e Hessler (2014) como:

#### a) Serviço OTT

O termo *Over The Top* - OTT refere-se à distribuição de conteúdos pela internet para transmissão em dispositivos online sem que passe pelo controle de um serviço de telefonia, radiodifusão ou TV por Assinatura. Portanto, o controle do conteúdo passa a ser do usuário final. Podem ser dividido em dois tipos:

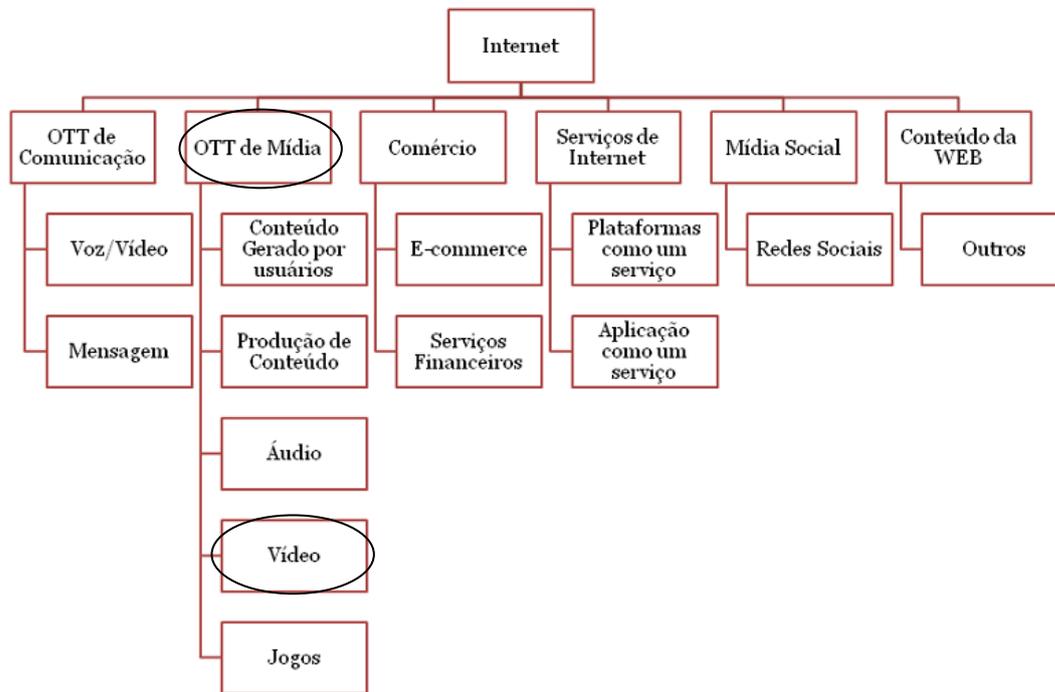
- OTT de Comunicação: As principais aplicações do serviço estão nas comunicações de voz e mensagens. Alguns exemplos são o Whatsapp, Skype e Telegram.
  - OTT de Mídia<sup>19</sup>: Transmissão de conteúdos audiovisuais via *streaming* ou *download*. Exemplos: Netflix e YouTube.
- b) E-commerce
- Sustenta os modelos de negócio dos diferentes aplicativos de internet. Embora esteja na alçada financeira, tais serviços também devem ser entendidos pelos reguladores e operadores. Exemplo: PayPal.
- c) Aplicativos de serviços
- Relaciona-se com os diferentes aplicativos em que o dispositivo do usuário final se comporta como uma interface. Exemplo: Uber, Ifood.
- d) Mídia Social: Aplicativos que possibilitam uma interação entre pessoas ou organizações com base no compartilhamento de informações. Trata-se do maior fenômeno de consumo na internet e é medido pelo tempo diário online. Exemplos: Facebook, Instagram e Twitter.
- e) Conteúdo da Web: Envolve toda a gama de aplicativos que não se encaixam nas classificações anteriores devido à impossibilidade de categorizar todos os casos de uso.

Conforme a figura 3, cada tipo de Plataformas de Internet possui subsegmentos especializados em um determinado conteúdo. Esta dissertação estudará as Plataformas do tipo OTT de Mídia do subsegmento Vídeo.

---

<sup>19</sup> Este trabalho pretende estudar o caso específico das Plataformas de Internet OTT de mídia. Como meio de simplificação dos termos, chamaremos apenas de Plataformas OTT.

**Figura 3 Classificação das Plataformas de Internet**



Fonte: Elaboração Própria com base em Baldry, Steingrover e Hessler (2014)

## II.2 – Características das Plataformas de Internet

As plataformas de Internet possuem especificidades tais como: externalidades de redes, exploração de plataformas de múltiplos lados, forte tendência à concentração, ausência de lucros por longos períodos, estrutura de preço zero, coleta de dados dos usuários e elevado potencial para experimentação e inovação (Saito, 2016).

### II.2.1 – Externalidades de Rede e Mercado de Múltiplos Lados

Uma característica fundamental existente nas plataformas de Internet é a presença de redes virtuais. As indústrias de rede formam uma parte significativa do rápido crescimento da economia mundial. Por exemplo, uma indústria de rede relevante é a de telecomunicações, fornecendo serviços de voz e dados, incluindo a Internet. Outras indústrias de rede significativas são software e hardware de computador. No setor de entretenimento, as indústrias de rede incluem transmissão e televisão a cabo.

A definição de redes envolve qualquer situação em que qualquer conjunto de bens compatíveis são interligados por plataformas técnicas em comum. De acordo com

Economides(2008), as redes são compostas por links e conexões. A complementaridade entre esses componentes é indispensável para as indústrias de rede. Um serviço entregue em uma rede requer o uso de dois ou mais componentes de rede. A complementaridade gera efeitos positivos sobre a elasticidade cruzada da demanda dos dois bens. Ou seja, o aumento da demanda por um determinado bem, leva ao aumento da demanda pelo bem complementar. Entretanto, diferentemente das indústrias tradicionais, nas indústrias de rede, a relação de utilidade é inversa, ou seja, a utilidade marginal do bem aumenta com o crescimento das unidades vendidas.

Uma característica definidora das indústrias de rede é o fato de exibirem retornos crescentes de escala no consumo, comumente chamados de efeitos de rede. A existência de efeitos de rede é a principal razão da importância, crescimento e lucratividade das indústrias de rede e da “nova economia”. Um mercado exhibe efeitos de rede (ou externalidades de rede) quando a utilidade de um agente é aumentada pelo número de agentes que participam no mesmo mercado (no caso de externalidades de rede diretas) ou em um mercado relacionado (no caso de externalidades de rede indiretas). Os efeitos indiretos da rede funcionam como economias de escala do lado da demanda e aumentam o valor que os agentes econômicos podem obter da plataforma (Evans e Schmalensee,2013).

No que diz respeito às externalidades indiretas de rede, estas podem ser de dois tipos: *usage externalities* e *membership externalities*<sup>20</sup>. A primeira refere-se ao surgimento de dois atores que precisam utilizar a plataforma de modo conjunto com o objetivo de gerar valor. É possível que as *usage externalities* sejam positivas para um tipo de agente econômico, mas negativas para outro tipo de agente econômico. Desde que o valor líquido dessas externalidades seja positivo, há um benefício em facilitar a interação, algumas das quais a plataforma pode capturar. Algumas mídias suportadas por publicidade são exemplos. Um anunciante se beneficia da capacidade de se comunicar com um possível cliente, mas os consumidores podem atribuir um valor negativo à exibição de anúncios. A plataforma permite uma interação que aumenta o valor subsidiando o consumidor para que ele esteja disposto a ver o anúncio (Evans e Schmalensee,2013).

Há uma *membership externalities* quando o valor recebido pelos agentes de um lado aumenta com o número de agentes - ou alguma medida relacionada ao seu valor agregado -

---

<sup>20</sup> Conceito estudado pela primeira vez por Rochet e Tirole (2006)

participando do outro lado. Plataformas de software para celulares inteligentes fornecem outro exemplo. Os desenvolvedores de aplicativos valorizam mais uma plataforma se houver mais usuários em potencial; os usuários valorizam mais uma plataforma se houver mais aplicativos. Mais agentes de um lado atraem mais agentes do outro lado, alimentando assim o crescimento.

O conceito de mercado de múltiplos lados foi estudado por Rochet e Tirole (2006). Os mercados multilaterais são definidos pelos autores como mercados nos quais uma ou várias plataformas permitem interações entre usuários finais e tentam obter dois (ou múltiplos) lados, cobrando adequadamente cada lado. Uma plataforma multilateral cria valor coordenando os vários grupos de agentes e, em particular, assegurando que haja agentes suficientes de cada tipo.

Nos mercados de dois lados, as interações entre os usuários finais frequentemente geram externalidades de rede. Devido às externalidades de rede não internalizadas, os modelos de negócios que surgem nos mercados multilaterais possuem algumas características especiais. Os empresários que atuam com plataformas multilaterais precisam “descobrir qual lado deve suportar a carga de preços e geralmente acabam ganhando pouco dinheiro de um lado (ou mesmo usando esse lado como um líder de perdas) e recuperando seus custos do outro lado” (Rochet e Tirole, 2006 p 6 tradução nossa)<sup>21</sup>. As empresas devem cobrar preços maiores de um lado e garantir seus lucros, enquanto cobram preços menores por outro lado, de modo a aumentar a quantidade de usuários (maximizando o valor da plataforma). Desta maneira, um dos lados é caracterizado como “*profit Center*” ao mesmo tempo em que o outro é caracterizado como *loss leader* ou *financially neutral* (Saito, 2016).

A decisão de qual preço será aplicado em cada lado dependerá da elasticidade da demanda e dos valores atribuídos pelos participantes em cada um dos lados. Como destaca Saito (2016), essas estruturas divergem dos monopólios ou oligopólios multiproduto, devido à incapacidade de internalização pelos usuários finais das externalidades geradas pelas complementaridades. Segundo o autor, no caso dos negócios baseados na Internet como intermediária, a estrutura de dois lados ocorrerá justamente em consequência das plataformas

---

<sup>21</sup> Managers devote considerable time and resources to figure out which side should bear the pricing burden, and commonly end up making little money on one side (or even using this side as a loss-leader) and recouping their costs on the other side

serem transnacionais, ou seja, conectam agentes com interesses distintos, sejam eles compradores e vendedores, amigos ou anunciantes/compradores.

Uma plataforma multilateral possui características tais como: (a) dois ou mais grupos de clientes; (b) interdependência entre os grupos; (c) impossibilidade de capturar o valor de sua atração mútua por conta própria; e (d) facilitação da criação de valor das interações entre eles (Saito,2016). O papel da plataforma na criação de valor segundo Evans e Schmalensee (2013), não existiria (ou seria muito menor) na sua ausência. Esse valor é criado como resultado da solução de um problema de coordenação e custo de transação entre os grupos de clientes. A geração e alocação desse valor entre os vários lados são determinadas simultaneamente. Quanto valor cada lado obtém determina se eles participarão e também quanto resta como lucro para a plataforma. A estrutura de preços é crítica para determinar essa alocação.

A estrutura de preços das plataformas multilaterais é uma ferramenta essencial para resolver o problema de coordenação entre os dois lados, a fim de capturar valor das externalidades que os vinculam. As plataformas devem criar incentivos para que ambos os lados do mercado possuam membros suficientes. Por este motivo, a estratégia de um entrante será diferente das plataformas consolidadas, pois a necessidade de se aumentar a base de participantes faz com que o entrante aumente o subsídio sobre o lado mais sensível ao preço. Diferentemente da teoria microeconômica dos mercados unilaterais em que a demanda dependerá dos preços dos produtos e de seus complementos e substitutos, os mercados multilaterais dependem também do número de participantes existentes em cada lado (Saito,2016).

O preço em plataformas multilaterais é mais complexo do que em empresas comuns de vários produtos e depende da natureza da plataforma. Para ilustrar os dois pontos, dois modelos básicos de precificação destas plataformas multilaterais são apresentados:

O primeiro modelo é determinado por Rochet e Tirole (2006). Uma plataforma multilateral monopolista opera considerando apenas as *usage externalities* e não cobra taxas de associação, apenas tarifas de uso por transação. Os preços de maximização ocorrerão em duas condições: i) o *markup* em relação ao custo será menor quanto maior a elasticidade da demanda; ii) preços de otimalidade são diretamente proporcionais à elasticidade de demanda devido a necessidade de equilíbrio entre os grupos da plataforma (Saito,2016).

O segundo modelo é determinado por Armstrong (2006). Neste caso, são consideradas apenas as *membership externalities* e não se cobra taxas de uso, apenas taxas de associação. A demanda de cada grupo por associação depende da taxa cobrada e do número de membros do outro grupo<sup>22</sup>.

O mercado multilateral é afetado pelos gargalos à concorrência (*Competitive Bottleneck*). De acordo com a tipologia proposta por Armstrong (2006), existem dois grupos neste mercado. O primeiro possui acesso a diversas plataformas (*multi home*) e costuma ser constituídos pelos vendedores, enquanto que o segundo possui acesso apenas a uma plataforma (*single home*) e é representado pelos compradores. O primeiro grupo só consegue ter acesso ao segundo através da plataforma escolhida pelo *single home*.

A plataforma escolhida passa a lograr o poder monopolista de dispor ou não acesso dos *multi-home* aos *single-home*. A plataforma se torna, conseqüentemente, um “*competitive bottleneck*”, ou seja, um gargalo à concorrência, que pode cobrar e explorar o primeiro grupo (*multi-home*) para o benefício – ou não – do segundo grupo (*single-home*). As plataformas multilaterais caracterizam-se como gargalos à concorrência se: (i) operam em mercados concentrados e que possuem algum poder de mercado, ainda que não tenham posição dominante; (ii) possuem alto nível de fidelidade dos consumidores de um lado da plataforma (“*single-home*”); e (iii) são capazes de explorar o grupo do outro lado da plataforma (“*multi-home*”), pois precisam de acesso à plataforma para alcançar os consumidores finais de maneira economicamente viável.

Uma análise antitruste objetiva do impacto de qualquer decisão da plataforma no bem-estar do consumidor deve levar em consideração todos os grupos de clientes interdependentes do qual a plataforma atende e as *usage externalities* e *memberships externalities* decorrentes das relações entre os grupos (Saito,2016). De modo geral, as preocupações antitrustes decorrem de duas falhas de mercado resultantes do mercado de plataformas multilaterais: a) poder de mercado; b) escolha pela plataforma de uma estrutura de preços que não maximiza o bem-estar.

O poder de mercado nas indústrias baseadas em plataformas decorre da inviabilidade de concorrência perfeita permitindo que a plataforma defina seu nível geral de preços mais

---

<sup>22</sup> Um exemplo seria uma revista acadêmica, no qual os autores valorizam os periódicos com grandes audiências e os leitores valorizam os periódicos nos quais bons autores desejam publicar.

alto do que o socialmente desejável. Entretanto, esta falha de mercado não é específica dos mercados multilaterais, visto que os mercados unilaterais do mundo real também se desviam da concorrência perfeita.

A segunda possível falha de mercado pode resultar da escolha da plataforma por uma estrutura de preços que não maximiza o bem-estar social. Essa distorção ocorre porque o detentor da plataforma considera o impacto de seus preços sobre os usuários marginais nos grupos participantes, balanceando a sua participação, enquanto o impacto nos usuários médios determinará o efeito no bem-estar social. Esse tipo de distorção surge sempre que uma empresa com qualquer poder de mercado tem mais de uma variável de decisão e enfrenta compradores que são afetados diferentemente pelos níveis dessas variáveis. Por causa dessa complexidade, esse tipo de distorção não recebe muita atenção das autoridades antitruste ou de outras pessoas preocupadas com políticas públicas (Evans e Schmalensee, 2013).

## **II.2.2 – Predisposição à concentração e Ausência de lucros por longos períodos**

As plataformas de internet atuam com fortes economias de escala devidas aos baixos custos de reprodução de seus conteúdos, permitindo que a escala eficiente de operação seja maior do que em setores tradicionais. Por este motivo, Saito (2016) destaca que a associação entre as economias de escala na produção com os efeitos indiretos de rede faz com que estas plataformas tenham propensão a uma intensa concentração de mercado. Outro ponto importante ressaltado pelo autor é o fato das características específicas da concorrência deste setor possibilitarem que ganhos de *market share* ocorram de forma mais rápida do que o normal. Este dinamismo está associado à teoria da destruição criativa de Schumpeter, no qual as firmas buscam competir através da inovação ao desenvolver novos produtos ou processos que substituam os existentes<sup>23</sup>.

Os fortes efeitos de rede implicam que a concorrência pelo mercado tem precedência sobre a concorrência no mercado, como nas indústrias tradicionais. Portanto, a estrutura de equilíbrio de mercado nas indústrias de rede pode ser *winner-takes-all* onde a competição leva

---

<sup>23</sup> Economides (2008) aponta um exemplo de competição schumpeteriana no setor de internet, foi a competição entre as pontocom entre 1998/2000. Durante esse período, as empresas pontocom anunciaram muito intensamente e subsidiaram consumidores, de modo a conseguir alcançar a cobiçada posição dominante no mercado. A fácil disponibilidade de capital para as pontocom, naquele momento, facilitou esse comportamento, pois as empresas queimavam quase todo o dinheiro que tinham em suas tentativas de obter a maior fatia de mercado. Muitas das pontocom falharam porque a demanda por seus serviços era muito menor do que o previsto ou devido a falhas em seus modelos de negócios. No entanto, todas as pontocom de sucesso, como eBay, Amazon, Yahoo e mais tarde Google, que se destacaram em inovação.

ao predomínio de um único player- ou *winner- take-most*, onde existe um líder claro em uma categoria de mercado específica, mas que não atua como monopolista. A maioria dos mercados detém uma grande parcela de seu setor específico, como mídia social (Facebook), ferramenta de busca (Google) ou e-commerce (Amazon). O caso de *winner-takes-most* é mais comum nos mercados. Existem poucos gigantes que ocupam completamente seu espaço e muito mais que dominam com alguma competição entre as plataformas. Devido à estrutura de equilíbrio das indústrias de rede, a desigualdade entre *market share* e lucratividade é muito significativa, porém não implica necessariamente em condutas anticompetitivas. Nas indústrias de rede, normalmente existe uma corrida intensa para ser a empresa dominante, marcado por fortes características de concorrência schumpeteriana (Economides,2008).

Uma característica importante das plataformas de internet é a ausência de lucros contábeis em longos períodos associados a elevados investimentos. Isto ocorre devido a modelos de negócios que optam por expandir sua atuação por meio de grandes investimentos em marketing para atração de novos clientes e tais empresas contam com aporte de investidores para a manutenção e expansão do negócio. Todo seu lucro é reinvestido em novas linhas de distribuição, produtos e instalações para permanecerem a frente dos seus concorrentes e permanecerem como líderes no mercado (Saito, 2016)<sup>24</sup>.

### **II.2.3- Mercados com preço zero**

Os mercados de preço zero são aqueles nos quais as empresas fixam o preço de seus produtos ou serviços em zero. Ou seja, o consumidor recebe gratuitamente um produto ou serviço. Tais mercados explodiram em quantidade e variedade. Uma infinidade de bens e serviços tais como, conteúdo criativo, software, funções de pesquisa, plataformas de mídia social, aplicativos móveis, reserva de viagens, sistemas de navegação e mapeamento estão amplamente distribuídos a preços zero. Mas, apesar do aumento exponencial no volume de produtos com preço zero sendo consumidas, instituições e analistas antitrustes não conseguiram fornecer uma resposta adequada a estes mercados (Newman,2015).

A partir da explosão das plataformas de Internet, o modelo de negócio baseado em mercados de preço zero cresceu e se tornou um modelo padrão na maior parte destas

---

<sup>24</sup> Um exemplo deste modelo é a empresa Netflix. Durante anos, a empresa vem investindo em divulgação, expansão da plataforma e produção de filmes e séries originais de modo a permanecer como líder dentro do setor de Plataformas OTT de Mídia.

plataformas. Esta disseminação é consistente com e talvez até estimulada pelo menor peso dado por muitos consumidores à privacidade e pelos altos graus de leniência em relação ao fornecimento de informações direcionadas. Essas tendências permitiram às empresas usar o aumento da demanda criada por produtos gratuitos para fornecer serviços lucrativos, como anúncios direcionados. Cabe ressaltar o efeito aparentemente irracional dos bens e serviços de preço zero nas escolhas dos consumidores, como confirmado recentemente por estudos em economia comportamental<sup>25</sup>. Finalmente, os bens de preço zero criam externalidades: quanto mais os indivíduos estão acostumados a bens gratuitos em um mercado, mais eles esperam receber em mercados relacionados (Gal, Rubinfeld, 2015).

### **II.2.3.1- Estrutura de Preços Nos Mercados de Preço Zero**

A característica central exibida pelos mercados de preço zero é a natureza inter-relacionada dos produtos relevantes. A estratégia da adoção de “preços zero” é economicamente racional, pois permite que as empresas ganhem mais dinheiro do que ganharia se cobrasse um preço positivo (Evans, 2011). Para oferecer produtos com lucro a um preço de US \$ 0 em longo prazo, uma empresa racional deve pretender obter lucro de alguma maneira que não envolva esses produtos. Para que o negócio baseado em preço zero seja sustentável em longo prazo, Newman (2015) aponta algumas estratégias para sua manutenção. Estas incluem venda casada, mercados de múltiplos lados e modelos de comercialização de “pacotes *premium*”.

A primeira estratégia de preço zero comumente utilizada envolve a venda casada, ou seja, o oferecimento de produtos com preço baixo geralmente vinculados como complementares. Esses produtos complementares podem estar ligados ou não. As estratégias de venda casada podem ser contratuais ou tecnológicas. Em um acordo contratual, a venda de um produto (o produto de subordinação) está condicionada à venda do outro (o produto vinculado). As empresas podem usar esses arranjos para obter maiores lucros dos usuários que exibem maior demanda pelo produto vinculado - ou seja, discriminar preços. A obtenção de lucros neste modelo de venda casada dependerá das características de demanda de cada

---

<sup>25</sup> A Economia Comportamental é um campo de estudos recente e incorpora no estudo econômico elementos teóricos e empíricos do campo da psicologia, neurociência e outras ciências sociais. Os principais autores desta disciplina são Richard Thaler e Cass Sustein que desenvolveram o conceito de Nudge (VER THALER, R.; SUNSTEIN, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Kanherman, D; Tversky, A Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases)

bem. As variações dependerão do grau de complementaridade e da elasticidade da demanda de cada bem. A partir deste ponto, Saito(2016) destaca que a viabilidade do modelo de venda casada dependerá da presença de direitos intelectuais que permitam o monopólio do produtor sobre os bens complementares. Portanto, para realizar a venda casada, o produtor deve possuir algum nível suficiente de poder de mercado para influenciar as decisões de compra dos produtos.

A segunda estratégia estudada por Newman (2015) diz respeito aos mercados multilaterais. Como já estudado na seção anterior desta dissertação, os mercados multilaterais compreendem vários grupos distintos de clientes que interagem entre si por meio de uma plataforma que fica no mercado. Em um mercado de plataformas multilaterais pelo menos um dos grupos de clientes valoriza positivamente a presença do outro. Nos mercados de preço zero, o lucro geralmente é obtido apenas por um lado da plataforma.

