

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ECONOMIA**

KLUK MAGRI NETO

**CONCORRÊNCIA E GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR GLOBAL DA
PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO POR VÍDEO STREAMING**

São Paulo

2023

KLUK MAGRI NETO

**CONCORRÊNCIA E GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR GLOBAL DA
PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO POR VÍDEO STREAMING**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, área de concentração: Economia.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Tatsch

São Paulo

2023

CIP - Catalogação na Publicação

Neto, Kluk Magri
Concorrência e governança na cadeia de valor global
da produção e distribuição de conteúdo por vídeo
streaming / Kluk Magri Neto. -- 2023.
117 f.
Orientadora: Ana Lúcia Tatsch.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre,
BR-RS, 2023.

1. Governança em Cadeia de Valor Global. 2. Análise
da Concorrência. 3. Vídeo Streaming. 4. Inovação. I.
Tatsch, Ana Lúcia, orient. II. Título.

KLUK MAGRI NETO

**CONCORRÊNCIA E GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR GLOBAL DA
PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO POR VÍDEO STREAMING**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, área de concentração: Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, 23 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Lúcia Tatsch - Orientadora
UFRGS

Prof. Dr. Hélio Henkin
UFRGS

Prof. Dr. Thiago Cavalcante
UFG

Este trabalho é dedicado aos meus filhos Benicio e Aurora e à minha esposa Gabriela, que com zelosa paciência suportou a minha necessária ausência nos tempos de dedicação aos estudos para produzir este trabalho.

Dedico também este estudo aos trabalhadores e empreendedores dos diversos setores da Cultura e da Economia Criativa no Brasil, pois todos esses mundos se cruzam, completam e cocriam no mundo altamente conectado que o audiovisual produz e faz presente em nossas vidas. Que este trabalho possa ser útil ao trabalho local no seu esforço de desvendar meandros da competição em nível global.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Profa. Dra. Ana Lucia Tatsch pelo auxílio paciente para que eu pudesse domar, ao menos em parte, o ímpeto de abraçar o mundo com o pensamento.

O seu reiterado alerta foi fundamental para conseguir organizar o trabalho de pesquisa preservando a linha investigativa desenvolvida, que privilegiou, como principal insumo, o olhar sobre as várias e multifacetadas histórias das firmas líderes nesse mercado tão competitivo quanto fascinante.

Aos colegas de curso, que como eu, enfrentaram o desafio deste caminho para se desenvolver profissionalmente com os recursos e as exigências inerentes ao ambiente da academia. A convivência com a turma, seus exemplos de esforço, superação, compartilhamento de experiências e conhecimentos sempre foi motivador para que eu chegasse até o fim da jornada. Agradeço nomeadamente ao colega Christiano Braga Lima que generosamente dedicou tempo para revisar com seu olhar perspicaz o texto deste trabalho.

À Débora Wobeto e ao Gustavo Moller, da coordenação do curso, que foram fundamentais para nos apoiar em todos os sentidos, auxiliando-nos na organização das entregas com suporte de excelência oferecido aos mestrandos durante todo o curso.

Ao Prof. Dr. Marcelo Milan, coordenador do curso, que soube tão bem organizar o andamento e o conteúdo dirigido ao público de profissionais para o qual foi desenhado. A sua competência, sensibilidade e capacidade de compreensão das nossas demandas e necessidades beneficiou a todos imensamente.