Nas plataformas de internet, muitos mercados multilaterais envolvendo produtos de preço zero são pelo menos parcialmente suportados pelas receitas de publicidade (*advertising supported media*). Canais de televisão broadcast, serviços de *streaming* de conteúdo e pesquisa online são amplamente oferecidos aos consumidores como serviços suportados por anúncios e preço zero. A lucratividade nesses mercados depende se as empresas que adquiriram um grupo de consumidores podem vender as informações ou atenção desses consumidores (ou ambos) a anunciantes ou pessoas que buscam dados.

Newman (2015) aponta que as empresas podem operar usando uma estratégia *freemium*. Isso consiste em empresas que oferecem uma versão básica de um bem ou serviço gratuitamente, enquanto oferecem uma versão de melhor qualidade do serviço a um preço positivo. As ofertas *freemium* tornaram-se particularmente prolíficas nos mercados de conteúdo digital, onde muitas vezes são combinadas com estratégias suportadas por anúncios para formar modelos "híbridos". Os modelos híbridos podem apresentar anúncios de produtos de terceiros e / ou da versão paga do serviço do fornecedor. O melhor exemplo de plataformas que adotaram esta estratégia são as OTT's de áudio, como o Spotify e o Deezer.

## II.2.4 – Privacidade do Usuário e elevado potencial para experimentação e inovação

As plataformas de internet possuem diferentes formas de customização com o objetivo de aumento das vendas, fidelização do consumidor e direcionamento de ofertas e anúncios personalizados. Esta individualização ocorre através da coleta de dados dos usuários, que pode ser recolhido pelo histórico de compras na web ou através de *cookies*, pequenos arquivos de textos que armazenam as preferências dos usuários em determinados sites. O elevado poder de experimentação oferecido pela internet permite um alto índice de inovação e o surgimento de novas plataformas e modelos de negócios. Devido ao forte ciclo de inovação presente na Internet, a concorrência entre estes negócios levam a uma rápida alternância entre os serviços (Saito,2016).

Uma característica central das plataformas da Internet é que elas geram, coletam, processam e agregam *big data* por meio de métodos algorítmicos sofisticados, a fim de extrair valor econômico a partir dele. Isso diz respeito tanto aos dados quanto ao conteúdo de concorrentes, bem como os dados disponíveis sobre informações pessoais, comportamento, comunicação e transações dos usuários. Esta questão levantou um debate sobre as questões de privacidade, pois os dados pessoais se tornaram um tipo de moeda em potencial que não possui um preço monetário e a privacidade se tornou um elemento competitivo importante (Just,2018)<sup>26</sup>.

Em questões da economia antitruste, Frazão (2017) afirma que uma grande preocupação sobre o tema decorre do fato de que a utilização do big data por grandes plataformas já possibilitou um crescimento extraordinário de muitas delas, que adquiriram considerável posição dominante. Estas gigantes da internet não competem em apenas um mercado, mas se tornam crescentemente o próprio mercado. A partir deste ponto surge a preocupação do uso do seu poder para proteger e aumentar ainda mais a sua dominância, mesmo em detrimento dos consumidores, especialmente diante do crescimento das barreiras para a entrada nos mercados.

Esta primeira seção teve como objetivo estudar as características teóricas e econômicas das Plataformas de Internet e os impactos para os mercados tradicionais. Na próxima seção, analisaremos as características das Plataformas OTT de Mídia (objeto de

---

<sup>26</sup> A principal discussão trata-se de saber se as leis de privacidade e as leis de proteção ao consumidor e dados devem ser de responsabilidade do direito da concorrência ou regulamentação.

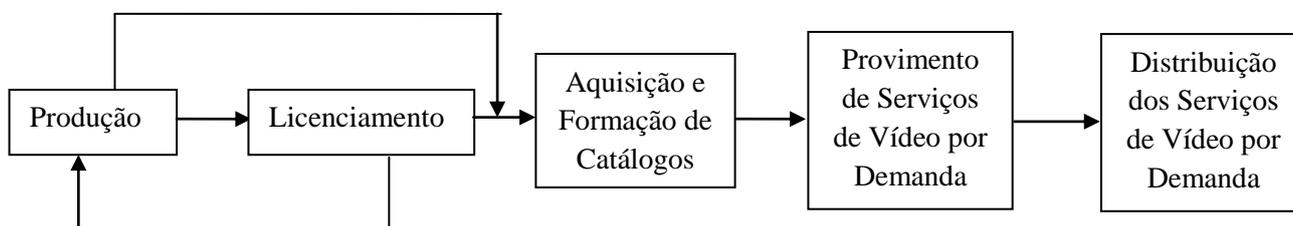
estudo desta dissertação) e os impactos desta plataformização da indústria audiovisual perante os mercados de TV tradicionais.

### II.3 –Plataformização da Indústria Audiovisual - Plataformas OTT Mídia

As plataformas OTT de mídia são caracterizadas pela transmissão de conteúdos audiovisuais via *streaming* ou *download*. Tais plataformas dependem da infraestrutura da rede das operadoras de telecomunicações e ofertam serviços que operam em um espaço semelhante aos mercados de TV aberta e principalmente TV por Assinatura.

O Vídeo por Demanda é um tipo de plataforma OTT de Mídia cuja principal característica é a não linearidade, ou seja, não possui uma programação pré-determinada como ocorre na TV tradicional. A cadeia de valor do Vídeo por Demanda (Figura 4) tem em comum com os outros serviços os segmentos de produção e licenciamento, porém diferentemente da Cadeia tradicional, não possui o segmento de programação<sup>27</sup>.

**Figura 4 Cadeia de Valor do Vídeo por Demanda**



Fonte: Adaptado de Patez Galvão (2015)

A aquisição e formação de catálogos são atividades similares às atividades de licenciamento e empacotamento na cadeia de valor da TV por Assinatura. Os catálogos disponibilizam um conjunto de conteúdos audiovisuais para o espectador sendo sua formação a atividade principal, pois quanto maior o número de opções de conteúdos ofertadas, maior a atratividade. Diferentemente da cadeia da TV por Assinatura, no serviço de VoD, não pressupõe a atividade de programação. O conteúdo é avulso e escolhido pelo próprio usuário. Portanto, o modelo de negócios e a lógica de incentivos são distintas entre os segmentos de

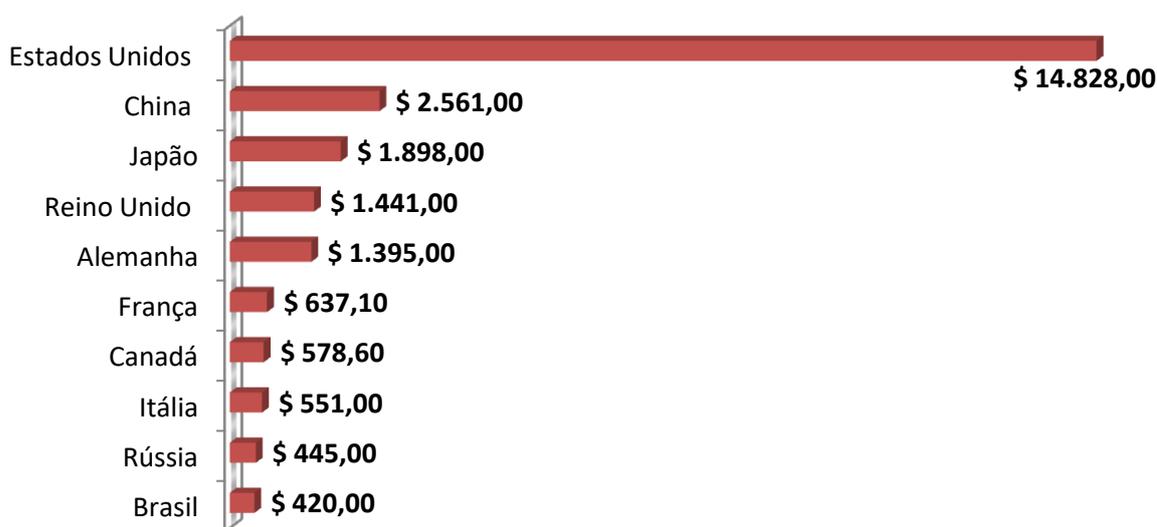
<sup>27</sup> A partir deste ponto da dissertação adotaremos o conceito de Vídeo por Demanda e Plataformas OTT como sinônimos.

TV por Assinatura e VoD (SG/CADE 2017).

A atividade de provimento de serviço de VoD é realizado através das plataformas que garantem a disponibilização do conteúdo ao usuário final. Importante destacar que independente do seu modo de funcionamento, o provimento do conteúdo demandado é feito exclusivamente via Internet.

O crescimento do mercado de VOD se mostra cada vez mais expressivo, somente em 2019 estima-se que tenha sido gerada uma receita mundial de US\$ 32,83 bilhões. Conforme o gráfico 1, somente os EUA representam 60% da receita dos 10 principais mercados de VOD com US\$ 14.828 milhões, seguidos por China e Japão.

**Gráfico 1- Os 10 maiores mercados de VOD em número de receita (milhões de dólares)**



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do Portal Statista(2019 a)

As principais vantagens relacionadas em relação ao mercado tradicional são os baixos custos de entrega, capacidade de conteúdo ilimitada, interatividade e modelos de negócios eficientes (Waterman, Sherman e Jeon, 2014). As oportunidades criadas pelas plataformas OTT geraram uma queda das barreiras à entrada características do setor audiovisual, permitindo a produção de conteúdos a um custo menor, com maior alcance do que o da TV tradicional e com diferentes formas de remuneração. Existem diferentes modelos de negócios para o serviço de VOD, que trabalham com distintas formas de financiamento, são estes: *Free Video on Demand*, *Transactional Video On Demand*, *Subscription Video On Demand* e *Catch Up TV/TV Everywhere*.

No modelo de negócios denominado *Free Video On Demand* – FVOD (também conhecido como *Advertising Video On Demand* –AVOD), o conteúdo é distribuído gratuitamente para o usuário. A remuneração, assim como na TV aberta, provém de um mercado de duas pontas, ou seja, o negócio é remunerado pela publicidade que paga pelo tamanho da audiência obtida<sup>28</sup>.

Os fornecedores de plataformas FVOD atendem a dois grupos distintos de clientes - usuários e anunciantes - através do gerenciamento das externalidades indiretas da rede que ocorrem entre esses dois grupos de clientes. Uma presença crescente de usuários em uma plataforma aumenta a utilidade de cada anunciante que coloca publicidade nessa plataforma devido ao aumento do alcance. Para o anunciante, tal fato representa uma externalidade de rede indireta positiva. Entretanto, uma quantidade crescente de publicidade pode ser considerada “desutilidade”, ou seja, os usuários não necessariamente acham que os anúncios agregam valor ao conteúdo do site. Desta maneira, a externalidade indireta da rede pode ser positiva ou negativa, mas certamente será menor do que a dos usuários aos anunciantes. Conseqüentemente, devido a estes fatores, Budzinski e Lindstädt-Dreusicke (2018) destacam que a plataforma possui incentivos para subsidiar o lado do usuário (preço monetário zero) e mudar o financiamento do serviço para o lado da publicidade (estrutura de preços assimétrica eficiente). Assim, gerenciar as externalidades indiretas da rede pode ser um importante fator de crescimento para uma plataforma VOD e promotor de lucratividade. O modelo de FVOD só funciona em sites com grandes volumes de acesso, tais como Youtube e Hulu, em que a interação do público com o anunciante tem maiores retornos (Januzzi, 2012).

O modelo de *Transactional Video On Demand* (TVOD) se baseia em um pagamento *a la carte* de um conteúdo por demanda. Este pagamento pode ser realizado através do aluguel (*pay per view*) por tempo limitado ou venda (através do download) de determinada obra. As receitas dos titulares serão contabilizadas de acordo com o número de aluguel ou venda do seu conteúdo. Esse modelo, comumente é oferecido pelas empresas de TV por Assinatura como complemento ao pacote fornecido ao usuário, mas também são praticados por outras empresas que fornecem conteúdo online, como a Apple através do iTunes e a Google pelo Play Movies.

---

<sup>28</sup> Os anúncios podem vir através de espaços reservados no site para a propaganda ou através de inserções publicitárias durante a exibição do vídeo. As receitas obtidas com estes anúncios podem ser repassadas aos autores deste conteúdo ou não.

O modelo de *Subscription Video On Demand* (SVOD) se baseia exclusivamente na remuneração por meio de assinaturas. Os usuários pagam uma taxa de assinatura fixa para terem acesso ao catálogo e assistem o conteúdo pela internet a qualquer momento. Este ponto o diferencia da TV por Assinatura que como verificado no Capítulo 1 desta dissertação, adota um modelo de receita que provém de assinaturas e publicidade. Ainda assim, as empresas TV por Assinatura, o consideram como o modelo rival do mercado. Importante ainda notar que no modelo SVOD os vídeos são licenciados por tempo limitado mediante pagamento único aos titulares. Os serviços mais populares que adotam este modelo são a Netflix e o Amazon Prime.

A empresa mais relevante a utilizar o modelo de negócios SVOD é a Netflix. Fundada em 1997, a empresa inicialmente surgiu como uma alternativa às locadoras tradicionais, pois possibilitava aos clientes escolher os filmes através de um catálogo online e recebê-los em domicílio. Além disso, possibilitava ao cliente a opção de um plano mensal, não cobravam multas, taxas de envio ou custos extras por determinados títulos. Todos esses diferenciais foram essenciais para a empresa revolucionar a indústria do home vídeo e se tornar a principal concorrente da Blockbuster, a maior rede de locadoras da época.

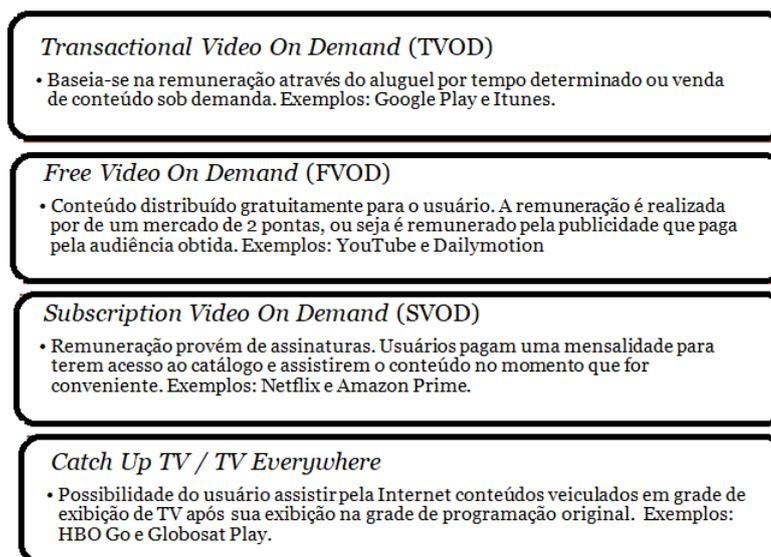
A partir da modernização das tecnologias e expansão da internet em alta velocidade, a Netflix investiu nas plataformas de *streaming*, assinou contratos com diferentes *majors* do mercado audiovisual, passou a investir em programação original e expandiu-se internacionalmente. Em 2019, conta com uma base de 158 milhões de assinantes (Statista,2019b).

O modelo de *Catch Up TV*, também conhecido como TV Everywhere, se baseia na possibilidade do usuário assistir pela Internet conteúdos veiculados em grade de programação de TV por tempo limitado, após sua exibição na grade horária original, desde que seja assinante do serviço de TV por Assinatura. Podem-se citar como exemplo os serviços HBO GO e FOX Play. Trata-se de uma das principais estratégias por parte dos Canais e Operadoras de TV para competirem com as plataformas OTT de Mídia, especialmente as que baseiam seu modelo de negócios SVOD.

Cabe ressaltar que uma plataforma de VOD pode adotar mais de um modelo de negócio, possibilitando ganhos de eficiência através da incorporação das diferentes preferências do consumidor. Outro ponto a ser destacado são as plataformas de VOD que

ofertam diferentes gêneros de programação atendendo a demandas específicas, como conteúdos esportivos, infantis, filmes e séries, variedades e nicho<sup>29</sup>. A seguir, apresenta-se um quadro resumo (Figura 5) de modo a melhor visualizar os diferentes modelos de negócio do VOD.

**Figura 5 – Modelos de Negócio do Vídeo por Demanda**



Fonte: Elaboração Própria

O desenvolvimento das plataformas OTT possibilitou a oferta de serviços interativos, sobreposição de mídias e integração de diversas atividades de lazer. Os distribuidores de OTT passaram a possuir maior independência para fechar negócios com produtores independentes, obter os direitos de exibição de esportes, controlar a primeira janela após os lançamentos no cinema e investir em programação original com o objetivo de obter vantagem competitiva (D'Arma,2011).

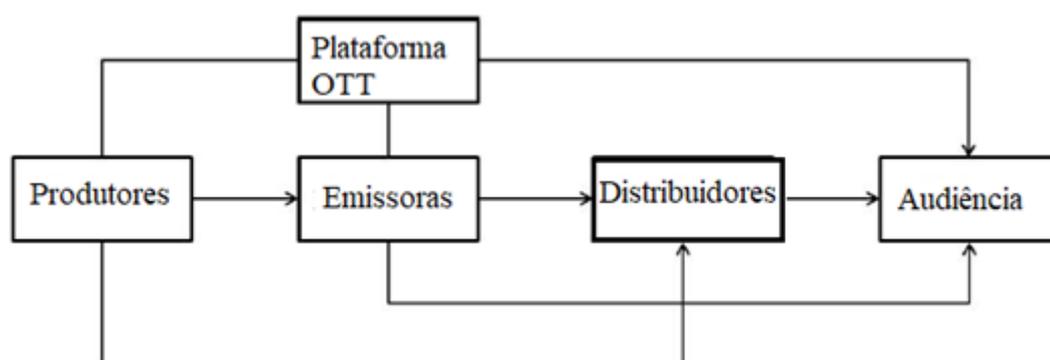
Desta maneira, no que diz respeito à classificação dos tipos de plataformas vistos no início deste capítulo, Ballon e Evens (2014) afirmam que os distribuidores estão cada vez mais desempenhando o papel de plataformas integradoras. Isto porque ao contrário do serviço tradicional que dependia exclusivamente da venda de anúncios, os distribuidores têm a capacidade de controlar a proposta de valor dos anúncios. Diferentemente do modelo tradicional, as plataformas de distribuição controlam o relacionamento com o espectador. Os

<sup>29</sup> Alguns exemplos são o HBO GO que trabalha com o modelo de Catch Up TV e recentemente adotou também a opção do modelo de SVOD, plataforma SVOD, como o Oldflix, voltada para a exibição de filmes clássicos e o Mubi que oferece curadoria de filmes.

operadores de plataformas são proprietários do cliente e mantêm uma relação de cobrança com eles. Eles conhecem detalhes administrativos, como endereço e dados de cartão de crédito e possuem informações sobre o comportamento do espectador na vida real e os números de audiência. A distribuição pode ir além de seu papel de intermediário de dados e criar oportunidades que permitem ao setor de publicidade direcionar e personalizar melhor as mensagens de marketing. A análise do gerenciamento de dados do assinante, através do fornecimento de publicidade individualizada e interativa, constitui um ativo forte que permite aos distribuidores mudar a natureza dos anúncios e, portanto, controlar a proposta de valor dos anunciantes.

O surgimento das plataformas OTT de Mídia e seus modelos disruptivos trouxeram uma característica fundamental para o mercado de distribuição de conteúdo televisivo: a possibilidade de desintermediação.<sup>30</sup> Devido a este fator, Ballon e Evens (2014) destacam que a cadeia de valor audiovisual não segue mais um processo de criação de valor linear, pois as plataformas OTT permitem a diminuição da dependência dos fornecedores/compradores tradicionais do setor. Como observado na Figura 6, a circulação do conteúdo ocorre em muitos níveis e fluxos interligados. O ato de assistir, compartilhar ou comentar sobre um vídeo online envolve inúmeras plataformas interligadas - de diferentes magnitudes e importância para o mercado da mídia. Os distribuidores estão buscando parcerias com produtores de conteúdo e anunciantes, enquanto as emissoras estão se conectando diretamente com visualizadores e operadoras de rede.

**Figura 6 – Nova Circulação de Conteúdos Na Indústria Audiovisual**



<sup>30</sup> A desintermediação pode ser entendida como o processo no qual a empresa elimina intermediários e realiza diretamente a comunicação com o cliente final. Tal processo traz mais praticidade ao consumidor ao eliminar etapas burocráticas da cadeia produtiva.

Fonte: Extraído de Ballon e Evens (2014)

A expansão das plataformas OTT de Mídia tem atraído a entrada tanto de grupos pequenos e independentes que não possuem atuação na distribuição de conteúdos audiovisuais, quanto de fortes grupos econômicos de diferentes segmentos de mercado. Estes atuam principalmente em três tipos de segmento: i) mídia e entretenimento, sendo os principais grupos, a Netflix, Walt Disney Company e Time Warner; ii) tecnologia, representados pelos grupos Google/Alphabet, Microsoft, Sony, Apple e Amazon; e Telecomunicações, com AT&T e América Movil (Ancine, 2018). A entrada destes grupos econômicos supracitados vem suscitando debates dentro do âmbito do antitruste, devido às integrações horizontais e verticais que podem gerar possíveis abusos de poder de mercado. Na próxima discutiremos as estratégias adotadas pelas empresas incumbentes para controlar as funções *gatekeeper*, mantendo sua posição de liderança no mercado.

### **II.3.2 - Análise das estratégias para a manutenção de posições de liderança na indústria audiovisual**

A expansão do mercado das plataformas OTT somado aos altos preços da TV Paga viabilizou o surgimento de um processo denominado *cord-cutting*. Esse pode ser entendido como um movimento no qual o consumidor troca a assinatura da TV Paga por um serviço ofertado por uma plataforma OTT de mídia, motivado por razões como a flexibilidade ou menor custo do serviço online<sup>31</sup>. Entretanto, Baccarne, Evens e Schuurman (2013) apontam que este processo varia entre países e depende essencialmente do nível de infraestrutura da rede, as tarifas de assinatura e atratividade das plataformas.

Para manter-se como líderes dentro do mercado, as empresas incumbentes recorrem a uma variedade de táticas e estratégias para construir uma experiência atraente para o cliente, de modo a criar fidelização com o usuário. Em um mercado caracterizado por efeitos de rede, esse impacto da fidelização de clientes é de vital importância para reivindicar a liderança da plataforma (Ballon e Evens,2014). Algumas estratégias das operadoras para competir com os novos serviços podem ser mapeadas: i) expansão por multiplataformas; ii) oferta de pacotes com múltiplos produtos; iii) Fusão/aquisição de empresas de conteúdo.

---

<sup>31</sup> Crawford (2016) realiza um estudo sobre os impactos do *Cord cutting*. De acordo com o autor, independente da razão escolhida pelo consumidor para realizar o processo de *Cord-cutting*, todas elas giram em torno da ideia de que a concorrência entre fornecedores e compartimentalização dos serviços é positiva.

### II.3.2.1- Expansão por Multiplataformas

A oportunidade aberta pelas plataformas OTT, como destacam Ballon e Evens (2014), envolve um processo de remediação e renovação de posições de liderança e exige que produtores de conteúdo e emissoras construam relacionamentos diretos com inúmeras plataformas de distribuição no ecossistema de TV, a fim de se beneficiar de uma estratégia multiplataforma. Doyle (2010) define que o conceito de multiplataforma é geralmente associado à dispersão de conteúdo em múltiplas saídas e isso pode por vezes envolver a criação de múltiplos programas para melhorar a adequação do conteúdo para diferentes modos de entrega. Uma abordagem para a distribuição multiplataforma também pode girar em torno da reutilização do conteúdo existente em plataformas digitais adicionais. São iniciativas necessárias que visam a uma preparação para, em algum momento futuro, encarar a perda de audiência e o possível reflexo na publicidade (Becker, Gambaro e Souza Filho, 2015).

A Internet, ao contrário dos serviços tradicionais, oferece eficiências incomuns porque os custos marginais de capacidade de reprodução do conteúdo são muito baixos. Ao aderirem a um modelo multiplataformas, as operadoras de telecomunicações realizam economias de escala significativas com relação à quantidade de programação que distribuem e ao número de assinantes que atendem (Waterman, Sherman e Ji, 2013). Apesar da infraestrutura da Internet também ter grandes custos fixos, ao disponibilizar seus conteúdos online, os custos são compartilhados entre um grande número de fornecedores e de outras empresas.

O modelo de multiplataformas, de acordo com Doyle (2016), proporciona duas oportunidades econômicas às redes e operadoras de TV. A primeira funciona como uma estratégia de reexibição dos conteúdos em novas saídas e a reutilização do maior valor a ser extraído do conteúdo, gerando mais horas de exibição dos seus programas. A segunda são oportunidades geradas pela maior inovação e eficiência, permitindo que os canais analisem e monitorem os gostos e interesses do público de forma mais eficaz.

A estratégia multiplataformas dificulta a aquisição de conteúdos por plataformas independentes de operadoras e emissoras de TV. Por tal motivo, as empresas de *streaming* estão investindo cada vez mais na exclusividade dos conteúdos licenciados. Tal estratégia tem como objetivo atrair e manter clientes através de programas que possuem uma base de

audiência consolidada<sup>32</sup>. No caso dos mercados de mídia, Gabszewicz, Resende e Sonnac (2015) apontam que os efeitos do negócio de exclusividade podem reduzir a eficiência estática, distorcer a concorrência no mercado, diminuir a distribuição de conteúdo de mídia por meio de novas plataformas e, eventualmente, aumentar os preços cobrados dos consumidores. Os aluguéis da distribuição exclusiva de conteúdo podem ser cruciais para promover o investimento em novos conteúdos (e promover altos padrões de qualidade). Entretanto, à medida que novas plataformas OTT são criadas, os conteúdos passam a ser limitados, pois seus direitos são protegidos pelas emissoras e operadoras de TV paga com a intenção de lançarem seus próprios serviços. Essa entrada das grandes *majors* no *streaming* altera a dinâmica do segmento de Vídeo por Demanda por meio da transição do licenciamento para a produção de conteúdo.

Cabe destacar o crescimento do investimento em conteúdos exclusivamente online com o objetivo de competir diretamente com os serviços exclusivos de *streaming*. A Disney caminha em direção ao objetivo de se tornar o principal player do mercado de *streaming*, com a inauguração do serviço Disney + que estreia com uma grande quantidade de conteúdos de marcas próprias como Marvel, Star Wars, Pixar e National Geographic e marcas atreladas à 21st Century Fox. Além da aquisição da 21st Century Fox, a empresa retirou todo o seu conteúdo das principais plataformas do mercado, em especial a Netflix, e anunciou o preço de US\$ 7 ao mês para adquirir a assinatura do serviço. Além disso, adquiriu um dos principais serviços de streaming da atualidade, o Hulu e anunciou uma plataforma exclusiva de conteúdo esportivo, o ESPN +<sup>33</sup>.

Quanto maior a quantidade de conteúdos diversificados ofertados pelo serviço de *streaming*, mais atraente ele se torna ao público consumidor. Tal fato tem obrigado os demais serviços a investirem massivamente em produções originais para manterem-se relevantes, o que exclui pequenos serviços de *streaming* que não possuem aporte financeiro para produzir conteúdos originais. Desta forma, pode-se destacar que em termos de produção de conteúdo, as plataformas OTT não demonstram ser substitutas. O que se percebe é o surgimento de novas produtoras que passam a competir com as produtoras já estabelecidas.

---

<sup>32</sup> Em 2018, a Netflix desembolsou US\$ 100 milhões para obter a série Friends em seu catálogo norte-americano. Apesar de já possuir 25 anos, a série é a segunda mais vista na plataforma.

<sup>33</sup> Disponível em <https://www.valor.com.br/empresas/6209801/com-novo-streaming-da-disney-us-7-netflix-perde-valor-de-mercado> . Acesso em 28/05/2019

### II.3.2.2- Pacotes com Múltiplos Serviços

O controle da infraestrutura física da rede por parte dos distribuidores de TV por Assinatura, ainda permanece um gargalo importante no setor de mídia e telecomunicações. Portanto, a oferta de pacote com múltiplos serviços consiste em uma importante estratégia, pois promove a venda conjunta de vários produtos diferentes. Exemplos dessas estratégias incluem pacotes de canais vendidos por empresas de TV a cabo, contratos *triple play* (Internet, telefone e TV) ou contratos *quadruple play* (Internet, telefone fixo e móvel e TV) por operadoras de telecomunicações. Essa estratégia permite que os clientes obtenham todas as comunicações domésticas (ou comerciais) de um único provedor. O pacote de serviços ajuda os distribuidores a se proteger do movimento de *cord cutting* : pode ser mais caro comprar uma conexão de alta velocidade e um ou vários serviços de *streaming* mais baratos do que assinar o pacote inteiro.(Evens e Donders,2018). Por meio de práticas de agregação dos serviços, as empresas podem obter maiores receitas devido ao subsídio cruzado entre os produtos do pacote (Gabszewicz,Resende e Sonnac, 2015).

A maior parte da concorrência entre as operadoras envolve a questão dos pacotes de serviços. Pereira e Vareda (2013) destacam que dois problemas de concorrência e análise regulatória estão associados aos pacotes. O primeiro relaciona-se a definição do mercado dos produtos. Com a crescente importância dessa estratégia no setor de telecomunicações, os mercados relevantes podem ser alterados, deixando de ser de serviços individuais para dar lugar aos pacotes. Isso causa dificuldades para a delimitação e a análise do mercado. No caso dos pacotes, a definição do mercado relevante envolve determinar a substituíbilidade entre produtos do mesmo tipo e também a substituíbilidade entre produtos diferentes.

O segundo problema relaciona-se com as políticas regulatórias. Dada a crescente importância dos pacotes a capacidade de oferecer conteúdo televisivo está se tornando indispensável. Em vista disso, existe o risco de que as empresas integradas possam impedir novos entrantes no mercado de conteúdo. Como as plataformas OTT dependem da internet, eles possuem dificuldades em competir com a TV por Assinatura, que acaba por transferir poder de mercado de um produto para outros mercados (Ganuza e Viences,2014).

A infraestrutura da rede banda larga pode funcionar como um fator limitador para o acesso de conteúdos ofertados pelas plataformas OTT de mídia. Como destacam Ganuza e Viences (2014), a velocidade de acesso e a cobertura reduzida de serviços de banda larga de

alta velocidade podem representar uma limitação para o uso destes serviços ou uma redução no número de usuários que ficarão restritos a determinados grupos de consumidores que possuem alto poder aquisitivo e acesso a internet de boa qualidade.

### **II.3.2.3- Fusões e aquisições**

Nos últimos anos, a cadeia de valor da televisão foi modificada devido à invasão de serviços de *streaming*. A subsequente guerra de plataformas acelerou a dinâmica competitiva no mercado, entretanto o impacto das OTT's é mediado por estruturas e relações institucionais que estão profundamente associadas aos arranjos existentes de poder.

Ao mesmo tempo em que há uma maior variedade de plataformas, as estratégias de integração horizontal e vertical da indústria podem levar a uma perda de bem estar dos consumidores. Os radiodifusores tradicionais e as operadoras de telecomunicações estão usando tal estratégia para responder às OTT, preservar sua posição de *gatekeeper* como o primeiro ponto de acesso a conteúdos de alta qualidade e criar novas oportunidades de receitas (Evens e Donders,2018). A adoção desta estratégia também tem como objetivo a busca por ganhos econômicos. Como destaca Patez Galvão (2015 p 70) as empresas procuram “otimizar recursos, obter ganhos de escala, de escopo e de multiformidade, controlar insumos importantes ou canais de distribuição, reduzir custos de transação ou riscos de investimento”.

Até meados da década de 90, as fusões e aquisições eram mais frequentes entre participantes individuais nos mercados de mídia, a presença de conglomerados de mídia com interesses entre si não era comum. Antes caracterizado por mudanças graduais, a partir da virada do século XXI o investimento em fusões e aquisições entre empresas de tecnologia, mídia e telecomunicações (TMT) cresceu abruptamente. A partir deste ponto, Evens e Donders (2018) identificaram três ondas de consolidação espalhadas pelas indústrias de TMT.

A primeira onda é caracterizada pela disputa de liderança nos mercados pontocom ocorrida durante os anos de 1995 a 2000, tendo como principal atividade a fusão da America Online Inc e Time Warner no valor de US\$ 164 bilhões. Esta fusão foi reflexo da bolha da internet formada na época, caracterizada pela supervalorização das ações das empresas pontocom. As empresas que se formavam na Internet foram alvos de investimentos massivos de capital, o que intensificou o comércio online. Entretanto, a elevação da taxa de juros entre

1999 e 2000, os maus resultados do comércio online e conflitos dentro do setor de tecnologia resultaram no estouro da bolha da internet e queda vertiginosa dos investimentos no setor.

A segunda onda de fusões surgiu no pós-bolha da internet em que os grandes conglomerados adquiriram as empresas pontocom a preços menores. Além disso, houve a ampliação da implantação da tecnologia 3G que exigia altos investimentos em infraestrutura de rede. Devido a isso, as operadoras de telecomunicações de médio porte não conseguiram se estabilizar no mercado, o que levou a um aumento dos números de aquisições. Neste período, a principal atividade foi a aquisição entre duas grandes operadoras AT&T e BellSouth Corp em 2006 no valor de U\$72,7 bilhões.

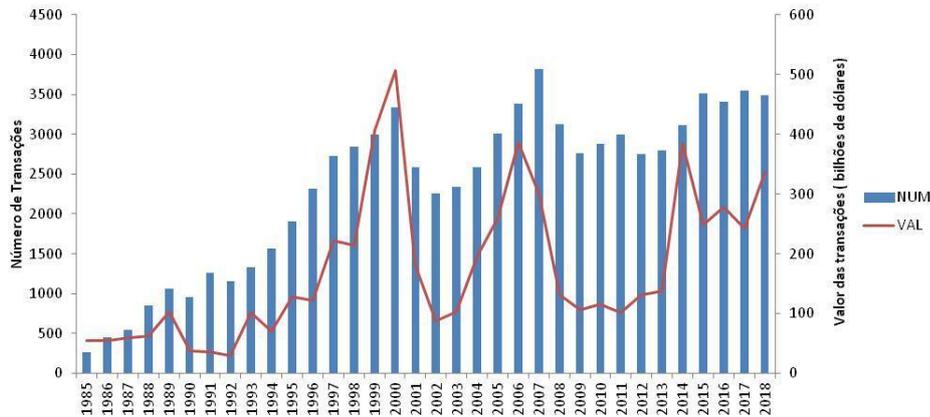
A terceira e nova onda em curso de consolidação da indústria é marcada por um número sem precedentes de fusões e aquisições em transmissão, TV a cabo e entretenimento, ilustrado pelos movimentos da Comcast (aquisição da NBC Universal e DreamWorks no valor de U\$ 16,7 bilhões e U\$ 3,8 bilhões respectivamente), Liberty Global (aquisição da Virgin Media no valor de U\$24 bilhões), Disney (aquisição da 21st Century Fox no valor de U\$ 71 bilhões) e AT&T (aquisição da DirecTV e Time Warner nos valores de U\$ 48 bilhões e U\$ 85 bilhões respectivamente).

Esta renovação das Fusões e Aquisições nos mercados de transmissão e distribuição de televisão está produzindo potências globais que afetam o mercado, controlam partes estratégicas da cadeia de valor e desfrutam de poder de mercado significativo. O gráfico 2 indica as ondas de consolidação na indústria de tecnologia entretenimento. Desde 2013 houve um aumento no número de transações na indústria, atingindo o mesmo patamar do início dos anos 2000<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Entre os anos de 2012 a 2017 houve mais de 30 transações acima de U\$ 1 bilhão.

**Gráfico 2– Fusões e aquisições no mercado de mídia (1985-2018)**



Fonte:Elaboração própria com base em dados do Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2019)<sup>35</sup>

As operadoras de telecomunicações, ao se fundirem com as emissoras, além de produzirem conteúdo também conseguem tomar parcela do mercado através da sua infraestrutura. Essa preocupação em relação à integração entre os setores de conteúdo e infraestrutura é legítima. Nos Estados Unidos, as três maiores operadoras de telecomunicações - Comcast, AT&T e Verizon - possuem marca de mídia associadas, o que incluem grandes redes de televisão e produtoras de conteúdo como a CNN e Universal. Tais operadores podem agir de maneira estratégica de modo a retardar, bloquear e aumentar os custos dos rivais, com o objetivo de tornar a operação não lucrativa para os concorrentes que utilizam sua rede (Veljanovski 2010).

Os efeitos da plataformação e o subsequente aumento das integrações horizontais e verticais trazem novas discussões para o debate acadêmico. Com relação a esta estratégia, duas abordagens podem ser apresentadas: a integração pode aumentar os lucros, aumentando a eficiência operacional ou reduzir a rivalidade competitiva, entre outros através da exclusão do mercado.

A primeira abordagem argumenta que a integração vertical aumenta a concorrência global no mercado de audiovisual. Isto porque as novas empresas que surgem a partir do processo de plataformação criariam distorções competitivas devido à defasagem regulatória entre as empresas entrantes e as incumbentes. Desta forma, autores como Sieffert (2012), Suzuki (2006), Gershon (2013) e Ragazzo e Oliveira (2017) defendem que a verticalização

<sup>35</sup> Dados disponibilizados em <https://imaa-institute.org/m-and-a-by-industries/>. Acesso em 28/05/2019.

das empresas tradicionais do setor produziria vários ganhos de eficiência, maior eficiência nas contratações bilaterais e a eliminação da dupla marginalização, dos custos de transação e de comportamentos estratégicos que impactam negativamente os consumidores. Para os autores, ao concentrar mais investimentos em conteúdo próprio, tais empresas reduziriam os preços e diversificariam a oferta de serviços, ampliando a escolha do consumidor.

A dupla marginalização ocorre quando uma indústria a montante vende um bem intermediário a uma indústria a jusante, que por sua vez produz um produto final que vende aos consumidores. Então, como ambas as indústrias se envolvem de forma independente em preços não competitivos, as empresas de cada setor veem apenas o efeito de sua restrição de produção em seus próprios lucros e não veem que sua restrição de produção também afeta os lucros das empresas nas outras indústrias. Tal fato cria uma "externalidade vertical", onde cada empresa tem incentivo a aumentar sua margem de lucro, o que acarreta em um preço mais elevado ao consumidor final. A integração vertical neste caso seria eficiente, pois haveria uma coordenação que resultaria em menores preços, uma internalização das externalidades que as empresas exercem entre si. A integração vertical permite que as empresas em uma posição de negociação inferior se defendam dos grandes negociadores presentes em estágios adjacentes na cadeia de valor. Além disso, também permite que os distribuidores criem sinergias em termos de economia de escala e escopo, reduzindo custos de transação presentes em cada etapa da cadeia de valor e compartilhando informações com os produtores sobre os gostos e preferências dos espectadores.

A segunda abordagem indica que a integração vertical cria efeitos anticoncorrenciais, como o aumento nos custos dos concorrentes, barreiras à entrada e exclusão de mercados para redes e distribuidores alternativos. Os teóricos desta abordagem, tais como Evens e Donders (2018), Waterman e Weiss (1996), Waterman e Choi (2011), Rey e Tirole (2007), Hart et al (1990), Doganoglu e Wright (2010) defendem que as empresas se integram verticalmente para monopolizar seu mercado e discriminar preços em diferentes segmentos de clientes e mercados geográficos. Como resultado da monopolização, a quantidade total fornecida será reduzida e o preço pago pelos consumidores aumentará. Esses são efeitos de "exclusão" da integração vertical. A exclusão do mercado abrange práticas comerciais que reduzem o acesso dos compradores aos fornecedores ou limitam o acesso dos fornecedores aos compradores. Os autores citados apontam que os distribuidores verticalmente integrados podem manter o conteúdo afiliado exclusivamente em sua plataforma ou exigir taxas mais altas de

licenciamento para rivalizar com os serviços de televisão e OTT. Se as empresas incorporadas tiverem poder de mercado no nível a montante, poderá ocorrer a exclusão de entradas. Portanto, a integração cria incentivos para a empresa incorporada encerrar seus concorrentes no mercado a jusante. Assim, as empresas mescladas podem aumentar o custo de uma rede rival e sua vulnerabilidade à concorrência, excluindo-a ou prejudicando-a. As operadoras verticalmente integradas podem posicionar canais não afiliados em um pacote de alto nível, a fim de reduzir o alcance do canal. E por fim, a distribuição limitada dos canais pode afetar negativamente a escolha do consumidor e a diversidade e pluralidade do mercado.

A maioria das fusões e aquisições dentro da indústria de entretenimento consiste na estratégia de Integração Horizontal. Tal estratégia baseia-se na fusão ou aquisição de empresas que competem na mesma parte da cadeia de valor da indústria (produção, agregação, operações de serviço e / ou distribuição). Em termos de aspectos positivos da integração horizontal na indústria, podem-se destacar dois pontos: o primeiro relaciona-se com as economias de escala que permitem as empresas minimizem custos e aumentem as margens. O segundo ponto supõe que a integração horizontal ajuda os distribuidores a aumentar o poder de barganha, permitindo-lhes negociar acordos vantajosos com emissoras e outros fornecedores de conteúdo (Chipty e Snyder, 1999). Algumas razões pelas quais o poder de barganha aumenta devido à integração horizontal são apontadas por Adilov e Alexander (2006, p 310): i) uma fusão pode aumentar o conjunto de informações úteis sobre preços e outros termos contratuais que as empresas anteriormente não possuíam; ii) se houver diferenças nas habilidades de negociação entre as empresas que se unem, a fusão pode resultar na retenção da equipe de negociação mais qualificada; iii) é possível que o tamanho da empresa e as opções externas de negociação estejam relacionados positivamente.

As estratégias de integração horizontal podem fortalecer a posição de mercado das empresas que se fundem e diminuir o nível de concorrência no mercado. Isto porque grandes distribuidores podem comandar os termos de troca em situações em que o modelo de negócios da empresa adquirida depende deste *gatekeeper*. Se um distribuidor desfruta de uma posição de (quase) monopólio, as emissoras geralmente não têm opção externa e pouca flexibilidade para fechar negócios com plataformas de distribuição alternativas. A ascensão da Internet pode ter quebrado o gargalo da distribuição em certa medida, mas os distribuidores que controlam grandes porções do mercado continuam sendo uma saída crucial para as emissoras

alcançarem seu público, colocando-as em um relacionamento de dependência distorcido (Evens e Donders, 2016).

Além disso, a literatura mostra que distribuidores integrados horizontalmente podem se envolver em preços de monopólio, o que reduz o bem-estar do consumidor (em termos de fornecimento, diversidade, preços e pluralidade). Em termos de impacto na qualidade da programação e na diversidade de conteúdo Iosifidis (2014) destaca que as empresas decidem se aliar ou se fundir com seus concorrentes para compartilhar o alto custo (e o risco) em tomar novas iniciativas. Tais alianças podem ter efeitos negativos sobre o ambiente concorrencial, em decorrência do aumento da concentração e da probabilidade de exercício unilateral ou coordenado do poder de mercado. Waterman, Sherman e Ji (2013) alertam que uma potencial colusão ou outra forma de ação paralela entre os grandes operadores da indústria de audiovisual (como, por exemplo, TimeWarner, Turner) que possuem alto poder de mercado podem ser prejudiciais. Isto porque essas empresas são capazes de expandir os meios pelos quais poderiam influenciar o desenvolvimento do mercado de televisão online em diferentes países e jurisdições. Em oposição a este pensamento, Adilov et al. (2012) afirmam que distribuidores com grande poder de barganha têm maior probabilidade de fornecer pacotes de programas que aumentam o bem-estar do consumidor. Porém as assimetrias no poder de barganha entre emissoras e distribuidores e o poder de mercado excessivo devido a posições dominantes, devem ser avaliados pelas agências reguladoras e antitruste.

As mudanças causadas com a popularização das plataformas OTT criaram uma nova estrutura de mercado, mais competitiva com espaço para a inovação nos modelos de negócios tradicionais. Entretanto, estas transformações suscitam problemas concorrenciais e regulatórios que precisam ser avaliados pelas autoridades competentes. No próximo capítulo, será estudado o desenvolvimento do mercado OTT de Mídia e seu impacto econômico no Brasil. Por fim, serão estudados dois casos de integrações (Vertical: AT&T/ Time Warner ; Horizontal: Disney/ 21st Century Fox) na indústria de tecnologia, mídia e telecomunicações, pós expansão das Plataformas OTT e que causaram impacto significativo na estrutura do mercado. Analisar-se-á essencialmente como a autoridade antitruste brasileira – CADE- entendeu os efeitos do surgimento das Plataformas OTT de Mídia no Brasil.

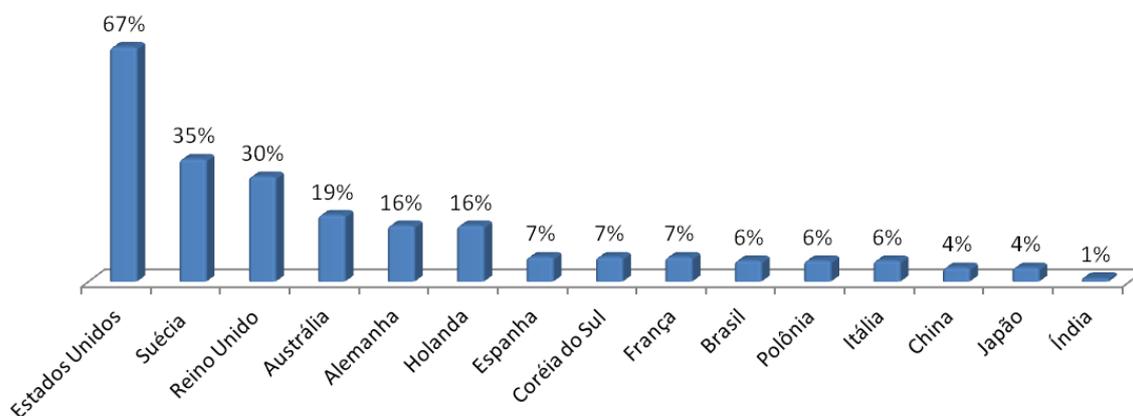
## CAPÍTULO III- POLÍTICAS PÚBLICAS E PLATAFORMAS OTT MÍDIA: ANÁLISE DO MERCADO DE OTT NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é discutir as questões das Plataformas OTT no contexto dos recentes desenvolvimentos da indústria televisiva brasileira. Analisar-se-á as alterações fornecidas pelas plataformas OTT de Mídia no mercado audiovisual brasileiro. O trabalho estudará particularmente o papel da autoridade antitruste brasileira: CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e das agências reguladoras do Brasil que lidam com essas questões: ANCINE (Agência Nacional de Cinema) e ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). O objetivo de aprofundar a pesquisa sobre esse tema é principalmente avaliar os impactos relacionados às políticas públicas, particularmente políticas antitruste na Indústria da Televisão no Brasil.