RESUMO

Neste trabalho analisaram-se as mudanças na cadeia de valor global da indústria do audiovisual, particularmente no segmento de mídia e entretenimento, na produção de filmes e séries, ocorridas entre os anos 2000 e 2020. Foram analisadas as dinâmicas competitivas dos principais atores com foco no aspecto da governança na cadeia de valor global. A análise qualitativa se utilizou principalmente dos referenciais teóricos desenvolvidos e consolidados por Gereffi et. al. (2005), Ponte e Sturgeon (2014) e Lee e Gereffi (2020) e recolheu artigos científicos, informações estatísticas de mercado e material jornalístico sobre os movimentos da concorrência ocorridos nas duas décadas estudadas. O estudo mapeou os tipos de empresas, canais de distribuição e as posições que diversas companhias ocupavam na cadeia de valor no início dos anos 2000 e comparou com a configuração da cadeia no ano de 2020. O estudo identificou quatro principais movimentos ocorridos nesse período: a) entrada das empresas fortemente baseadas em competências de tecnologia, b) a reação das empresas que ocupavam posições de liderança no modelo anterior de distribuição de conteúdo pelo cinema, TV e por discos físicos no mercado de *home video*, c) a corrida pela expansão e valorização dos catálogos, e d) a disputa pelos espaços nos sistemas operacionais e dispositivos de tela conectados à internet. A inovação na indústria de tecnologia e equipamentos, desestabilizou o elo de distribuição da cadeia de valor, nos anos 2000, e viabilizou um grande movimento de pirataria digital. Em seguida, o elo de distribuição, antes governado por empresas do conglomerado de entretenimento norte americano, foi ocupado por empresas oriundas das cadeias de valor de tecnologia. A seguir, houve integração para trás e para a frente nas cadeias de valor, tanto das antigas empresas líderes quanto das empresas entrantes, na busca por coordenar, simultaneamente os elos de produção e distribuição de conteúdo pelo vídeo streaming. Por fim, observou-se que, desde os anos 2000, está em curso uma ininterrupta corrida das plataformas de streaming pela presença nos menus dos aparelhos eletrônicos e das telas conectadas à internet. Concluiu-se que a estrutura de governança geral da cadeia de valor da indústria, no período recente, mantém padrões similares aos do início dos anos 2000, mas foi significativamente reconfigurada do ponto de vista da governança *cross-setorial*, com efeitos diretos no mercado de *home video*, e secundários significativos sobre todos os demais canais de distribuição, especialmente o das TVs por assinatura.

PALAVRAS-CHAVE: Governança em Cadeia de Valor Global. Análise da Concorrência. Vídeo Streaming. Inovação.

ABSTRACT

This paper analyzed the changes in the global value chain of the audiovisual industry, particularly in the media and entertainment segment, in the production of films and series, which occurred between the years 2000 and 2020. The competitive dynamics of the main players were analyzed with a focus on the governance aspect of the global value chain. The qualitative analysis used mainly the theoretical frameworks developed and consolidated by Gereffi et. al. (2005), Ponte and Sturgeon (2014) and Lee and Gereffi (2020) and collected scientific articles, market statistical information and journalistic material on the movements of competition that occurred in the two decades studied. The study mapped the types of companies, distribution channels and the positions that various companies occupied in the value chain in the early 2000s and compared them with the configuration of the global value chain in the year 2020. The study identified four main movements that occurred in this period: a) the entry of companies strongly based on technology skills, b) the reaction of companies that occupied leadership positions in the previous model of content distribution by cinema, TV and physical discs in the home video market, c) the race for the expansion and valorization of catalogs, and d) the dispute for spaces in operating systems and screen devices connected to the internet. Innovation in the technology and equipment industry destabilized the distribution link of the value chain in the 2000s and enabled a great movement of digital piracy. Then, the distribution link, previously governed by companies from the North American entertainment conglomerate, was occupied by companies from technology value chains. Then, there was vertical integration in the value chains, led by the former leading companies and the incoming companies, in the search to simultaneously coordinate the links of production and distribution of content through video streaming. Finally, it was observed that, since the 2000s, there has been an uninterrupted race of streaming platforms for the presence in the menus of electronic devices and screens connected to the internet.

It was concluded that the overall governance structure of the industry's value chain in the recent period maintains standards similar to those of the early 2000s but has been significantly reconfigured from the point of view of *cross-sectoral* governance, with direct effects on the home video market, and significant secondary effects on all other distribution channels, especially Pay-TV.