### III.1- Panorama das Plataformas OTT Mídia no Brasil

O Brasil em termos de receita é o 10º maior mercado de VOD do mundo com 1,28 % de representatividade e uma receita de US\$ 420 milhões. O país é o principal mercado da América Latina, seguido por México com US\$ 242,6 milhões e Colômbia com US\$ 180,9 milhões. Cabe ainda destacar que o Brasil possui aproximadamente 60 milhões de usuários de VOD e possuía no ano de 2015, como indica o Gráfico 3, 6% de participação no total de assinatura de serviços de OTT do mundo (Statista, 2019c).

**Gráfico 3 - Participação da assinatura de serviços OTT dentre os domicílios equipados com TV**

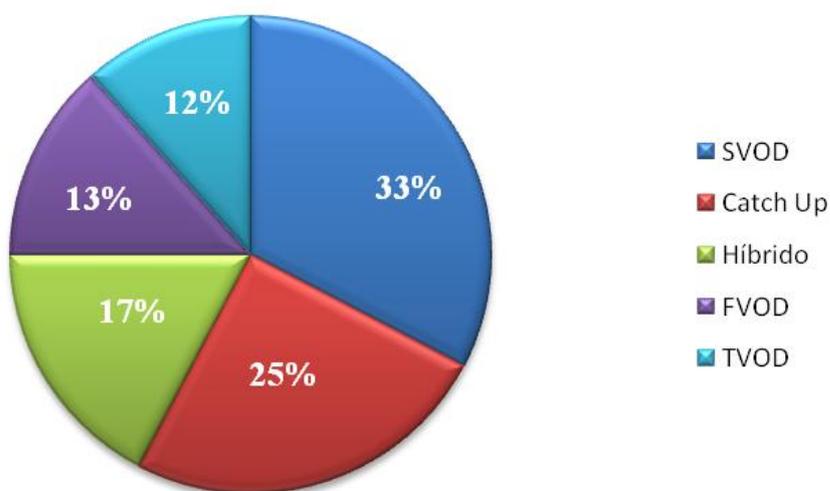


Fonte: Digital TV Research apud Ancine (2018)

No Brasil, o movimento de *Cord Cutting* ainda é incipiente, porém o crescimento do número de acessos a plataformas OTT's é expressivo. De acordo com a Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia realizada pela PWC, o segmento de OTT Vídeo tem a maior projeção de crescimento dentro do setor com 16% no período de 2019-2023.

Apesar da expansão no número do acesso às Plataformas OTT's, o número de provedores ainda é baixo, com apenas 52 serviços registrados pela Ancine em 2018<sup>36</sup>. Deste total, conforme o gráfico 4, o serviço de SVOD detém 33%, seguido pelo serviço de Catch Up TV com 25%. Conclui-se, portanto que a principal disputa dentro do setor é entre o modelo de negócios similar a TV por Assinatura e o modelo disponibilizado pelas operadoras e canais tradicionais.

**Gráfico 4 – Serviços de VOD disponíveis no Brasil por modelo de negócio**



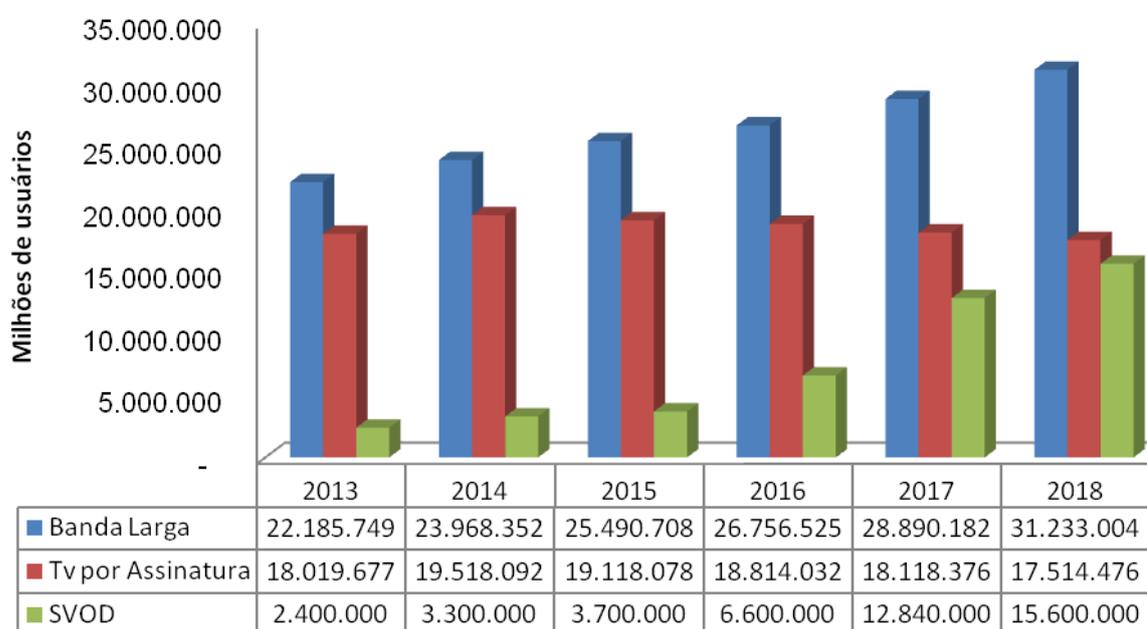
Fonte: Elaboração própria com base nos dados de OCA-Ancine (2018)

Em contraposição ao aumento do acesso às OTT's de Mídia no Brasil, o número de assinantes no Mercado de TV por Assinatura permanece em queda desde 2016 e pode se relacionar com a expansão das Plataformas OTT's no país. Para demonstrar que a queda no número de usuários não está relacionada apenas ao período de recessão econômica no qual se encontra o Brasil, como demonstrado pelo gráfico 5, apesar da crise econômica, houve crescimento do número de usuários do modelo de negócios SVOD e do acesso à internet

<sup>36</sup> Em termos de comparação, países como França e Reino Unido possuem em média 225 provedores de VOD.

banda larga em contraposição a queda do número de usuário de TV por Assinatura. Cabe ressaltar que a tecnologia banda larga é a mais adequada para acessar os conteúdos disponibilizados pelas Plataformas OTT de Mídia, portanto, a baixa penetração da tecnologia banda larga pode ser considerado um fator limitador para a expansão do VOD<sup>37</sup>.

**Gráfico 5 – Evolução do número de assinantes de Banda Larga, TV por Assinatura e SVOD no Brasil.**



Fonte: Elaboração própria com base em dados da Anatel (2019) e Statista (2019c)<sup>38</sup>

No caso brasileiro, observa-se que a infraestrutura da tecnologia banda larga necessária para garantir o acesso e a qualidade de conteúdos em *streaming* ainda é pouco difundida, atingindo 32 milhões de usuários em 2019. Deste total, 57% estão concentrados na Região Sudeste (Anatel,2019a).

Existem dificuldades para a propagação da banda larga em regiões afastadas dos grandes centros em razão dos altos gastos com infraestrutura da rede. Portanto, apenas

<sup>37</sup> Tecnologias como a 4G podem consumir muitos dados para acessar os conteúdos do streaming com boa qualidade.

<sup>38</sup> Os dados de SVOD são estimativas. A diferença entre o número de usuários de SVOD do ano de 2016 para 2017 pode ser explicado pela entrada no mercado de novas plataformas com alta popularidade como Globo Play e Amazon Prime. Acesso em 13/11/2019

empresas de grande porte conseguem ter capital necessário para fornecer o serviço. Tal fato propicia maior poder de mercado e permite a disponibilização de uma faixa de velocidade limitada a preços mais altos. Como as plataformas OTT precisam do acesso à Internet de boa qualidade para funcionar, estas acabam restritas aos grandes centros urbanos.

As principais empresas que ofertam o serviço de banda larga (crucial para o acesso aos conteúdos via *streaming*) são as mesmas que ofertam o serviço de TV por Assinatura. Como observado na tabela 1, a empresa Telecom Americas possui 30% do *market share* no mercado de banda larga e 42% do *market share* no mercado de TV por Assinatura.

**Tabela 1 - Participação dos Assinantes de Banda larga por Grupo Econômico**

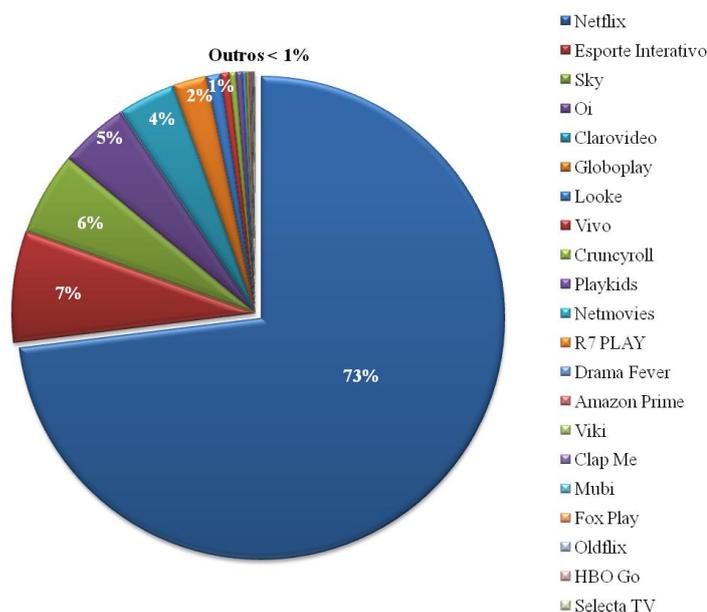
Empresa	Nº de Assinantes
<b>TELECOM AMERICA (NET / CLARO)</b>	9.544.182
<b>Outros</b>	8.450.473
<b>TELEFÔNICA (VIVO)</b>	7.238.057
<b>OI</b>	5.595.070
<b>ALGAR (CTBC TLEECOM)</b>	605.965
<b>TELECOM ITALIA (TIM)</b>	554.418
<b>COPEL</b>	288.743
<b>SKY</b>	254.309
<b>CABO</b>	123.868
<b>BT</b>	20.346
<b>Total</b>	<b>32.675.431</b>

Fonte: Elaboração própria com base em dados de Anatel (2019a)

O principal provedor SVOD no Brasil é a Netflix. Conforme gráfico 6, a empresa detinha 73% do *market share* das OTT's no Brasil no ano de 2016<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Dentre o *market share* dos modelos de negócios que envolvem algum tipo de pagamento por parte do usuário SVOD, Catch Up TV e TVOD. Foram excluídos os serviços cujo modelo é o FVOD.

## Gráfico 6 – Market Share das plataformas de VOD disponíveis no Brasil



Fonte: Elaboração própria com base em dados de Dataxis(2017).

Em termos de número de assinantes no Brasil, a Netflix anunciou que sua base de assinantes ultrapassou 10 milhões de usuários, superando o número de assinantes das principais operadoras de TV por Assinatura, tais como Claro, Sky, Oi e Vivo, como indica a Tabela 2, além de se aproximar do número total de assinantes no Brasil<sup>40</sup>.

**Tabela 2 - Participação dos Assinantes de TV por Assinatura por Grupo Econômico**

Empresa	Nº de Assinantes
<b>TELECOM AMERICA (NET / CLARO)</b>	7.991.787
<b>SKY/AT&amp;T</b>	4.797.166
<b>OI</b>	1.543.830
<b>TELEFÔNICA (VIVO)</b>	1.382.644
<b>Outras</b>	209.699
<b>ALGAR (CTBC TELECOM)</b>	73.428
<b>NOSSATV</b>	41.966
<b>CABO</b>	40.162
<b>Total</b>	18.642.533

Fonte: Elaboração própria com base em dados de Anatel (2019b)<sup>41</sup>

<sup>40</sup>Fonte: Netflix atinge 10 milhões de assinantes e é maior que Claro, Sky, Oi e Vivo. Disponível em <https://tecnoblog.net/308893/netflix-10-milhoes-assinantes-brasil-maior-que-tv-paga/> Acesso 17/11/2019

<sup>41</sup>Dados referentes a Set/19. Disponível em <https://www.anatel.gov.br/dados/component/content/article/124-manchetes/215-acessos-tv-por-assinatura> Acesso em 17/11/2019

Apesar do número de assinantes de serviços SVOD crescerem progressivamente, o impacto concorrencial perante o serviço de TV por Assinatura ainda não é proporcional. De acordo com uma pesquisa realizada pela Consultoria CVA Solutions em 2018, o percentual de assinantes somente de Netflix (sem um serviço de TV por assinatura), de 8% em 2017, para 15% em 2018. A base total do serviço OTT entre os entrevistados é de 49%. Do número de entrevistados, 34% assinam TV paga e Netflix simultaneamente. A grande parte dos assinantes da Netflix são os chamados *Cord nevers* – usuários que nunca possuíram um serviço de TV por Assinatura. Desta maneira, o estudo aponta que a estratégia de oferta de pacotes múltiplos serviços ajudam as operadoras a manter seus clientes. Conforme tabela 3, a média de preços dos principais serviços VOD é R\$23,02, em contraposição a média de R\$ 89,9 dos pacotes individuais de TV Paga das principais operadoras do Brasil (Tabela 4).<sup>42</sup>

**Tabela 3 – Preços dos serviços de VOD por Grupo Econômico (R\$)**

<b>Empresa</b>	<b>Preço</b>
Netflix	R\$21,90
Amazon Prime	R\$9,90
HBO GO	R\$34,90
Globo Play	R\$19,90
Telecine Play	R\$37,90
Oldflix	R\$12,90
Mubi	R\$27,90
Crunchyroll	R\$25,00
Looke	R\$16,90

Fonte: Elaboração Própria com base nos preços disponíveis no endereço eletrônico dos serviços na data de 17/11/2019

**Tabela 4 – Preços dos pacotes básicos de TV por Assinatura por Grupo Econômico (R\$)**

<b>Empresa</b>	<b>Nº de Assinantes</b>
Net/Claro	R\$89,90
Sky	R\$89,90
OI	R\$64,90
Vivo	R\$114,90

Fonte: Elaboração Própria com base nos preços disponíveis no endereço eletrônico dos serviços na data de 17/11/2019

<sup>42</sup> Importante ressaltar que os preços apresentados referem-se aos pacotes básicos individuais ofertados tanto pelas plataformas de streaming quanto pelas operadoras de TV por Assinatura. Pacotes básicos TV Paga no Rio de Janeiro: Claro Fácil HD, Sky Easy HD Pós Pago, Oi Start HD e Vivo Super HD. Acesso em 17/11/2019.

Expostas as informações sobre o cenário brasileiro dos mercados OTT compreende-se que as Plataformas OTT's de Mídia estão em franco crescimento no país. Este crescimento está relacionado ao baixo preço dos serviços SVOD se comparados aos Pacotes Básicos de TV por Assinatura, ampliação do acesso à internet e facilidade de acesso aos conteúdos uma vez que não depende de um aparelho de televisão pra exibir seus conteúdos.

Entretanto, apesar da expansão das Plataformas OTT de Mídia no Brasil, o potencial efeito de *Cord cutting* não é facilmente determinável. Por necessitarem do acesso à internet de alta velocidade, as plataformas OTT dependem da estrutura física das operadoras de telecomunicações que competem diretamente através do serviço de TV por Assinatura. A grande parte do acesso à internet banda larga está concentrada nos grandes centros urbanos, em especial na Região Sudeste do país. Desta maneira, uma provável competição entre Plataformas OTT e TV por Assinatura estaria restrita a estas áreas. Além disso, a maior disponibilização do modelo de TV Everywhere demonstra que as operadoras buscam maneiras de se adaptar às novas tecnologias, permitindo aos consumidores terem acessos aos conteúdos de maneira não linear. A disponibilização de pacotes de serviços que ofertam todos estes conteúdos em conjunto ainda é uma opção atrativa aos consumidores. Portanto, no caso brasileiro, o impacto do surgimento dos novos mercados de mídia não altera, no curto prazo, a dinâmica competitiva nas TV por assinatura tradicional. Contudo, esses efeitos podem aumentar com o tempo, sendo que as consequências desse processo para as políticas públicas no Brasil, tanto a aplicação da legislação de defesa da concorrência, como a regulação econômica, terão impacto crescente.

Na próxima seção, esta dissertação debaterá como os impactos do surgimento das Plataformas OTT foram compreendidos pela autoridade antitruste brasileira: CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica). Estudar-se-á dois casos recentes de integrações nos mercados de tecnologia, mídia e telecomunicações de elevado valor financeiros e impacto estrutural no mercado audiovisual. O primeiro é o caso da AT&T/ Time Warner, identificado como um problema concorrencial de natureza vertical. O anúncio da empresa de telecomunicações AT&T para a aquisição da Time Warner, proprietária de canais como a HBO, CNN e Warner impacta o mercado de brasileiro, uma vez que a AT&T controla no Brasil a operadora de TV por Assinatura e Banda Larga Sky. O segundo caso será o da aquisição da Twenty-First Century Fox pela The Walt Disney Company que possui um problema concorrencial de natureza horizontal. A principal questão é a redução no número de

players esportivos o que poderia levar a um aumento significativo na concentração dos mercados de canais esportivos no Brasil. Em cada caso, também serão examinados como plataformas OTT'S de mídia impactaram na análise do Ato de Concentração. O objetivo da discussão é avaliar a percepção das autoridades públicas em relação ao impacto das transformações desse setor na dinâmica concorrencial nos mercados de TV por assinatura e de OTT.

### **III.2 – Caso AT&T/Time Warner**

Os casos recentes de fusão e aquisição nos mercados internacionais também têm afetado mercado brasileiro. Nesta seção estudaremos o caso recente da AT&T/ Time Warner, identificado como um problema concorrencial de natureza vertical nos mercados de tecnologia, mídia e telecomunicações. No ano de 2016, o conglomerado de telecomunicações AT&T anunciou a compra do terceiro maior conglomerado de entretenimento por US\$ 85,4 bilhões. Por ter adquirido o grupo Directv em 2014, a AT&T se tornou uma operadora de TV por Assinatura na América Latina por meio da operadora Sky. No caso brasileiro, o grupo AT&T detém a operadora Sky (com receita de US\$ 2,5 bilhões) que fornece serviços de TV por Assinatura via satélite e serviços de banda larga. Além disso, a Time Warner - TW licencia canais (programadora) para TVs por Assinatura no Brasil por meio da Turner, HBO e Warner Bros. Destaca-se que a TW oferece serviços de VOD no Brasil de forma complementar para seus assinantes, por meio do modelo de *Catch-up TV*, licencia conteúdos para plataformas VOD de terceiros e possui plataformas avulsas de SVOD.

As principais preocupações concorrenciais suscitadas pela operação foram os riscos de fechamento do mercado devido à integração vertical entre as atividades de programação dos canais de TV por Assinatura do grupo TW e os serviços da operadora de TV por Assinatura Sky, pertencente ao grupo AT&T. Dois problemas surgiram a partir disso: o primeiro diz respeito à legislação brasileira que impede grupos de telecomunicações participarem no fornecimento de canais de TV paga. E o segundo problema surgiu a partir da eventual desaposse da Sky pela AT&T que geraria um aumento da concentração do mercado de TV por Assinatura no Brasil. Desta maneira, a negociação entre AT&T /Time Warner precisou ser submetida a análise do CADE, através do Ato de Concentração nº 08700.001390/2017-14.

### III.2.1 – Mercado Relevante

O conceito de Mercado Relevante na análise antitruste “relaciona-se com a necessidade de delimitar o espaço concorrencial onde se localiza a investigação” (SG/CADE,2017 P 27). Desta forma, o mercado relevante é definido como o lócus em que o poder de mercado pode ser exercido hipoteticamente. Essa definição supõe uma firma hipotética que detenha monopólio da oferta no mercado considerado e que consiga impor um aumento de preço significativo e persistente que caracterize exercício de poder de mercado<sup>43</sup>. O menor mercado possível que satisfaça este critério será considerado o mercado relevante (Possas 1996).

A operação envolveu diretamente o segmento de TV por Assinatura, onde o Grupo Time Warner atuava em produção, licenciamento e programação e o Grupo AT&T atuava adquirindo canais de programação ofertados pelos agentes a montante, empacotando e distribuindo os canais para os seus assinantes. Assim, para o segmento de TV por Assinatura, o SG/CADE compreendeu que a Operação proposta resulta em uma integração vertical completa da cadeia do segmento de TV por Assinatura e uma sobreposição horizontal na atividade de licenciamento/programação. Em relação ao mercado geográfico foi considerada a dimensão nacional.

Para a delimitação dos mercados relevantes levou-se em consideração a integração vertical preexistente. No caso, a Time Warner atuava de maneira verticalizada na produção, licenciamento e programação. A AT&T /Sky atuava de maneira verticalizada no setor de empacotamento e distribuição. Sobre os objetivos da integração vertical na cadeia de valor audiovisual, pode-se afirmar que:

A expansão vertical de uma empresa situada mais a jusante (*downstream*) da cadeia de valor do audiovisual em direção às atividades situadas mais a montante (*upstream*) da cadeia implica a garantia apropriada de suprimento de conteúdos audiovisuais para difusão através da sua infraestrutura. Por sua vez, a expansão de uma produtora de conteúdos audiovisuais em sentido contrário (*downstream-upstream*) assegura a essa empresa uma audiência que eventualmente não teria caso não fosse verticalizada. (PATEZ GALVÃO, 2015, p.72)

Dois mercados relevantes foram delimitados pela Superintendência –Geral do CADE:

---

<sup>43</sup> Small but significant and non-transitory increase in price – SSNIP . Para informações detalhadas sobre Teste do Monopolista Hipotético ver *Horizontal Merger Guidelines* (2010) dos EUA.

A) Mercado a montante (Grupo TW)- Mercado de licenciamento e programação de canais de TV Paga. Dentro da análise do Mercado a montante, a Superintendência Geral do CADE avaliou dois cenários de possibilidade de poder de mercado: i) competição entre todos os canais; ii) participação de cada canal separado por 6 gêneros: notícias, variedades, documentários, infantil, esportes e filmes/séries. Estes dois últimos gêneros, também são divididos em 2 subgêneros cada: Esportes: i) Subgênero Canais para pacotes básicos (Fox, ESPN, SPORTV, Esporte Interativo; ii) Subgênero Canais de Pacotes Premium – pay per view Filmes e Séries: i) Subgênero Pacotes Básicos (Megapix, TNT, Fox); ii) Canais Premium.

B) Mercado a jusante (Sky): serviço de TV paga no Brasil.

A questão que permeou a possibilidade de fechamento do mercado a jusante foi o fechamento de mercado devido ao receio de que os programas da TW deixassem de ser disponibilizados ou passassem a ser ofertados por um preço maior para as demais operadoras de TV por Assinatura que não seja a SKY. Desta maneira, ao pagar um preço maior pelos canais TW, as demais operadoras de TV por Assinatura iriam repassar os valores para os Planos de Assinatura, podendo causar uma migração de consumidores para outras operadoras, particularmente a SKY. Com relação ao fechamento do mercado a montante, o receio era de que devido ao poder de mercado da SKY, esta passasse a deixar de comprar ou passasse a comprar em piores condições a programação das demais programadoras e priorizasse a TW.

### **III.2.1.1 – Possibilidade de exercício de poder de mercado- Mercado de licenciamento e programação**

Para o mercado a montante foram identificados dois cenários: o primeiro avaliou a participação considerando a competição entre todos os mercados e o segundo considerou a participação de cada canal segmentado por gêneros.

No primeiro cenário foram identificadas heterogeneidade e assimetria entre os grupos econômicos. Enquanto existiam grupos de grande porte como a própria TW, existiam outros com baixa participação no mercado. De acordo com o SG/CADE, a TW possuía o maior número de canais e de participação de mercado com 20% a 30% de *market share*. Além disso, a SG/CADE pontuou algumas questões que indicavam poder de mercado por parte da TW. O primeiro foi a oferta de canais por Assinatura em 9 dos 7 mercados relevantes de programação

conferindo a TW poder de portfólio e menores custos de transação perante às empacotadoras de TV por Assinatura<sup>44</sup>. O segundo ponto seria uma marca forte atrelada à empresa que auxilia a atração de público e a fidelização da audiência. Para este cenário concluiu-se que a Time Warner possuía poder de mercado dentro do mercado de licenciamento e programação no geral.

Para o segundo cenário foi identificado que a participação da Time Warner era relevante caso se considere o número de canais e a audiência total dos canais TW. Tal avaliação apontava que a TW possuía um conjunto de canais que constituía amplo portfólio. Desta forma evidenciou-se que a TW conseguia oferecer canais de programação em todas as categorias temáticas. Como demonstrado pelo SG/CADE em conjunto com a Ancine, o poder de portfólio da TW era relevante, o que permitia a TW estabelecer condições com as operadoras de TV por Assinatura que não eram estabelecidas com outros produtores com menor portfólio. Desta maneira, a SG/CADE concluiu que a TW assegurava restrições verticais como forma de proteger os canais produzidos pelo seu grupo. A SG/CADE apontou os seguintes detalhes sobre o poder de mercado da Time Warner:

253. Além da análise dos canais agregados, a análise por categorias também evidencia a proeminência da TW em categorias temáticas de grande atratividade para o consumidor. A Requerente é líder em filmes e séries básicos, no qual conta com o maior número de canais, oferecendo 11 canais de programação e com 43% [ACESSO RESTRITO] em número de assinantes, quase duas vezes mais do que o segundo grupo, que detém 20-30% [ACESSO RESTRITO] do mercado. Oferece, também, o maior número de canais na categoria de filmes e séries premium, 10 canais, detendo um share significativo, de 50-60% [ACESSO RESTRITO] do número de assinantes.

254. A TW também é líder em audiência, com 30-40% [ACESSO RESTRITO], na categoria infantil, compartilhando a liderança em número de assinantes com o grupo Disney, com uma participação de mercado de 20-30% [ACESSO RESTRITO]. No mercado relevante associado a canais de documentários, conta com 20-30% [ACESSO RESTRITO] de participação, sendo o terceiro grupo em número de assinantes. Na categoria de esportes não detém grande parcela de mercado: 0-10% [ACESSO RESTRITO]. Contudo, é o grupo que mais cresceu em número de assinantes dentro do período de análise da Ancine e demonstrou recentemente

---

<sup>44</sup> O poder de portfólio permite a programadora utilizar a receita proveniente dos canais bem sucedidos para contrabalançar com canais deficitários dissipando o risco intrínseco da programação.

adquiriu direitos esportivos relevantes no mercado brasileiro, como, por exemplo, os jogos de vários times no campeonato brasileiro a partir de 2019 (SG/CADE , 2017 p 58)

Para este mercado, o voto relator concluiu que a mitigação do poder de mercado das requerentes em relação ao licenciamento/programação passava por combater a lógica de portfólio, força da marca, cláusulas de exclusividade e ausência de contratualização em relação às operadoras de menor porte.

### **III.2.1.2 – Possibilidade de exercício de poder de mercado- Mercado de Distribuição**

Acerca do mercado a jusante de distribuição, foram avaliados dois pontos para a identificação de poder de mercado: i) a participação dos grupos econômicos que atuam no mercado de TV por Assinatura ii) participação por tecnologia de TV por Assinatura.

Em relação ao primeiro cenário, foi identificado que o grupo AT&T/Sky era o segundo maior em número de assinantes. Inferiu-se que a estrutura do mercado de TV por Assinatura brasileiro é quase um duopólio com a Telecom Americas detendo 51% e a AT&T/Sky com 28%, totalizando conjuntamente 80% do número de assinaturas<sup>45</sup>. No ofício da Ancine destinado à SG/CADE, a Agência destacou que havia pequena variação na participação de mercado dos grupos ao longo dos anos, sugerindo baixa rivalidade entre os players Grupos de grande porte como Telefônica e Oi não foram capazes de contestar a posição dominante das duas operadoras majoritárias que mantiveram participação constante durante os anos. Ao contrário, a entrada de novas operadoras afetou a participação de mercado de grupos de médio e pequeno porte.

No que diz respeito ao segundo cenário, observou-se a preponderância da tecnologia DTH dos acessos na operação de TV por Assinatura. A preponderância desta tecnologia é explicada pela facilidade de acesso em lugares com baixa infraestrutura ou densidade populacional.

A SKY possuía grande possibilidade de poder de mercado em municípios que só ofertam tecnologia DTH. Em casos com outras opções de tecnologia, a Sky ainda possuía grande participação. Portanto, concluiu-se que do ponto de vista da quantidade de ofertantes,

---

<sup>45</sup> Números referentes a março de 2017 quando foi realizado a análise de mercado pela SG/CADE

há preponderância de dois grandes grupos - Sky e Telecom Americas - qualquer que seja o cenário de análise adotado.

269. Ante ao exposto, esta SG entende que há possibilidade de exercício de poder de mercado pela Sky. Entende-se, entretanto, ser desnecessário pormenorizar a análise por município considerando que a Sky - por operar por meio da tecnologia DTH - possui maior protagonismo em algumas regiões do país em que não estão presentes outras tecnologias. Conforme argumentado, há o entendimento que a Sky é agente importante em capitais e grandes centros urbanos. Esse protagonismo é mais pronunciado ainda em localidades com poucas opções de tecnologias de TV por Assinatura. Tal situação se traduziria em uma participação de mercado relativamente estável ao longo do tempo (SG/CADE, 2017 p 62).

Concluiu-se que a Operação teria os possíveis efeitos negativos: i) a estrutura verticalizada resultante teria incentivos para discriminar programadoras que não a TW; ii) fechamento do mercado de operação de TV por Assinatura devido ao direcionamento de conteúdos da TW exclusivamente para a SKY. Concluiu-se que a Operação apresentava condições de criar um risco de exclusão de concorrentes ou bloqueio de entradas de competidores potenciais tanto no mercado *upstream* quanto no *downstream*.

### **III.2.2 – Posicionamento do CADE com relação às Plataformas OTT de Mídia**

A Superintendência Geral do CADE não encontrou indícios de alta probabilidade de exercício de poder de mercado por parte das Plataformas OTT's e nem considerou as mesmas como parte do mesmo mercado relevante, uma vez que tratam de produtos com lógicas, incentivos e mecanismos de funcionamento distintos.

Como destacado na seção anterior III.1 desta dissertação, por necessitarem do acesso à internet para o seu funcionamento, as OTT's dependem da própria estrutura das operadoras de TV por Assinatura que também operam o serviço de banda larga. Neste sentido, o mercado relevante de distribuição não seria afetado pelo serviço OTT e esta relação de dependência tende a evoluir para uma relação de complementaridade ou cooperação e não de substitubilidade<sup>46</sup>. Alguns argumentos do Parecer da SG são ressaltados a seguir:

---

<sup>46</sup> De fato, pode-se destacar que algumas operadoras já estão incluindo em seus pacotes de internet alguns parceiros de vídeo por demanda sem a necessidade do cliente pagar uma assinatura específica para o serviço. Um exemplo é a operadora TIM, em seu plano de banda larga estão incluídos os serviços de OTT de Mídia da Fox Play e Esporte Interativo Plus.

79. Entende-se que de acordo com o modelo adotado, pode-se ter uma relação mais próxima ou mais afastada com as atividades das Requerentes. Em especial, serviços como SVoD, tais como o Netflix - em análise preliminar - são o tipo de VoD que geralmente se argumenta exercer pressão competitiva nas atividades da TW e da ATT/Sky no Brasil. Esse parece ser o entendimento das Requerentes no presente Ato de Concentração. No mesmo diapasão, é relevante entender que serviços de Catch-up TV ou TV-Everywhere, uma vez que são oferecidos somente aos assinantes da TV por Assinatura, assumem mais uma relação de complementaridade às atividades das Requerentes, do que propriamente exercer pressão competitiva. Não faz sentido, portanto, considerá-los em uma eventual análise de rivalidade ainda que sejam classificados como VoDs. Por fim, é preciso aprofundar a análise relacionada a serviços de AdVoD, como Youtube, para verificar em que medida de fato competem com os serviços relacionados com Operação. (SG/CADE, 2017, P 20)

O modelo de negócios SVOD não pode ser considerado um competidor dos serviços de TV por Assinatura, uma vez que sua fonte de receita não depende também de anúncios. De acordo com o parecer da SG, diferentemente do segmento de TV por Assinatura, o modelo de SVOD não dependeria da sua base de assinantes e audiências em determinados horários para negociações de contrato com produtores.

142. Em relação especificamente à substituíbilidade entre canais de TV por Assinatura e VoDs, considera-se que essas duas formas de distribuição não fazem parte do mesmo mercado relevante atualmente. Como visto na seção V, os modelos de negócio de cada um são bastante distintos. Enquanto a programadora realiza um trabalho editorial para selecionar o conteúdo que será exibido em cada horário e em que sequência, plataformas VoD oferecem um catálogo que o próprio consumidor decide o que e quando assistir. Por esse motivo, admite-se que podem fazer parte de um mesmo mercado relevante todos os canais destinados a TV por Assinatura, mas exclui-se dessa definição outros tipos de conteúdo e plataformas assim como VoDs. (SG/CADE, 2017 P 32)

Como resultado da estratégia multiplataformas adotada pelas Operadoras e Emissoras de TV por Assinatura, as plataformas independentes encontram dificuldades de se consolidar no mercado. A existência de economias de escala e escopo e a diferenciação entre os canais de programação representam barreiras à entrada aos novos serviços que não pertencem a grandes grupos de mídia. A maioria dos direitos “são protegidos pelas emissoras e prestadores de serviços de TV Paga, com a intenção de lançar serviços próprios.”(MTM, 2016, p. 05).

Desta maneira, apenas plataformas que possuem grande porte econômico conseguem se desenvolver no mercado. Tal fato também foi destacado pelo Parecer da SG:

173. Por fim, [...] a possibilidade das TVs por assinatura imporem direitos de paridade, prioridade ou até mesmo exclusividade para veiculação de determinados conteúdos em tecnologias OTT. Tais cláusulas podem reduzir a capacidade negocial das programadoras independente, que se veem impedidas de veicular seus conteúdos em outras plataformas que não a plataforma de TV por Assinatura. (SG/CADE 2017 P 38)

Em contraposição ao Parecer da SG, as requerentes se manifestaram através do argumento de que as plataformas OTT de Mídia resultariam em agentes substitutos aos serviços de TV por Assinatura. Sustentaram que a SG ignorou a pressão competitiva das plataformas SVOD em suas conclusões sobre o poder de mercado exercido pelas Operadoras. A principal justificativa utilizada foi o aumento em maior escala dos assinantes dos serviços SVOD em relação ao número de assinantes de TV por Assinatura, destacando que as plataformas SVOD intensificaram sua pressão competitiva frente aos serviços de TV por Assinatura, pois seriam plenamente substituíveis entre si do ponto de vista da demanda e exerceriam pressão competitiva sobre as programadoras.

O voto vogal da Conselheira Cristiane Schimdt apontou que as plataformas VOD exerceriam relevante influência dentro do mercado de TV por Assinatura e corroborou com a visão apresentada pelas operadoras. Em seu voto, a conselheira destacou que a baixa probabilidade de poder de mercado por parte da TW ocorreu principalmente devido aos serviços OTT. Isto porque as Plataformas OTT gerariam pressão competitiva no mercado a montante dos subgêneros infantil e principalmente filmes e séries, o que inibiu um possível abuso de poder de mercado por parte da TW.

Segundo a Ancine, VOD/OTT teve crescimento no Brasil superior à performance mundial, sendo um, avanço tecnológico de natureza irreversível, que caminha junto à difusão da internet, com forte potencial disruptivo para estratégias tradicionais de produção e distribuição de conteúdo para TV. Apenas no ano de 2016, 311 mil assinaturas foram canceladas no Brasil, um fenômeno que também está ocorrendo de forma expressiva nos EUA e que está sendo chamado de “cord cutters” (em referência aos consumidores de TV a cabo que cancelam o serviço). Esse dado pode ser contrastado com o crescimento acelerado dos serviços de streaming (por internet), em que não há uma plataforma de distribuição específica e as barreiras (inclusive regulatórias) são muito menores. Neste caso, pode-se acessar em qualquer hora, em qualquer lugar e por múltiplos aparelhos (não somente TVs), conteúdo não-linear, novo, variado e com menos custos. (CADE, 2017b p.07)

Em seu voto, a conselheira destacou o crescimento do Netflix no Brasil e suas vantagens competitivas em relação aos players de TV por Assinatura tais como: baixo custo da infraestrutura, investimento em produções originais, preços inferiores ao serviço de TV Paga, preferências mapeadas por Big Data. A conselheira concluiu que o “efeito netflix” deve ser visto como uma ameaça tanto as operadoras quanto as emissoras, sendo necessário que se adaptem ao ambiente disruptivo causado pelo *streaming*.

Apesar dos dados disponibilizados pela Anatel confirmarem que o número de usuários de TV por Assinatura está em queda e em contrapartida o número de assinantes SVOD em ascensão, não se pode afirmar categoricamente que as Plataformas OTT exercem uma forte pressão competitiva perante as operadoras. Ao observar o setor audiovisual, percebe-se que o aumento do acesso à internet possibilitou o crescimento das Plataformas OTT, entretanto seu acesso depende essencialmente do acesso à banda larga ofertada pelas operadoras de TV por Assinatura. Desta forma, uma das características do momento atual do mercado de TV a Cabo é a convergência entre serviços, onde as empresas de televisão atuam conjuntamente às empresas de telefonia que fornecem serviço de banda larga. Esta nova organização, tornou comum o oferecimento de pacotes de serviços como o *triple* e *quadruple* play, dificultando a entrada de grupos que não possuem grande estrutura e aporte de capital.

Esta convergência entre serviços visando à manutenção dos usuários foi destacada pelo Conselheiro Relator Gilvandro Vasconcelos. Segundo o relator o surgimento da internet e a difusão da TV por Assinatura possibilitaram aos consumidores acesso a uma maior variedade de serviços de comunicação e mídia que começaram a se integrar através de um número crescente de produtos que possuem uma estrutura de negócios similar e que competem entre si.

O fenômeno alterou substancialmente os padrões de competição em diversos níveis do mercado de telecomunicações e informação. A viabilidade tecnológica de mercados operarem sob uma mesma plataforma, contudo, não garante que na prática esses mercados funcionem de forma eficaz. Surgem diversas implicações concorrenciais em virtude da unificação de mercados e indústrias. Dessa forma, as principais competências utilizadas pela empresa para fazer frente à convergência digital são as competências para desenhar novos modelos de negócio, isto é desenhar novos serviços, sua cadeia de valor e definir o posicionamento mais lucrativo da empresa nessa cadeia. que tange às integrações verticais, tradicionalmente são lançadas algumas considerações concernentes à preocupações concorrenciais. Destaca-se especialmente a possibilidade de condutas discriminatórias tanto no mercado upstream quanto no mercado downstream bem como hipóteses de fechamento de mercado.( CADE, 2017 a, P 12)

A decisão tomada pelo *Department of Justice* - DoJ na análise americana do caso foi similar ao definido na análise brasileira. O mercado relevante considerado foi a distribuição de vídeos multicanais (*Multichannel Video Programming Distributors* – MVPD) e considerou-se que as Plataformas OTT, especificamente o modelo de negócios de SVOD não exerciam alta probabilidade de poder de mercado perante às operadoras e distribuidoras. Ao contrário, para Carl Shapiro relator do caso, quem estaria exercendo pressão competitiva aos MVPD's tradicionais seriam os MVPD's virtuais. Um MVPD virtual (vMVPD) é um serviço que fornece vários canais de televisão pela Internet sem fornecer sua própria infraestrutura de transporte de dados (por exemplo, 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<sup>47</sup>. Assim como os MVPDs virtuais, os SVODs entregam seu conteúdo de vídeo pela Internet, mas os SVODs não oferecem conteúdos esportivos com a mesma amplitude da TV tradicional ou programação de notícias ao vivo. Além disso, as próprias MVPDS Virtuais podem agregar em seu conteúdo os serviços das plataformas SVOD, complementando os serviços.

Considerable additional evidence supports the conclusion that MVPDs and Virtual MVPDs compete most closely with each other and are distinct from other forms of video distribution. In particular, there is broad industry recognition that the distribution of video programming by MVPDs and Virtual MVPDs is a distinct product. Industry analysts typically track subscribership separately for MVPDs and Virtual MVPDs and for SVODs.<sup>142</sup> For example, Nielsen, the most prominent media market analytics firm, measures television ratings separately for “content and ads delivered within the traditional live/linear TV model” and content delivered on demand. The Federal Communications Commission (FCC) has also recognized in the context of its merger analysis that the distribution of multichannel video services by MVPDs is a relevant market. (DOJ, 2016, p 32)

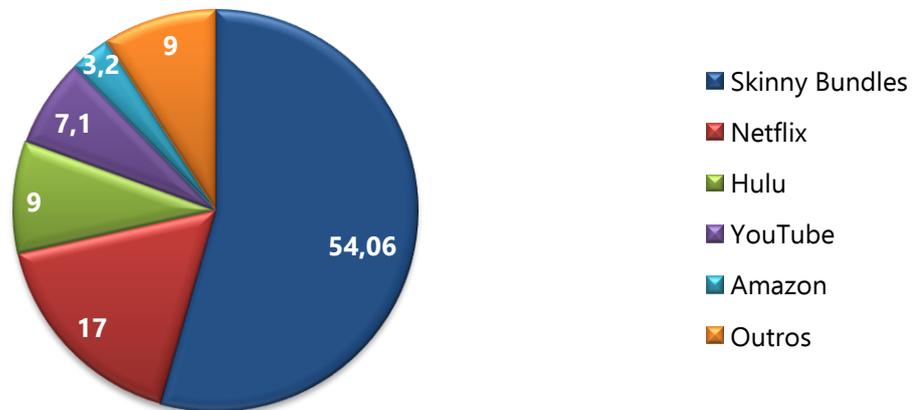
Os MVPDs virtuais ainda não estão disponíveis no Brasil e, portanto, não poderiam ser considerados na análise do caso no país<sup>48</sup>. Entretanto, nos Estados Unidos já representam mais de 50% do total de horas vistos em Plataformas de Internet.

---

<sup>47</sup> Os serviços de vMVPDs são distintos das Plataformas VOD estudadas nesta dissertação. As Vmvpd's possuem programação linear assim como a TV tradicional, portanto exclui-se serviços como o YouTube e o Hulu, que possuem conteúdo substancial não-linear, apenas digital, como vídeos de usuários e programação original

<sup>48</sup> No Brasil, o mais próximo das MVPD's Virtuais são os serviços de IPTV disponibilizados por aparelhos TV BOX que podem ser adquiridos em *market places* e não estão relacionados com as operadoras de TV por

**Gráfico 7 – Total de Horas Gastos em Plataformas de Internet nos EUA**



Fonte Extraído de ComScore OTT Intelligence (2017)<sup>49</sup>

Ainda no que diz respeito à análise de Carl Shapiro, foi identificado que a justificativa de que as Plataformas VOD exerceriam pressão competitiva em relação aos programadores de TV a Cabo era inverídica, uma vez que estes mantinham um crescente aumento de preços ao longo do tempo nos contratos com as distribuidoras.

Netflix and Amazon have increasingly been producing their own original content over the past several years. However, the presence of this new programming has evidently not been sufficient to prevent Turner and other major video content aggregators from significantly raising their affiliate fees over time, including via escalator clauses commonly imposed in existing contracts with MVPDs. As noted, this is due to the unique and valuable content offered by Turner, which is highly desired by consumers, notably live events and sports programming. I therefore do not expect that the presence and growth of Netflix, Amazon, and other creators of video content will be sufficient to deter or counteract the Turner fee increases that I predict would result from the merger between AT&T and Time Warner. (DOJ, 2016, pp 90-91).

---

Assinatura. Estes aparelhos se localizam em uma zona cinza de regulação, uma vez que a Receita Federal permite adquirir o aparelho para uso individual, mas o aparelho não possui a regulamentação da ANATEL.

<sup>49</sup> Disponível em <https://www.encompass.tv/blog/virtual-multichannel-video-programming-distributor-vmvpd>

Acesso 25/11/2019

O mercado relevante considerado no caso AT&T/Time Warner foi o de programação de TV Paga separada por gêneros (notícias, esportes, variedade, documentários, infantil e filmes/séries). Desta maneira, as Plataformas SVOD não conseguiriam exercer um alto impacto competitivo a ponto de inibir eventuais aumentos de preços por parte das programadoras<sup>50</sup>. Isto porque os modelos de negócio das programadoras são distintos das Plataformas SVOD. As programadoras continuam a licenciar seus conteúdos aos distribuidores e decidem o que e quando o conteúdo será exibido, não sofrendo diretamente os efeitos do *Cord cutting*. Enquanto que a programação produzida pelas grandes Plataformas de *Streaming* é distribuída diretamente em seu serviço e são não lineares, não incorporando o ineditismo da programação ao vivo. Tal ponto é destacado também pela análise de responsabilidade regulatória realizada pela Anatel através do Ofício 180/2107 (SEI 0344864) enviado ao relator da operação em questão.

4.28. Sobre esse último ponto, também é relevante recordar que, mesmo diante do crescimento dos serviços OTT, a essencialidade de determinados tipos de conteúdos ou canais advoga por uma noção de substitubilidade no mercado upstream pouco convencional e muito complexa: por exemplo, seria difícil admitir que um contumaz telespectador de jogos de tênis abrisse mão de um canal de esportes mais especializado por conteúdos dispersos em plataformas na Internet. E não vejo margem para dúvidas de que essa essencialidade está presente em muitos dos canais distribuídos pela Time Warner no Brasil, elevando o custo de troca de muitos players no mercado downstream (ANATEL, 2017, pp 8-9).

Além deste ponto, foi constatada a detenção de poder dominante por parte das empresas envolvidas na operação, tanto no mercado a montante quanto a jusante devido ao *market share*, às economias de escalas e o controle sobre os insumos que são fundamentais para a entrada e manutenção no mercado de TV por Assinatura, ponto que os serviços OTT ainda não conseguiram atingir efetivamente.

Portanto, podemos concluir que as Plataformas OTT não foram compreendidas como serviços que exercem alto poder de mercado de TV por Assinatura. As plataformas OTT'S de Mídia dependem do acesso de banda larga e necessitam da infraestrutura ofertada pelas operadoras de telecomunicações que por sua vez controlam a distribuição do serviço de TV por Assinatura. Isto aliado com o fato de que as plataformas OTT'S possuem conteúdos

---

<sup>50</sup> Esta conclusão também foi debatida pelo Conselheiro Paulo Burnier no caso de fusão entre a Disney e Fox no Brasil.

dispersos em diferentes serviços demonstram que possuem um papel de cooperação ao invés de substitubilidade aos serviços ofertados pelas operadoras e programadoras de TV por Assinatura.

### III.2.3 – A Lei do Seac e verticalização

Uma problemática relevante na análise do caso AT&T/Time Warner no Brasil é a Lei 12485/11. O Serviço de Acesso Condicionado (SEAC) é definido como serviço de telecomunicações de interesse coletivo, prestado no regime privado, cuja recepção é condicionada à contratação remunerada por assinantes e destinado à distribuição de conteúdos audiovisuais na forma de pacotes, de canais de programação nas modalidades avulsa de programação e avulsa de conteúdo programado e de canais de programação de distribuição obrigatória, por meio de tecnologias, processos, meios eletrônicos e protocolos de comunicação quaisquer<sup>51</sup>. A Lei do Seac foi criada com o objetivo de unificar a legislação de TV por Assinatura independente da tecnologia e solucionar divergências à problemas relacionados ao conteúdo de produção audiovisual que necessitavam de políticas públicas *ex-ante* de cunho regulatório. Desta maneira, a Lei do Seac determinou um novo marco legal para a TV por Assinatura com o objetivo de estimular a concorrência e incentivar a produção e circulação de conteúdo audiovisual (Ancine,2016).

Através desta nova lei manteve-se a obrigatoriedade da distribuição dos canais básicos de utilização gratuita e flexibilizou-se as barreiras regulatórias, abrindo a possibilidade de participação de capital estrangeiro para todas as tecnologias. Houve a divisão de competências entre a Anatel, direcionada para a distribuição através da infraestrutura de redes das operadoras e a Ancine, responsável pelas etapas relacionadas ao conteúdo audiovisual (produção, programação e empacotamento).

Outro ponto importante foi a alteração da limitação da atuação das concessionárias de telefonia, que agora podem atuar em diferentes tecnologias, mas restritas à atividade de distribuição, evitando que ocorra uma excessiva integração vertical no setor, mas possibilitando que o serviço seja ofertado com preços mais acessíveis a um maior número de consumidores. O Art 5º da Lei do SeAC determina a vedação à verticalização entre os segmentos de programação e empacotamento/ distribuição:

---

<sup>51</sup>Vide Inciso XIII do art 2º da Lei 12.485 de 2011

Art. 5º O controle ou a titularidade de participação superior a 50% (cinquenta por cento) do capital total e votante de empresas prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo não poderá ser detido, direta, indiretamente ou por meio de empresa sob controle comum, por concessionárias e permissionárias de radiodifusão sonora e de sons e imagens e por produtoras e programadoras com sede no Brasil, ficando vedado a estas explorar diretamente aqueles serviços. [\(Vigência\)](#)

§ 1º O controle ou a titularidade de participação superior a 30% (trinta por cento) do capital total e votante de concessionárias e permissionárias de radiodifusão sonora e de sons e imagens e de produtoras e programadoras com sede no Brasil não poderá ser detido, direta, indiretamente ou por meio de empresa sob controle comum, por prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo, ficando vedado a estas explorar diretamente aqueles serviços.

§ 2º É facultado às concessionárias e permissionárias de radiodifusão sonora e de sons e imagens e a produtoras e programadoras com sede no Brasil, diretamente ou por meio de empresa sobre a qual detenham controle direto, indireto ou sob controle comum, prestar serviços de telecomunicações exclusivamente para concessionárias e permissionárias dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens ou transportar conteúdo audiovisual das produtoras ou programadoras com sede no Brasil para entrega às distribuidoras, desde que no âmbito da própria rede.

§ 3º É facultado às empresas prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo, diretamente ou por meio de empresa sobre a qual detenham controle direto, indireto ou sob controle comum, controlar produtoras e programadoras com sede no Brasil que exerçam atividades exclusivamente destinadas à comercialização de produtos e serviços para o mercado internacional.

Do ponto de vista da concorrência, o CADE aprovou a operação mediante o cumprimento das obrigações estabelecidas. Entretanto, do ponto de vista regulatório, pela Lei do SeAC, a operação não poderia ser aprovada, uma vez que é vedada a verticalização entre os segmentos da cadeia de valor da TV por Assinatura. Como os reguladores responsáveis - Ancine e Anatel – não tomaram uma decisão a respeito do caso, o CADE decidiu em termos concorrenciais, deixando o Regulador decidir qual o melhor resolução em termos de legislação acerca da possibilidade de verticalização do setor.

Possíveis modificações na Lei do Seac estão sendo discutidas no Senado Nacional, tendo como principais pautas o encerramento de restrições à propriedade cruzada, revogando os artigos 5º e 6º da Lei e excluindo os serviços de internet das obrigatoriedades do pagamento de contribuições

Esta discussão sobre a modificação da Lei do Seac foi aprofundada devido a uma disputa entre a operadora Claro e a emissora FOX. Em dezembro de 2018, a Fox decidiu ofertar seu serviço de *streaming* FOX + diretamente pela internet, sem a necessidade do consumidor estar associado a uma operadora, portanto migrava seu modelo de negócios de

TV Everywhere para SVOD. A operadora Claro entendeu que a distribuição de conteúdo linear idêntico ao da TV por Assinatura distribuído via internet seria configurado como SEAC prestado clandestinamente. Desta forma, a Claro entrou com uma medida cautelar na Anatel para impedir que a FOX ofertasse o serviço de *streaming* sem vinculação às operadoras. Em contrapartida, a Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (ABERT) em conjunto com a Fox sustentaram que a emissora vende apenas o acesso a um aplicativo de serviço de *streaming* e deveria ser configurado como Serviço de Valor Adicionado (SVA) que não necessita de regulamentação e autorização da ANATEL.

Particularmente, no voto- vogal da Conselheira Cristiane Schimdt é dedicada uma seção em que se discutiu a necessidade da análise antitruste e regulatória acompanhar as novas tendências do mercado através da revisão de leis determinadas pelos reguladores. Em seu voto, a conselheira destacou que devido às mudanças no mercado de comunicações ocorrerem em velocidade superior aos demais, a assimetria regulatória entre as plataformas OTT e os serviços de TV por Assinatura representa uma barreira ao desenvolvimento adequado do setor de comunicações podendo levar ao desaparecimento do mercado de TV por Assinatura e enfraquecimento das programadoras. O voto vogal apontou para três pontos:

53. O primeiro é que a conduta concernente à discriminação já está resguardada pelas leis da concorrência e do SeAC e já podem estar ocorrendo, o que, portanto, não seria uma conduta decorrente deste AC. Logo, haveria que distinguir sobre a mesma conduta no tempo: aquelas que aconteceram antes e depois deste AC.

54. O segundo é que, se há problemas estruturais (que nada tem a ver com este AC especificamente), estes seguirão existindo e as medidas comportamentais valerão por um certo tempo. Logo, se a Ancine vislumbra problemas de natureza concorrencial e se a Anatel tiver o mesmo entendimento, que as regras sejam revistas por eles, pois o

Regulador age sobre qualquer falha de mercado, que inclui o do poder de mercado.

55. O terceiro (e isso vale para qualquer ACC a ser feito por este Conselho com as Requerentes) é que “tempo” é algo relativo entre os mercados. De fato, 3 anos para o setor de telecom pode ser considerado como longo prazo, enquanto este mesmo tempo para o setor de aço ou cimento (mercados estabelecidos e maduros) pode ser entendido como curto prazo. (CADE,2017b, P 8)

Diante do cenário de plataformas altamente disruptivas, a conselheira sugeriu aos reguladores que houvesse mudanças em relação à Lei do Seac., tais como o fim da restrição vertical. Isso permitiria aos incumbentes novas possibilidades de reinvenção e atendimento às demandas diversificadas do público, através do investimento em conteúdos e outras plataformas de distribuição.

Contudo, alguns pontos a respeito de uma possível modificação da Lei de Seac de modo a permitir a verticalização do setor precisam ser discutidos. Em primeiro lugar, o setor televisivo intrinsecamente possui elevada tendência à concentração, a permissão para integrações verticais neste setor poderia influenciar no desenvolvimento no mercado de serviços independentes dos grandes conglomerados. O enfraquecimento da Lei do Seac aumentaria a assimetria regulatória do setor, desvalorizaria o conteúdo nacional devido à diminuição dos incentivos à produção nacional e causaria um desequilíbrio concorrencial reduzindo a competitividade.

Em segundo lugar, o mercado de TV por Assinatura representa quase um duopólio entre a Telecom Americas e a Sky. Portanto, a permissão da propriedade cruzada no país diminuiria a pluralidade e a diversidade de ideias, prejudicando essencialmente os produtores independentes nacionais e por conseguinte a indústria audiovisual brasileira. Além disso, a abertura indiscriminada do mercado, poderia trazer riscos à concorrência devido ao alto poder de mercado exercido por alguns competidores, especialmente os grandes conglomerados. Neste sentido, o argumento sobre os riscos de uma integração vertical no setor televisivo, é corroborado pelo conselheiro relator Gilvandro Vasconcelos em seu voto:

139. O risco associado à detenção simultânea, por um mesmo agente econômico, de sucessivos segmentos da cadeia produtiva, viabiliza que ele vise a monopolizar o segmento competitivo por meio da criação de dificuldades de acesso à infraestrutura essencial. Observa-se, nesses casos, aumento do grau de dependência do concorrente verticalmente relacionado.

140. Assim, essa dupla dimensão das integrações verticais em indústrias de rede demonstra a complexidade de se preservar a concorrência e estabelecer políticas públicas nesses setores da economia. Muito embora as integrações verticais sejam admitidas na política de defesa da concorrência - uma vez que podem gerar eficiências para os consumidores -, deve-se analisar os possíveis efeitos negativos da prática. Nesse sentido, diga-se por imperioso, uma integração vertical em si não é um problema concorrencial. O que é problemático é quando a estrutura verticalizada utiliza de seu poder de mercado para realizar condutas anticompetitivas injustificáveis contra seus concorrentes. (CADE, 2017a, P 13)

Destaca-se a necessidade da criação de uma regulamentação para os serviços OTT onde a autoridade regulatória seja capaz de coordenar os interesses divergentes dos atores envolvidos em prol do interesse nacional, uma vez que a regulação foi pensada antes do surgimento das Plataformas OTT. Ainda que se garantisse que a verticalização não gerasse efeitos negativos, a exclusão dos serviços de internet das obrigações da Lei do Seac, tais como pagamento de Condecine e compromisso com a exibição e investimento em produções nacionais, é altamente negativo ao setor audiovisual. Tendo em vista, o forte crescimento do setor de Vídeo por Demanda no país e a receita produzida pelos mesmos,

espera-se que as autoridades estimulem as inovações e as novas oportunidades trazidas pela Internet, em benefício dos consumidores e fortalecimento da economia e indústria audiovisual brasileira.

Ainda que *o streaming* não opere e nem controle uma infraestrutura de distribuição, não se adequando a posição de distribuidor, é necessária a formulação de uma regulação para estes serviços, de modo a fortalecer os produtos nacionais. Uma das funções do regulador é prezar pelos interesses de coletividade que transcendem questões de mercado e desembocam no interesse nacional, tais como a preservação e estímulo à cultura brasileira. Quanto maior a simetria regulatória, maior a competitividade entre os serviços e conseqüente aumento do bem estar econômico. Outro ponto relevante é a necessidade de articular a regulação com os mercados de radiodifusão, dado que as plataformas OTT embaralham as fronteiras entre os mercados.

#### **III.2.4 – Remédios aplicados**

Os remédios aplicados para a aprovação do caso foram suficientes para resolver a questão concorrencial do caso, entretanto as questões regulatórias ainda permanecem em discussão nas agências reguladoras, principalmente no que se refere ao Art 5º da Lei do Seac, portanto a compra ainda não foi concluída no Brasil.

Os remédios aplicados pelo CADE seguiram a lógica utilizada por outras jurisdições – Chile e México- que determinaram remédios para a aprovação do caso. Além disso, extraiu-se do caso Adeslas/Global Consulting/Lince avaliado pela autoridade de defesa espanhola e Hyundai/Autonet avaliado pela autoridade sul coreana, a ponderação de restrições de modo que a verticalização resultante da aprovação do caso fosse compensada por ganhos de eficiência e benefícios aos consumidores. Além disso, concluiu-se que em mercados regulados as medidas tomadas pela autoridade antitruste devem permitir mobilidade para que não haja descompasso entre regulação e concorrência e mecanismos de isonomia, transparência e garantia de acesso nos mercados envolvidos.

Foi definida uma solução arbitral por meio de um Acordo em Controle de Concentrações, através do comprometimento de uma solução que assegure que não ocorra condutas discriminatórias ou exclusionárias. Os remédios comportamentais estipulados pelo CADE foram: i) a separação estrutural da AT&T e Sky Brasil como pessoas jurídicas

diferentes e com estrutura administrativa e de governança próprias. Tal separação tem como objetivo dificultar efeitos coordenados no mercado; ii) Compromisso de não discriminação mais abrangentes do que os deveres legais comuns. No que se refere aos canais de programação da TW, a AT&T comprometeu-se a ofertar todos os canais TW para as empacotadoras e prestadoras não afiliadas mediante condições não discriminatórias. No que diz respeito ao licenciamento de canais de programação, a Sky Brasil comprometeu-se a não recusar ou impor termos para transmissões de canais não afiliados a TW; iii) Nomeação de consultor de monitoramento independente para o cumprimento das obrigações assumidas.

### III.3 – Caso Disney/ 21st Century Fox

Em 2017, a The Walt Disney Company anunciou a aquisição da 21st Century Fox no valor de U\$ 71,3 bilhões. A operação foi sujeita a preocupações antitrustes, uma vez que se caracterizava como uma fusão horizontal, ou seja, aquisição de empresas que atuam no mesmo ramo da cadeia de valor. O caso supracitado envolveu a fusão de duas das maiores produtoras mundiais de conteúdo audiovisual, reduzindo o número de grandes estúdios para cinco<sup>52</sup>. Todas elas, historicamente, atuam no mercado de distribuição de filmes para exibição cinematográfica de forma integrada e estão presentes nos três primeiros elos da cadeia de valor do audiovisual, produção de conteúdo, gestão de direitos de exploração e distribuição. Com a fusão entre estes dois grandes estúdios, a diversidade e pluralidade de conteúdos e ideias diminuem, causando perda de bem-estar<sup>53</sup>. Somente em 2019, a Disney representou 33,15% do *Market Share* de bilheteria nos EUA. Em conjunto com a 21th Century Fox, a parcela de mercado aumenta para 37,3%<sup>54</sup>.

Além da questão da indústria cinematográfica, uma das principais preocupações concorrenciais foi no âmbito do setor televisivo. Com a aquisição da Fox, a Disney aumentaria seus números de canais nos EUA e se tornaria controladora do canal de *streaming* Hulu, principal concorrente de outros serviços de *streaming* como Netflix e Prime Video.

---

<sup>52</sup> As *majors* são os grandes estúdios de cinema que produzem e distribuem uma grande oferta de filmes e comandam parcela significativa das receitas de bilheteria. As seis maiores *majors* do cinema que estão ativas desde a Era de Ouro de Hollywood são Paramount Pictures, Warner Bros Pictures, 20th Century Fox, Universal Pictures, Columbia Pictures e Walt Disney Studios.

<sup>53</sup> A Disney é proprietária de diversas franquias de filmes que atraem expressivo número de bilheteria, tais como Marvel e Star Wars. A partir da aquisição da Fox, a Disney se tornaria proprietária de novas porções de franquias aumentando o seu poder de mercado. No Brasil, a falta de diversidade de conteúdo em exibição nos cinemas foi questionado em 2019, devido à ocupação de mais de 80% das salas de cinema com o filme Vingadores-Ultimato, que acabou se tornando a maior arrecadação bruta de bilheteria da história do cinema.

<sup>54</sup> Dados disponíveis em <https://www.the-numbers.com/market/2019/distributors> Acesso em 26/12/2019

Diante da aprovação da aquisição no mercado americano, a Disney anunciou um pacote com diferentes serviços de *streaming*, o recém-criado Disney +, o canal de esporte ESPN + e o Hulu pelo preço de um plano padrão da Netflix.

No caso brasileiro, a principal questão concorrencial ocorre devido a redução de 3 para 2 dos principais players no mercado de canais esportivos em TV fechada. Com a recente extinção do canal Esporte Interativo, quatro concorrentes atuam no mercado de programação de canais esportivos básicos para TV por assinatura: Globosat (Sportv), FOX (Fox Sports), TWDC (ESPN) e Band (Band Sports). A aprovação da operação geraria um duopólio no Brasil entre a Globosat e Disney, uma vez que a Band possui apenas uma franja competitiva de participação no mercado. Outro ponto ressaltado pela SG /CADE foi o fato da Disney se beneficiar da inserção dos canais Fox em seu portfólio, tornando-o um pacote ainda mais amplo, diversificado e com marcas fortes. Como o cenário de canais esportivos básicos é reduzido, a aquisição da Fox pela Disney seria capaz de garantir à esta última um poder de portfólio maior para negociar com as operadoras de TV por Assinatura, especialmente as de pequeno porte.

### **III.3.1 – Mercado Relevante**

Através das atividades exercidas por ambas as empresas, a Superintendência geral do CADE determinou os seguintes mercados relevantes:

i) Mercado de distribuição de filmes para exibição cinematográfica

ii) Mercado de programação para TV por assinatura

Segmentado por gênero (1. Filmes e séries *premium*; 2. Filmes e séries básicos; 3. Esportivos *premium*; 4. Esportivos básicos; 5. Notícias de cobertura nacional; 6. Notícias de cobertura internacional; 7. Documentários; 8. Infantil; 9. Variedades)

Não segmentado

iii) Mercado de distribuição para entretenimento doméstico

iv) Mercado de licenciamento para produtos de consumo

v) Mercado de licenciamento de música

vi) Mercado de licenciamento para publicações

vii) Mercado de videogames

Entre estes sete mercados, dois suscitaram preocupações concorrenciais de acordo com análise da SG/CADE<sup>55</sup>: i) Mercado de distribuição de filmes para exibição cinematográfica; ii) Mercado de programação para TV por Assinatura no segmento esportivos básicos.

No que diz respeito ao Mercado de Distribuição de filmes para exibição cinematográfica foi identificado que a Fox e a Disney constituíam dois dos maiores estúdios de distribuição de filmes no cinema, com diversas produções de forte apelo popular. Foi verificado que o mercado seria moderadamente concentrado caso houvesse a aprovação da operação. A integração entre estas duas empresas poderia gerar uma diminuição da diversidade e pluralidade de conteúdos a serem ofertados aos espectadores, causando perda de bem-estar. As principais preocupações apontadas pela SG/CADE foram: i) Risco ao equilíbrio negocial existente no mercado; ii) Diminuição da Concorrência, prejudicando a inovação e a busca por excelência ; iii) Risco de diminuição de ofertas de filmes; iv) Risco de aumento de custos para exibidores.

A SG/CADE não encontrou significativas barreiras à entrada sejam legais, regulatórias ou tecnológicas no mercado de distribuição para exibição cinematográfica. Apesar das empresas do Big Six atuarem de forma integrada, o mercado de distribuição está aberto para empresas não integradas onde a distribuidora adquire direitos de eventos e foca na distribuição cinematográfica. O exemplo bem sucedido para este caso é a Paris Filme/Downtown.

Com relação ao mercado de distribuição cinematográfica, foram identificados indícios de alta rivalidade, seja pela presença de outros players relevantes ou pelas características do mercado, como destacou a SG/CADE:

171. A disputa pelo sucesso de um filme nas bilheterias é a base da competição neste mercado e decorre das suas próprias características. Nenhum estúdio de cinema ou distribuidor tem certeza, *a priori*, se um determinado filme fará, de fato, sucesso junto ao público e, por isso, são produzidos e distribuídos uma ampla variedade de

---

<sup>55</sup> Estudo aprofundado ver Parecer 11/2018/CGAA4/SGA1/SG

filmes, do que decorre a diversidade do conteúdo da indústria cinematográfica. Cada concorrente, independentemente de sua performance passada, pode vir a ter um sucesso em suas mãos em um determinado momento (SG/CADE 2018 pg 19).

Com relação às preocupações do risco de aumento de custos para os exibidores, estas foram focadas no aumento de preços e diminuição da oferta e da qualidade. Como a negociação entre distribuidores e exibidores ocorre filme a filme, o exibidor decide o tempo de exibição, número de salas, horários e o valor do ingresso. Desta maneira, a SG/CADE concluiu que caso não haja acordo entre distribuidores e exibidores em determinado lançamento, novas negociações continuarão a ocorrer para lançamentos seguintes. Por fim, a SG/CADE apontou que a integração entre Disney e Fox não impactaria o mercado de distribuição para exibição cinematográfica.

185. Nota-se, assim, que, mesmo com uma mudança nas condições comerciais da TWDC, os consumidores continuaram com outras opções de distribuidoras e produtoras. Esse contexto tende a permanecer após a operação. Primeiramente, de fato, as requerentes não parecem ser concorrentes tão próximas. Enquanto a TWDC se concentra em uma menor quantidade de filmes que são voltados para família (como animações) ou filmes com grande impacto derivados de grandes franquias, a Fox tem um portfólio mais variado e com maior número de produções. Ademais, como visto acima, restarão no mercado não só grandes estúdios que atuam de forma verticalizada e que concorrerão de maneira mais próxima às requerentes, mas também distribuidoras de filmes independentes e nacionais (SG/CADE, 2018 p 20).

Cabe destacar que apesar do Mercado de Distribuição de Filmes para exibição cinematográfica ter sido considerado mercado relevante pela Superintendência do CADE, considerou-se que não há uma relação direta entre o sucesso de bilheteria e o distribuidor/estúdio. De fato, um consumidor não opta por assistir um filme devido ao estúdio que o produz, mas pode-se afirmar que uma marca atrelada aos filmes exibidos são fatores que atraem público ao cinema. Conforme demonstram os dados da OCA-Ancine até novembro de 2019 (Tabela 5), dos 10 maiores bilheterias do ano, 7 filmes foram distribuídos pela Disney. Tendo o primeiro colocado na data de sua estreia ocupado em torno de 80% das salas de cinema de todo o país, impossibilitando o consumidor de diversidade de conteúdos no cinema.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/04/vingadores-ultimato-ocupa-80-das-salas-do-brasil-e-reacende-polemica.shtml>

**Tabela 5: As dez maiores bilheterias dos cinemas brasileiros no ano de 2019**

Título da Obra	Distribuidoras	Público	Renda (R\$)
VINGADORES: ULTIMATO	Disney	19.681.657	338.972.420
O REI LEÃO	Disney	16.257.551	266.019.110
CORINGA	Warner	9.575.874	153.845.231
CAPITÃ MARVEL	Disney	9.001.990	146.892.041
TOY STORY 4	Disney	7.960.790	124.527.649
HOMEM-ARANHA LONGE DE CASA	Sony	6.561.708	106.636.452
NADA A PERDER 2	Paris	6.193.130	59.787.556
MALÉVOLA: DONA DO MAL	Disney	5.126.469	82.117.312
ALADDIN	Disney	4.791.491	80.104.301
WIFI RALPH	Disney	4.405.073	64.900.316

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de OCA-Ancine (2019)

Portanto, o mercado exibidor tende a priorizar as distribuidoras com lançamentos que julgam ter garantia de bilheteria devido ao impacto da marca que representam, exatamente para diminuir os riscos de exibir um filme que não faça sucesso.

No que concerne ao mercado de programação de TV por Assinatura foram encontradas preocupações concorrenciais. Devido a extinção dos canais Esporte Interativo, o segmento de canais esportivos básicos conta com apenas quatro canais para TV por Assinatura: Globosat (Sportv), FOX (Fox Sports), TWDC(ESPN) e Band (Band Sports). Com a aquisição da Fox pela Disney, apenas três canais seriam disponibilizados; sendo que o canal Band Sports tem papel diminuto e oferece pouca pressão competitiva aos agentes restantes. A SG/CADE indicou que neste caso as barreiras à entrada são agravadas pelo alto custo dos direitos de transmissão de evento esportivos. A aquisição de direitos é fundamental para atração de audiência e fixação da marca da programadora. Sobre este ponto complementa-se com o apontamento da SG/CADE:

198. Para viabilizar um canal especializado em esportes é necessário adquirir vários eventos esportivos, até porque a aquisição de um único direito não é suficiente para cobrir toda a programação do canal, mesmo que esta seja complementada com programas de discussão e entrevistas. Nesse sentido, um entrante deve investir não somente nos direitos de transmissão de eventos esportivos, mas, também, na produção de conteúdo e contratação de pessoal renomado e capacitado para atrair público.

199. Além disso, destaca-se que a única entrada nos últimos 6 anos foi a do canal Fox Sports, em 2012. O canal Esporte Interativo, que começou sua operação em

2007 e, em 2015, foi adquirido pelo Grupo Turner, foi recentemente descontinuado. Assim, dos dois agentes que dinamizaram esse mercado nos últimos anos, um foi descontinuado e outro vai fazer parte do grupo econômico de seu principal rival.

200. Conclui-se, pois, que há barreiras significativas à entrada neste mercado e que não se vislumbra a entrada, no curto ou médio prazo, de um novo agente que possa representar efetiva concorrência no mercado de canais esportivos básicos para TV por assinatura (SG/CADE, 2018 P 21).

Desta maneira, as principais preocupações levantadas pelo SG/CADE em relação a este mercado relevante foram:

- a) Os canais ESPN e Fox Sports teriam participação cada vez mais relevante no mercado brasileiro e representam competição aos canais Sportv. A Operação acarretaria uma concentração do mercado e levaria a uma redução do número de concorrentes que participam de leilões de direitos de transmissão de eventos esportivos.
- b) A ESPN e a Fox Sport são concorrentes mais próximos entre si do que com a Sportv, pois eles disputam eminentemente a transmissão de direitos esportivos de campeonatos internacionais, enquanto a Sportv foca direitos esportivos nacionais.
- c) Possibilidade da TWDC valer-se desta redução de concorrentes para impor aumentos dos preços às distribuidoras, que, eventualmente, poderiam ser repassados ao consumidor final.
- d) Com um portfólio mais robusto, a TWDC também poderia condicionar o licenciamento dos canais ESPN e Fox Sports ao licenciamento de outros canais do seu portfólio. (SG/CADE,2018 p 23)

A SG/CADE concluiu que a redução do número de canais esportivos resultantes da Operação trariam preocupações concorrenciais pois, representariam um aumento no número no nível de concentração do mercado de programação do segmento de canais esportivos básicos. Devido a opção reduzida de canais esportivos básicos, esta aquisição seria capaz de garantir à Disney um poder de portfólio substantivo para negociar com as operadoras de TV por Assinatura, especialmente as de pequeno porte. Portanto este cenário poderia significar o retorno a uma estrutura de virtual duopólio no mercado de canais esportivos básicos para TV por assinatura, reduzindo a diversidade de conteúdos para o consumidor.

### **III.3.2 – Posicionamento do CADE com relação às Plataformas OTT de Mídia**

O posicionamento do CADE sobre os impactos das Plataformas OTT de Mídia no caso Disney/Fox, permaneceu em concordância com a análise realizada no Ato de Concentração AT&T/Time Warner. As plataformas OTT não pertencem ao mesmo mercado relevante, por se tratarem de produtos com lógicas, incentivos e mecanismos de funcionamento distintos. Desta maneira, não foram encontrados indícios de substitubilidade

entre os serviços de TV por Assinatura e Vídeo por Demanda, mas uma relação de complementaridade e cooperação.

No que diz respeito ao mercado de distribuição, o Vídeo por Demanda também não foi caracterizado como substituto dos filmes exibidos no cinema, pois difere da visualização de filmes por meio de *streaming*. Na análise da Operação, foram destacados dois fatores que apontam que não existe processo de substituição, pois: (i) boa parte dos filmes lançados é disponibilizada diretamente em vídeo doméstico, sem passar por salas de exibição, ficando apenas para exibição aqueles que, de fato, atraem o público de cinema; e (ii) há um intervalo temporal entre a data de exibição em salas de cinema e em vídeo doméstico e TV para os filmes que possuem demanda em ambas as janelas de exibição (SG/CADE,2018, P 6).

O principal problema concorrencial relacionado ao caso foi a questão do mercado de programação no segmento esportivo. De fato, nota-se o crescimento das Plataformas OTT de Mídia no segmento de programação esportiva. O Facebook adquiriu direitos de transmissões de campeonatos como a Champions League e de outros eventos de diferentes modalidades esportivas. A Amazon também passou a ser um exibidor de eventos esportivos. Desde setembro de 2017, transmite para assinantes do serviço Amazon Prime em 200 países, incluindo o Brasil, jogos da National Football League (NFL), a liga profissional de futebol americano dos Estados Unidos. Uma série de ligas e entidades esportivas já ofertam acesso a seus jogos diretamente em plataformas digitais: National Basketball Association (NBA), Novo Basquete Brasil (NBB) Major League Baseball (MLB) e CBF. Além disso, existem serviços de *streaming* dedicados exclusivamente para a programação esportiva de diferentes modalidades, como o DAZN e o Esporte Interativo Plus que substituiu o canal por Assinatura Esporte Interativo e divide a exibição de seu conteúdo com outros canais da Time Warner: TNT e Space presentes na TV por Assinatura.

Apesar do crescimento da programação esportiva via *streaming*, CADE (2019) apontou que não haveria riscos de alta probabilidade de poder de mercado, uma vez que a análise histórica demonstra que a audiência dos canais esportivos tanto da Disney quanto da Fox cresceu significativamente. Outro ponto importante identificado foi o fato de que a ESPN e a Fox competiam entre si os direitos de transmissão dos campeonatos internacionais, possibilitando um aumento do poder de barganha das empresas mediante a fusão de ambas. O número de players esportivos concorrentes reduziria e variedade de programação também, o

que possibilitaria a Disney impor maiores preços às distribuidoras que seriam repassados ao consumidor final. Desta maneira, o surgimento de Plataformas OTT de Conteúdo Esportivo ajudaria a diversificar o conteúdo ao consumidor.

As plataformas OTT ainda não podem ser consideradas rivais efetivos dos canais de TV por Assinatura, por não possuírem a mesma abrangência e diversificação de conteúdo esportivo que os canais tradicionais. Apesar de serviços como o Facebook e o DAZN estarem ganhando espaço dentro deste gênero, os canais tradicionais ainda detêm forte relevância, uma vez que possuem os direitos de transmissão da maioria dos campeonatos e conteúdos esportivos. Além disso, a maioria das plataformas OTT que ofertam este tipo de conteúdo pertencem aos próprios canais. Assim como identificado no caso AT&T/Time Warner, um consumidor de conteúdos específicos não abriria mão de um canal especializado por conteúdos dispersos. Desta maneira, corrobora-se com a visão dada pela Superintendência Geral.

226. Em relação às outras formas de distribuição mencionadas pelas Requerentes, é indiscutível que o setor audiovisual como um todo passa por mudanças profundas causadas especialmente pelo avanço da tecnologia e pelas consequentes mudanças nos hábitos de consumo e lazer. A popularização dos smartphones, a expansão da disponibilidade de conexões à Internet de alta velocidade (fixa] e móvel), e o número crescente de plataformas digitais para distribuição de conteúdo levam a um aumento na quantidade de conteúdo audiovisual disponível, ao tempo em que geram uma nova e não desprezível pressão competitiva sobre os agentes tradicionais, mas não a ponto, por enquanto, de poderem ser consideradas efetivos concorrentes e substitutos de canais de TV por assinatura.

227. Isto porque, principalmente para a transmissão de eventos esportivos via Internet, esse meio ainda sofre de problemas relativos tanto à qualidade da transmissão quanto da conexão de rede (especialmente quando móvel).

228. Deve ser considerado, também, que as plataformas digitais não costumam produzir ou exibir conteúdo esportivo local, especialmente programas jornalísticos, de debate e documentários, se restringindo à mera transmissão de um evento específico. Ou seja, representam uma opção certamente menos rica para o consumidor em termos de variedade, o que impede que possamos considerá-las efetivas concorrentes de canais lineares.

229. Em relação à manutenção da pressão competitiva do Esporte Interativo e de seu conteúdo, mesmo após a descontinuação do canal, ao contrário do sustentado pelas Requerentes, é difícil admitir que os canais TNT e Space podem ser considerados reais concorrentes no segmento de canais esportivos básicos. Primeiro porque apenas uma parcela da programação original do Esporte Interativo foi para eles deslocada. Segundo, porque não há previsibilidade do conteúdo esportivo desses canais. Portanto, salvo melhor juízo, TNT e Space não podem ser considerados efetivos concorrentes dos outros canais esportivos básicos em operação, seja do lado da oferta quanto da demanda (SG/CADE, 2018, p 23).

O principal impacto das plataformas OTT não ocorre no mercado de programação de TV por Assinatura, mas sim no mercado de distribuição. Ainda assim, como destacado na análise do Caso AT&T/Time Warner, as distribuidoras contam com o controle da

infraestrutura necessária para acessar a internet. Portanto, as plataformas OTT devem ser enxergadas como complementares, uma vez que dentro do pacote ofertado pelas operadoras, a opção via *streaming* vem sendo incluída.

No que diz respeito ao mercado de programação, novamente a decisão tomada no Caso AT&T/ Time Warner serviu como base para o entendimento dos impactos das Plataformas OTT. O surgimento das plataformas OTT não inibe o aumento de preços por parte das programadoras. Ao contrário, como já exposto anteriormente, a fusão entre Disney/Fox causaria a redução dos canais esportivos concorrentes e possibilitaria à Disney impor maiores preços, uma vez que diversos conteúdos esportivos estariam exclusivamente no canal da empresa. Sobre este tema, o conselheiro Paulo Burnier destacou em seu voto alguns pontos.

59. Embora no caso em tela não haja dados suficientes para se realizar um exercício semelhante para estimar se e como a difusão de plataformas OTT tem impactado as tarifas dos canais esportivos básicos das Requerentes, a análise histórica das participações de mercado, isoladamente, sugere que a audiência dos canais esportivos de Disney e Fox tem crescido de forma significativa, mesmo depois que plataformas digitais passaram a transmitir eventos esportivos no Brasil. Ademais, as manifestações dos Terceiros Interessados apontam para um cenário em que o poder de mercado da Disney e da Fox nas negociações com as distribuidoras tenderá a se intensificar no contexto pós-Operação, a despeito da expansão das plataformas VoD nos últimos anos.

60. Além dessas circunstâncias, há outros elementos qualitativos que corroboram a ausência de rivalidade efetiva. Como observado pela Superintendência Geral, as plataformas digitais não costumam produzir ou exibir conteúdo esportivo local, especialmente programas jornalísticos, de debate e documentários, restringindo-se à mera transmissão de um evento específico. Desse modo, esses agentes representam uma opção certamente menos rica para o consumidor em termos de variedade, o que impede que possamos considerá-las efetivas concorrentes de canais lineares (SEI n0554424) (CADE,2019, P 08)

Por fim, destaca-se um ponto importante e que demonstra ser a tendência do mercado é a assinatura única para diferentes serviços. No Brasil, para o caso do segmento esportivo o melhor exemplo a ser citado é o Uol Esporte Clube que oferece os canais Fox Sports, ESPN e Esporte Interativo em único serviço por uma mensalidade determinada. Neste caso, pode-se entender que a principal ameaça seriam os pacotes de serviços ofertados exclusivamente pela

Internet, como destacado pela análise de Carl Shapiro no Caso AT&T/Time Warner. Este fato é corroborado pela questão da Claro/ Fox que suscitou a discussão sobre integração vertical, como discutido na seção III.2. 3 desta dissertação. Este tipo de serviço ainda não tem uma presença relevante no Brasil, mas é importante trazer o assunto para debate sobre as transformações na indústria audiovisual.

### **III.3.3 – Remédios aplicados**

Os remédios aplicados ao caso Disney Fox tiveram como objetivo neutralizar o incremento de poder de mercado proveniente da operação, ao buscar diminuir a possibilidade de exercício unilateral de poder de mercado no segmento de canais esportivos da TV por Assinatura. Por ser um problema de natureza horizontal buscou-se tratar o caso por meio de remédios estruturais, ou seja, remédios que envolvem a transmissão de direitos e ativos.<sup>57</sup>

Diante dos problemas concorrenciais identificados, foi realizado um Acordo em Controle de Concentrações no qual procura-se preservar as condições de concorrência no mercado de licenciamento de canais de esporte s lineares da TV por Assinatura no Brasil. O ACC é formado por três principais conjuntos de obrigações. O primeiro deles diz respeito ao compromisso principal de desinvestimento. O segundo corresponde a compromissos relacionados ao principal. O terceiro conjunto, por fim, relaciona-se a compromissos relacionados à implementação.

Em relação ao primeiro compromisso, este se baseia no desinvestimento do conjunto de ativos da Fox Sports no Brasil no mercado de produção e licenciamento canais de esportes no Brasil. Portanto, seria necessária a venda de todos os ativos da Fox Brasil, o que inclui todos os imóveis, equipamentos e qualquer outra propriedade tangível; todas as licenças e autorizações; todas os contratos; listas de clientes e funcionários, transferência total do portfólio de direitos de transmissão detido pela Fox Sports.

Por se tratar de um mercado marcado por elevadas barreiras à entrada, neste caso específico, a mais significativa é a detenção de direitos de transmissão esportiva. Desse modo, o CADE entendeu que para possibilitar a entrada de um canal especializado em esportes seria necessário ao entrante não apenas adquirir vários direitos de transmissão esportiva de forma suficiente para cobrir toda a programação

---

<sup>57</sup> Tais como a venda de ativos ou conjunto destes que constitui uma atividade empresarial; cisão da sociedade; alienação de controle societário, transmissão de direitos de propriedade intelectual, incluindo patentes e marcas.

do canal, mas também seria necessário investir na produção de conteúdo e de um quadro de funcionários qualificados para atrair o grande público (CADE,2019 P 12)

Outro ponto relacionado aos compromissos acordados no ACC, foi a questão do perfil do comprador. Três requisitos foram previstos para as características do comprador: i)independência em relação às empresas fusionadas; inexistência de problemas concorrenciais decorrentes da aquisição dos ativos pelo comprador e, ainda, (iii) o incentivo e a capacidade de manter e de desenvolver o negócio desinvestido.

O segundo compromisso previu compromissos relacionados ao principal que assegurem a capacidade e o incentivo do comprador atuar de forma competitiva no mercado . Estes compromissos estão associados a : i) licenciamento da marca Fox; ii) Sublicenciamento de direitos esportivos de direitos esportivos caso seja opção do comprador; iii) Proibição de participar em novos processos competitivos para aquisição de direitos de transmissão esportiva; iv)Proibição de aquisição de ativos e aliciamento de funcionários; v)Remuneração proporcional dos contratos de distribuição.

O terceiro compromisso previu a figura de um *trustee* de desinvestimento para conduzir a venda do pacote de ativos. Além disso, prevê-se a obrigação de manutenção do negócio desinvestido em separado.

Destaca-se a revisão do ato de concentração em caso de não cumprimento do compromisso de desinvestimento.

153. Conforme destacado no presente voto, o compromisso de desinvestimento representa condição fundamental para aprovação da Operação. Por esse motivo, ainda que o descumprimento das demais obrigações acessórias previstas no ACC possa comportar situações de execução específica, no caso do compromisso de desinvestimento, seu eventual insucesso tornaria inócua a vigência das demais disposições do ACC.

154. Por isso, a cláusula 14.3. do acordo prevê que, caso o compromisso de Desinvestimento previsto na Cláusula 3.1 deste ACC não seja alcançado, poderá haver a revisão das condições de aprovação da Operação por parte do CADE, nos termos do art. 91 da Lei nº 12.529/2011, no que tange ao mercado objeto deste ACC. (CADE 2019 P 16)

Cabe ressaltar que não houve uma alternativa para a possibilidade de não existirem compradores interessados na Fox Sports. Portanto, tal decisão ficou dependente de uma possível compra, o que dificulta a aplicação dos remédios e conclusão da Operação. Nesse ínterim, não houve cumprimento da cláusula de desinvestimento sob a justificativa de que não houve interessados na aquisição dos canais Fox Sport devido aos resultados financeiros do

canal. Desta forma, o CADE deverá reavaliar o caso e encontrar novas alternativas para realizar a melhor decisão para o consumidor. Porém cabe ressaltar a observação feita pela SG/CADE, ainda na primeira avaliação sobre o Caso Disney/Fox, ao relatar a falta de competição entre os canais de esportes antes do anúncio da aquisição.

225. Esse aspecto da concorrência entre os canais afasta o argumento das requerentes de que seria criado um player capaz de rivalizar com o Sportv. Isso ocorre por dois motivos: primeiro, tanto a ESPN como a Fox fazem parte, desde antes da operação, de grandes grupos econômicos que já poderiam tentar rivalizar com a Globo antes da operação. Caso não tenham tentado, não é por uma questão de capacidade financeira. **Segundo as duas Requerentes, como visto acima, não tem buscado concorrer diretamente com a Sportv nos direitos de transmissão de eventos nacionais. Nada garante que, após a operação, o novo agente passe a disputar os direitos de transmissão desses eventos, como do campeonato brasileiro, por exemplo.** O certo é que antes havia dois agentes disputando direitos internacionais e, pós-operação, haverá apenas um, não havendo, dessa forma, um aumento de competição com a Sportv por esses direitos. (SG CADE 2018 P,23 grifo nosso)

Por fim, cabe ainda ressaltar que a revisão na Lei do Seac pode favorecer as empresas Disney /Fox, uma vez que seria permitido às empresas disponibilizarem seus conteúdos sem associação com as operadoras de TV por Assinatura. Assim, quanto maior o portfólio de conteúdos, mais atrativo se torna o serviço.

#### **III.4 – Considerações Finais sobre as decisões do CADE**

As decisões tomadas pelo CADE em ambos os casos, no que diz respeito ao impacto das Plataformas OTT, foram compatíveis com a hipótese proposta nesta dissertação de que não existe um processo de substituição entre os serviços. Contudo, não parece ser totalmente perceptível para a agência que os inúmeros processos de integração na indústria de mídia e entretenimento audiovisual tendem a afetar o desenvolvimento do mercado de *streaming*, ao “fechar as portas” para novos entrantes.

No caso AT&T/Time Warner, a decisão tomada pelo CADE aprovou a fusão das empresas mediante a adoção de remédios que garantissem o ambiente competitivo no setor, ainda que o mercado de TV por Assinatura tenha mantido seu aspecto de alta concentração. A principal questão a ser analisada neste caso é essencialmente a questão da Lei do Seac e a

aprovação ou não da verticalização entre as operadoras e programadoras. A aprovação da verticalização fortaleceria as empresas incumbentes, mas por outro lado poderia prejudicar as empresas entrantes no setor audiovisual.

No caso Disney/Fox, a principal questão envolvida foi o mercado brasileiro de programação esportiva. Os remédios aplicados não foram suficientes, uma vez que a cláusula de desinvestimento não foi cumprida. Desta forma, a questão sobre a alta probabilidade de poder de mercado do mercado de programação esportiva ainda permanece em aberto. Apesar do mercado de Plataformas OTT ter crescido dentro deste setor, não possui relevância suficiente para competir com os canais tradicionais de TV por Assinatura.

O crescimento do investimento em conteúdos exclusivamente online não foi avaliado pelos analistas do CADE. A quantidade de conteúdos disponíveis e a aquisição de marcas que possuem forte apelo popular afetam o ambiente concorrencial no que concerne a pluralidade e diversidade de conteúdos. Ao adquirir empresas que possuem grande portfólio e grandes marcas, a Disney tende a ampliar seu mercado de modo a se tornar a líder incontestável do setor. Assim, as demais empresas de conteúdo precisam investir massivamente em produções originais.

Portanto, as incumbentes buscam ter controle sobre as transformações na indústria de modo a permanecerem como líderes em seu setor. Isto posto, é necessário que o CADE observe com mais afinco esta movimentação de aquisições e fusões por parte das empresas de mídia e entretenimento. Apesar de serem convergentes com a hipótese apresentada nesta dissertação de que os novos mercados não eliminarão os antigos, a agência antitruste não discutiu os potenciais efeitos do processo de integração para o mercado de Plataformas OTT. As incumbentes se adaptam aos novos mercados, porém se utilizam de estratégias de integração para permanecerem como líderes de mercados, opondo-se ao processo de fragmentação resultante da plataformização.

## CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo compreender as transformações exercidas pelo processo de plataformização da indústria audiovisual, especificamente do segmento televisivo. A partir do entendimento das mudanças e desafios criados por este novo serviço, buscou-se analisar os impactos das Plataformas OTT de Mídia, as estratégias das empresas incumbentes para manterem a posição de liderança no mercado e as implicações para o ambiente concorrencial e/ou para o interesse público. Por fim, foi feita uma análise de dois casos de integração nos mercados de tecnologia, mídia e telecomunicações e como a autoridade antitruste brasileira compreendeu os impactos destas mudanças no mercado.

O processo de plataformização da indústria audiovisual permitiu o surgimento de modelos disruptivos e a possibilidade de desintermediação, ao eliminar partes burocráticas da cadeia de valor. Diferentemente da Cadeia de Valor tradicional do Segmento Televisivo, a Cadeia de Valor das plataformas OTT de Mídia, excluem a etapa de programação. Tal fato permitiu aos usuários novos hábitos e maior interação com os conteúdos audiovisuais através de aspectos como a complementaridade com as mídias tradicionais, organização personalizada da grade de programação extraterritorialidade, ampla capacidade de distribuição e os baixos custos de entrega de conteúdo.

Os diferentes modelos de negócio existentes (FVOD,AVOD,SVOD e TV Everywhere) para o segmento de Vídeo por Demanda permitiram o surgimento de diferentes serviços que atendem a demandas distintas. Além dos grandes *majors* do setor de *streaming*, como Netflix e Amazon, estes modelos permitiram a entrada de serviços especializados em demandas que não são atendidas pelos serviços tradicionais de Televisão.

As Plataformas OTT de Mídia possibilitaram a evolução da indústria audiovisual para um ecossistema complexo, baseado em diferentes modelos de negócio e iniciativas inovadoras que quebraram as fortes barreiras à entrada que caracterizavam o setor. Por outro lado, estas Plataformas tem desempenhado um papel hostil às empresas incumbentes da indústria e aos operadores de telecomunicações uma vez que opera em espaço semelhante aos serviços tradicionais.

Neste ínterim, identificaram-se três tipos de estratégia por parte das incumbentes para adaptação às novas tecnologias e manutenção das posições de liderança: i) expansão por multiplataformas; ii) oferta de pacotes com múltiplos produtos; iii) Fusão/aquisição de empresas de conteúdo. Estes artifícios indicam que é precário o julgamento acerca de que as empresas incumbentes estão em posição de desvantagem em relação ao crescimento das Plataformas OTT

A estratégia de multiplataformas indica que não há uma substitubilidade entre os mercados, ao contrário os tradicionais se adaptam as novas tecnologias. Nota-se que no Brasil, o modelo de negócios com o maior número de provedores é justamente o TV Everywhere. Como demonstrado nesta dissertação, a tendência é a evolução para uma relação de complementaridade e/ou cooperação entre a TV e o VOD. Tal entendimento também foi identificado pelo CADE na avaliação dos Atos de Concentração AT&T/Time Warner e Disney/Fox. Em ambos os casos, foi identificado que as formas de distribuição de TV por Assinatura e Vídeo por Demanda são distintas, tanto em termos financeiros quanto organizacionais.

A estratégia multiplataformas dificulta a aquisição de conteúdos por plataformas independentes de operadoras e emissoras de TV. Grandes empresas da indústria audiovisual como Disney e Warner criam seus próprios serviços de *streaming* com o objetivo de exibir seus conteúdos e produzir novos exclusivamente para a sua Plataforma. Se inicialmente, os três principais serviços de *streaming* (Netflix, Hulu e Amazon Prime) construíram sua reputação em um amplo catálogo de produções de diferentes empresas, agora eles precisam investir pesadamente em conteúdo original para manter suas posições de liderança no mercado de VOD. Desta maneira, cresce o investimento em programação original das empresas de *streaming*, o que cria uma barreira à entrada para novas empresas que não possuem capital para investir em conteúdo próprio. Neste sentido, apenas Netflix e Amazon conseguiram espaço notório dentro da indústria audiovisual.

Outro ponto a ser destacado é a limitação que Plataformas VOD ainda possuem com relação à programação ao vivo, como noticiário e conteúdos esportivos. Este fato é destacado no caso Disney/Fox pelo CADE. Foi identificado que estas plataformas ainda não podem ser consideradas rivais efetivas dos canais de TV por Assinatura, pois não possuem a mesma abrangência e diversificação de conteúdo esportivo que os canais tradicionais. Apesar de

algumas Plataformas OTT independentes buscarem espaço no mercado, a maioria das plataformas OTT que ofertam este tipo de conteúdo ainda pertencem aos próprios canais de televisão.

O crescimento de variados tipos de Plataformas OTT tem levado à fragmentação dos conteúdos tornando necessária a assinatura em diversos serviços. Tal ponto acarretou o surgimento de uma nova forma de negócio, pacotes com diferentes serviços de *streaming* que podem ser acessados por um preço único. Como destaca Carl Shapiro em sua análise do Ato de Concentração AT&T/Time Warner para os Estados Unidos, o principal risco para a TV por Assinatura não são as Plataformas de Vídeo por Demanda, mas as MVPDS Virtuais que assumem o mesmo papel da TV por Assinatura, porém disponibilizam todo seu conteúdo via internet, sem a necessidade da utilização das tecnologias típicas da TV paga. Esse tipo de negócio mostra-se como uma tendência do meio e possivelmente passará a ser adotado pelas próprias operadoras de telecomunicações que já detém a infraestrutura de internet. Tal fato nos mostra que a TV por Assinatura não desaparecerá, apenas irá se transformar perante as inovações na indústria.

A questão do controle da infraestrutura é muito relevante para compreendermos a hipótese de que não existe substitubilidade entre os serviços. A tendência do meio é a convergência entre os serviços de forma a vender conjuntamente os serviços de banda larga e TV por Assinatura. Esta estratégia visa evitar uma possível perda de clientes de TV por Assinatura, ao oferecer por um preço menor o pacote de serviços do que o serviço individualmente. Outro ponto importante é que as próprias operadoras já estão fazendo acordos com grandes plataformas de *streaming* e ofertando o serviço em seus pacotes, demonstrando uma cooperação e não competição entre os serviços. Ainda que haja algum tipo de competição esta é bastante limitada, principalmente no caso brasileiro, onde o acesso à banda larga só ultrapassa os 50% nas regiões Sul e Sudeste.

A indústria de telecomunicações, mídia audiovisual e tecnologia passam por uma nova onda de fusões e aquisições. O crescimento do número de integrações nestas indústrias é expressivo. Nota-se que estas ondas ocorrem a partir do surgimento de novas tecnologias que modificam a estrutura tradicional destas indústrias. Ao realizar esta estratégia, as incumbentes buscam a estrutura de equilíbrio de mercado *winner- take-all*. Portanto, procuram manter sua posição de *gatekeeper* de controle dos gargalos de infraestrutura.

Cabe apontar que a compreensão dos impactos das integrações na Indústria de Mídia Audiovisual e a influência que esta pode ter no desenvolvimento do segmento de Vídeo por Demanda são necessários para a formulação de uma regulação das Plataformas OTT de Mídia que preze pela competitividade, neutralidade e pluralidade em um ambiente marcado cada vez mais pela convergência entre TV, internet e novas mídias, ao invés de interesses particulares das empresas envolvidas. Portanto, são necessários novos estudos a respeito da construção de uma regulação das Plataformas OTT de Mídia no Brasil.

Desta forma, como proposto na introdução, os dados apresentados e os debates realizados pela produção acadêmica e pelas decisões administrativas no Brasil são consistentes com a hipótese sustentada nesta dissertação de que esses novos mercados não eliminarão os antigos, mas seu aparecimento altera a dinâmica concorrencial dos mercados antigos. Por outro lado, apesar das decisões administrativas não possuírem um consenso com relação a este ponto, os dados apresentados e os debates acadêmicos demonstram que a plataformização leva por um lado à integrações da indústria e por outro a sua fragmentação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADILOV, Nodir; ALEXANDER, Peter. Horizontal merger: Pivotal buyers and bargaining power. **Economics Letters**, v. 91, n. 3, p. 307-311, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Smaller pie, larger slice: how bargaining power affects the decision to bundle. **The BE Journal of Economic Analysis & Policy**, v. 12, n. 1, 2012.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. **Dados de Acesso Banda Larga**- Setembro de 2019.(2019 a ) Acesso disponível em <http://www.anatel.gov.br/dados/acessos-banda-larga-fixa> , acesso em 17/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Dados de Acesso da TV por Assinatura**- Setembro de 2019. (2019b) Acesso disponível em <http://www.anatel.gov.br/dados/acessos-tv-por-assinatura>, acesso em 17/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Ofício n° 180/2017/SEI/GPR-ANATEL**. Resposta ao Ofício n° 1785/2017/CADE referente ao Ato de Concentração n° 08700.001390/2017-4: Anatel 02/06/2017. Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 20/10/2019

ANCINE– Agência Nacional do Cinema. **Ofício n° 06/2017/ESDF**. Resposta ao Ofício n° 1786/2017/CADE referente ao Ato de Concentração n° 08700.001390/2017-4: Ancine 18/05/2017. Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 15/10/2019

\_\_\_\_\_. **TV por Assinatura no Brasil: Aspectos Econômicos e Estruturais**. Rio de Janeiro: ANCINE, 2016. Disponível em <http://oca.ancine.gov.br/> Acesso em 12/10/2019

\_\_\_\_\_. **TV Paga x VOD**. Rio de Janeiro: ANCINE, 2018. Disponível em <http://oca.ancine.gov.br/> Acesso em 06/09/2019

ARMSTRONG, Mark. Competition in two-sided markets. **The RAND Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 668-691, 2006.

AZEVEDO, Paulo.Furquim. **Restrições Verticais e Defesa da Concorrência: a experiência brasileira** São Paulo: Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, jul./2010 (Texto para Discussão nº 264).

BACCARNE, Bastiaan; EVENS, Tom; SCHUURMAN, Dimitri. The television struggle: an assessment of over-the-top television evolutions in a cable dominant market. **Communications and Strategies**, vol 92 , p 43-61, dez. 2013.

BALDRY, Shirley.; STEINGRÖVER, Markus.; HESSLER, Markus. The rise of OTT players: What is the appropriate regulatory response? In: EUROPEAN REGIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS SOCIETY (ITS), 25. 2014, Bruxelas. **ITS**. Bruxelas: 2014. p. 1 – 21

BALDWIN, Carliss; WOODWARD, Jason. The architecture of platforms: a unified view . In: GAWER, A. **Platforms, markets and innovation**. Cheltenham: Elgar, 2009. p. 19-44

BALLON, Pieter. The platformisation of the European mobile industry. **Communications & Strategies**, n. 75, p. 15, 2009.

\_\_\_\_\_ ; EVENS, Tom. **The Platformisation of the Audiovisual Industry**. Proceedings of World Media Economics and Management Conference (WMEMC) ‘Contemporary Media Industries - Geographical Issues’, May 12-16, 2014, Rio de Janeiro, Brazil

BECKER, Valdecir. A evolução da interatividade na televisão: da TV analógica à era dos aplicativos. **Lumia**, Juiz de Fora, v. 7, n. 2, p.1-29, dez. 2013.

\_\_\_\_\_ ; GAMBARO, Daniel; SOUZA FILHO, Guido. O impacto das mídias digitais na televisão brasileira: queda da audiência e aumento do faturamento. **Palabra Clave - Revista de Comunicación**, [s.l.], v. 18, n. 2, p.341-373, 1 maio 2015. Universidad de la Sabana. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2015.18.2.3>.

BRASIL. Lei 12.965 de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.html) Acesso em: 08/03/2017 Brasília 2014.

BUDZINSKI, Oliver; LINDSTÄDT, Nadine. The new media economics of video-on-demand markets: Lessons for competition policy. **Ilmenau Economics Discussion Papers**, v. 24, n. 116, 2018.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Voto do Conselheiro Luiz Carlos Delorme Prado. Ato de Concentração nº53500.002423/2003**. Brasília, CADE:31/05/2006 Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 15/08/2019

\_\_\_\_\_. **Voto do Conselheiro Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo. Ato de Concentração nº08700.001390/2017-14**. Brasília, CADE:20/10/2017 (2017a) Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 15/10/2019

\_\_\_\_\_. **Voto da Conselheira Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt. Ato de Concentração nº08700.001390/2017-14**. Brasília, CADE:20/10/2017 (2017b) Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 15/10/2019

\_\_\_\_\_. **Voto do Conselheiro Paulo Burnier da Silveira. Ato de Concentração nº08700.004494/2018-53**. Brasília, CADE:28/02/2019 Disponível em <https://sei.cade.gov.br/> . Acesso em 01/11/2019

CHIPTY, Tasneem; SNYDER, Christopher M. The role of firm size in bilateral bargaining: A study of the cable television industry. **Review of Economics and Statistics**, v. 81, n. 2, p. 326-340, 1999.

CRAWFORD, John E. Cutting the cord—a marketing case: An examination of changing TV viewership. **Atlantic Marketing Journal**, v. 5, n. 2, p. 11, 2016.

D'ARMA, Alessandro. Content aggregation in the age of online video: An analysis of the impact of Internet distribution on the television business. **Journal of Media Business Studies**, v. 8, n. 3, p. 1-17, 2011.

DATAxis. Pay TV Everywhere y agregación de OTTs en las Américas. **Dataxis Webinar**, jul 2017. Disponível em <https://dataxis.com/wp-content/uploads/2017/06/Pay-TV-everywhere-y-agregaci%C3%B3n-de-OTTs-en-las-Am%C3%A9ricas.pdf> Acesso em 01/12/2019

DOJ - DEPARTMENT OF JUSTICE. *Plaintiffs v. AT&T INC., DIRECTV GROUP HOLDINGS, LLC and TIME WARNER INC 2016* Expert Report of Carl Shapiro.

Disponível em: <https://www.justice.gov/atr/case/us-v-att-inc-directv-group-holdings-llc-and-time-warner-inc> Acesso em 20/10/2019

DOGANOGLU, Toker; WRIGHT, Julian. Exclusive dealing with network effects. **International Journal of Industrial Organization**, v. 28, n. 2, p. 145-154, 2010.

DOYLE, Gillian. From television to multi-platform: Less from more or more for less?. **Convergence**, v. 16, n. 4, p. 431-449, 2010.

\_\_\_\_\_. Resistance of channels: Television distribution in the multiplatform era. **Telematics And Informatics**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.693-702, maio 2016.

EARP, Fabio; PRADO, Luiz; KORNIS, Georgios. A short economy history of the television industry in Brazil In: BAER, W; DÁVILA, J; MODENESI, A. **Brazil's Economy: An Institutional and Sectoral Approach**. Londres: Routledge,2017 (cap 3).

ECONOMIDES, Nicholas. Antitrust issues in network industries. **The Reform of EC Competition Law, Ioannis Kokkoris and Ioannis Lianos (eds.), Kluwer**, 2008.

EISENMANN, T.R. et al. Platform envelopment. **Strategic Management Journal**, v 32, n 12 , 1270-128, maio 2007.

EVANS, David S. Antitrust economics of free. **Competition Policy International, Spring**, 2011.

\_\_\_\_\_. The antitrust economics of multi-sided platform markets. **Yale J. on Reg.**, v. 20, p. 325, 2003.

EVANS, David S.; SCHMALENSEE, Richard. **The antitrust analysis of multi-sided platform businesses**. National Bureau of Economic Research, 2013.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **The industrial organization of markets with two-sided platforms**. National Bureau of Economic Research, 2005.

EVENS, Tom; DONDEERS, Karen. **Platform Power and Policy in Transforming Television Markets**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2018 (Cap 1 e 7).

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Television Distribution: Economic dimensions, emerging policies. **Telematics And Informatics**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.661-664, maio 2016

FRAZÃO, Ana. Big data e impactos sobre a análise concorrencial. **Jota.info**. São Paulo,. 28 nov. 2017. Disponível em: <[https://www.jota.info/paywall?redirect\\_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/big-data-e-impactos-sobre-a-analise-concorrencial-28112017](https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/big-data-e-impactos-sobre-a-analise-concorrencial-28112017)>. Acesso em: 14 ago. 2019.

GABSZEWICZ, Jean; SONNAC, Natalie. **L'industrie des medias**. Paris: La Découverte, 2006.

\_\_\_\_\_.; RESENDE, Joana; SONNAC, Natalie. Media as multi-sided platforms. In: PICARD, R. G.; WILDMAN, S.. **Handbook on the Economics of the Media**. Cheltenham: Elgar, 2015. p. 3-35.

GAL, Michal; RUBINFELD, Daniel L. The hidden costs of free goods: Implications for antitrust enforcement. **Antitrust Law Journal**, v. 80, n. 401, p. 14-44, 2016.

GANUZA, Juan José.; VIECENS Maria. Fernanda. Over-the-top (OTT) content: implications and best response strategies of traditional telecom operators. Evidence from Latin America. **info**, v. 16, n. 5, p. 59-69, 2014.

GAWER, Annabelle. Platforms, markets and innovation: an introduction. In: GAWER, A. **Platforms, markets and innovation**. Cheltenham: Elgar, 2009. p. 1-18

\_\_\_\_\_.; CUSUMANO, Michael. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

GERSHON, Richard A. **Media, telecommunications, and business strategy**. Routledge, 2013.

GILLESPIE, Tarleton. The politics of 'platforms'. **New media & society**, v. 12, n. 3, p. 347-364, 2010.

HAMILTON, James. **All the news that's fit to sell: How the market transforms information into news**. Princeton University Press, 2003. 352p

HART, Oliver et al. Vertical integration and market foreclosure. **Brookings papers on economic activity. Microeconomics**, v. 1990, p. 205-286, 1990.

IOSIFIDIS, P. Pluralism, Media Mergers and European Merger Control. In: DONDEERS, K; PAUWELS, C; LOISEN, J. **The Palgrave Handbook of European Media Policy**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014. p. 461-475.

JACOBIDES, Michael G.; KNUDSEN, Thorbjørn; AUGIER, Mie. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. **Research policy**, v. 35, n. 8, p. 1200-1221, 2006.

JANNUZZI, Felipe. **Panorama da Distribuição do Conteúdo Audiovisual no Brasil e suas novas janelas: estudo de caso da Netflix**. 2012. 77 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Integrada da Comunicação Digital em Ambientes Corporativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

JUST, Natascha. Governing online platforms: Competition policy in times of platformization. **Telecommunications Policy**, v. 42, n. 5, p. 386-394, 2018.

KOLESKI, Fábio Lúcio. **Defesa da Concorrência na TV por Assinatura**. 2010. Tese de Doutorado. Tese de Mestrado, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília.

LOTZ, Amanda D. **The television will be revolutionized**. Nova York NYU Press, 2014 351p

MCQUAIL, Denis. **Media performance: Mass communication and the public interest**. Sage, 1992.

MEYER, Marc H.; LEHNERD, Alvin P. **The power of product platforms**. Simon and Schuster, 1997.

MTM London. Previsões para OTT Premium na América Latina - Perspectivas da indústria sobre a evolução do mercado. **MTM London**, fev. 2016. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/wpcontent/uploads/2016/02/Prospects-for-Premium-OTT-in-LATAM-FEB-2016-PORTUGUESE.pdf>>. Acesso em: 28/11/2019

MPA-AL Motion Picture Association- América Latina. **O Impacto econômico do setor audiovisual brasileiro**. São Paulo: MPA-AL, out 2016. Disponível em

[http://www.mpaamericalatina.org/wp-content/uploads/2016/10/mpa\\_sicav\\_2016.pdf](http://www.mpaamericalatina.org/wp-content/uploads/2016/10/mpa_sicav_2016.pdf) Acesso em 20/12/2019

NEWMAN, John M. Antitrust in zero-price markets: foundations. **University of Pennsylvania Law Review**, p. 149-206, 2015.

OCA ANCINE- Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual – Agência Nacional do Cinema **Listagem de Serviços de Vídeo sob Demanda (VOD) disponíveis no Brasil** Março de 2018 Acesso disponível em <https://oca.ancine.gov.br/outras-midias> Acesso em 16/11/2019

---

**Dados Bilheteria Consolidação Mensal** Setembro de 2019 Acesso disponível em <https://oca.ancine.gov.br/cinema> Acesso em 16/12/2019

PATEZ GALVÃO, Alex. A cadeia de valor ramificada: uma ferramenta analítica para a análise econômica do setor audiovisual. In: MOREIRA, S. **Indústria da Comunicação no Brasil: Dinâmicas da Academia e do Mercado**. Rio de Janeiro: UERJ/INTERCOM, 2015. p. 51-80

PEREIRA, Pedro; VAREDA, João. How will telecommunications bundles impact competition and regulatory analysis? **Telecommunications Policy**, [s.l.], v. 37, n. 6-7, p.530-539, jul. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2012.12.003>.

PICARD, Robert G. **Media economics: Concepts and issues**. Sage Publications, Inc, 1989.136p.

POSSAS, Mario Luiz. Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência. **Revista do IBRAC**, v. 3, n. 5, p. 10-35, 1996.

POSSEBON, Samuel. **TV por Assinatura: 20 anos de evolução**. São Paulo: Save Produções Editoriais, 2009.

PRADO, Luiz. Carlos; BARRADAS, Ary. **Economia do cinema e do audiovisual: Uma Resenha**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, jun./2014 (Texto para Discussão nº 5).

PWC. **Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2019-2023** – PWC Brasil Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-de-entretenimento-e-midia-2019-2023.html> Acesso em 16/11/2019

RAGAZZO, Carlos; OLIVEIRA, Isabel. Regulação e novas tecnologias: verticalização das OTTs de Vídeo. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, n. 37, p. 200-218, dez. 2017.

REY, Patrick; TIROLE, Jean. A primer on foreclosure. **Handbook of industrial organization**, v. 3, p. 2145-2220, 2007.

ROCHA, Diandra. **Vídeo por demanda: transformações e perspectivas para a tv na atualidade**. 2017. 52 f. Monografia - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. Two-sided markets: a progress report. **The RAND journal of economics**, v. 37, n. 3, p. 645-667, 2006.

ROBERTSON, David; ULRICH, Karl. Planning for product platforms. **Sloan management review**, v. 39, n. 4, p. 19, 1998.

SAITO, Leandro. **Antitruste e novos negócios na internet. Condutas anticompetitivas ou exercício regular de poder econômico?**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Plataformas como novo tipo de governança de cadeias globais de valor: estudo na indústria de jogos digitais**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SG/CADE. Superintendência Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **ANEXO AO PARECER Nº 05/2017/CGAA4/SGA1/SG/CADE. Ato de Concentração nº08700.001390/2017-14**. Brasília, CADE:22/08/2017 Disponível em <https://sei.cade.gov.br/>. Acesso em 15/10/2019

---

**.PARECER Nº 11/2018/CGAA4/SGA1/SG. Ato de Concentração nº8700.004494/2018-53. Brasília, CADE:03/12/2018** Disponível em <https://sei.cade.gov.br/>. Acesso em 05/12/2019

SIEFFERT, Megan. Conception to Distribution: Vertical Integration in the Television Production and ISP Industry. **The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law**, Malibu, v. 06, n. 01, 2012.

SONNAC, Nathalie. Médias audiovisuels et concurrence. Le cas de la télévision payante. **Revue d'économie industrielle**, n. 137, p. 109-129, 2012.

STATISTA **Video on Demand Global Comparison–Revenue** Novembro de 2019 (2019 a) Disponível em <https://www.statista.com/outlook/201/115/video-on-demand/brazil#market-global> Acessado em 15/12/2019.

\_\_\_\_\_**Number of Netflix paying streaming subscribers worldwide from 3rd quarter 2011 to 3rd quarter 2019** Novembro de 2019 (2019b) Disponível em <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/> Acesso em 20/12/2019.

\_\_\_\_\_**Video on Demand Brazil Users** Novembro de 2019 (2019c) Disponível em <https://www.statista.com/outlook/201/115/video-on-demand/brazil#market-global> Acesso em 20/12/2019.

SUZUKI, Ayako. **Vertical integration in the US cable industry**. ISER Discussion Paper, 2006.

TORRES, Rodrigo. **O mercado de TV por Assinatura no Brasil: crise e estruturação diante da convergência tecnológica**. 2005. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

ULIN, Jeff. **The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World**. Burlington: Focal Press, 2010.528p

VELJANOVSKI, Cento. Economic Approaches to Regulation. In: BALDWIN, Robert; CAVE, Martin; LODGE, Martin. **The Oxford Handbook of Regulation**. Nova York: Oxford University Press, 2010. p. 21-36.

WATERMAN, David.; SHERMAN, Ryland.; JEON, Yongwoog. **The future of online video: An economic and policy perspective**. TPRC Conference Paper. set. 2014. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2418683> Acesso em 20/12/2016

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; JI, Sung. Wook. The economics of online television: Industry development, aggregation, and “TV Everywhere”. **Telecommunications Policy**, [s.l.], v. 37, n. 9, p. 725-736, out. 2013.

\_\_\_\_\_ ; WEISS, Andrew A. The effects of vertical integration between cable television systems and pay cable networks. **Journal of Econometrics**, v. 72, n. 1-2, p. 357-395, 1996.

\_\_\_\_\_ ; CHOI, Sujin. Non-discrimination rules for ISPs and vertical integration: Lessons from cable television. **Telecommunications Policy**, v. 35, n. 11, p. 970-983, 2011.