KEYWORDS: Governance of Global Value Chain Governance. Business Competition Analysis. Video Streaming. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor da Empresa de uma Única Indústria.....	19
Figura 2 - Cadeia de Valor da Empresa Diversificada	19
Figura 3 – Fluxo de Captura de Valor (azul).....	20
Figura 4 – Cinco tipos de Governança em Cadeias de Valor Global	28
Figura 5 - Mecanismos de Conexão em Cadeia de Valor Global e Características de Rede Estilizadas.....	32
Figura 6 - Estrutura de nível macro para a análise da governança de toda a cadeia	33
Figura 7 - Representação de Holweg e Pig para a multidimensionalidade das relações nas cadeias de valor	34
Figura 8 - Cadeia de Valor de Produção e Distribuição de Filmes e Séries nos anos 2000 e 2020	40
Figura 9 – Padrões de governança entre os elos 1 e 2 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020	44
Figura 10 - Padrões de governança entre os elos 2 e 3 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020	48
Figura 11 - Padrões de governança entre os elos 2, 4 e 5 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020	50
Figura 12 - Primeira geração do Chromecast e da Apple TV	56
Figura 13 - Google TV como central de serviços com mais de 10.000 aplicativos	58
Figura 14 - Games, ginástica Música e Fotos como serviços incorporados à Apple TV	59
Figura 15 - Site da Netflix em 2004	63
Figura 16 - Site da Netflix em 2008	64
Figura 17 - Site da Netflix em 2011	64
Figura 18 - Destaque das marcas adquiridas pela Disney como catálogo na plataforma Disney+	70
Figura 19 - Frete grátis na Amazon e no Mercado Livre para assinantes de vídeo streaming.....	72
Figura 20 - Oferta casada de assinatura da Globoplay com a Discovery+.....	72
Figura 21 - Comunicação da Claro TV+ no Google e na Homepage da oferta	76
Figura 22 - Oferta da Claro TV utilizando a marca plus e com oferta de baixo preço	76
Figura 23 - Propagandas da Youtube TV nos EUA	77
Figura 24 - Propaganda do Youtube TV nos EUA.....	78

Figura 25 - Imagem com lista de canais disponíveis na assinatura do Youtube TV	78
Figura 26 - Telas do aplicativo Apple TV no Iphone	80
Figura 27 - Motores de Busca mais usados em Novembro de 2022.	82
Figura 28 - Interface de busca no Google que agrega os filmes disponíveis no Youtube.....	83
Figura 29 - Menu da suíte de aplicativos do Google Workspace	85
Figura 30 - Oferta de aluguel ou compra de filme no Canal da Paramount no Youtube	86
Figura 31 - Canal de Filmes de Faroeste no Youtube	88
Figura 32 - Evolução da marca da plataforma de vídeo streaming da Amazon.....	90
Figura 33 - Funcionalidades do Echo Show 10 da Amazon com sistema Alexa	92
Figura 34 - Canais da TV Aberta no pacote da ClaroTV+ em televisor Samsung.....	93
Figura 35 - Padrões de governança entre os elos 2, 6 e 7 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020	98
Figura 36 - Integração das Operações na Cadeia de Valor de Firmas Líderes.....	99
Figura 37 - Panorama da governança na cadeia Global do audiovisual 2000-2020.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação da Netflix no tráfego global de vídeo streaming em outubro de 2018...	65
Gráfico 2 - Número de assinantes de streaming pagos da Netflix em todo o mundo	66
Gráfico 3 - Assinantes da Netflix, Disney+ e HBOMax de 2012 a 2022	67
Gráfico 4 - A reação da Disney ao avanço da Netflix	69
Gráfico 5 - Assinantes da Netflix x Assinantes de TV a Cabo nos EUA (em milhões).....	74
Gráfico 6 - Assinaturas de streaming e TV paga na América Latina	74
Gráfico 7 - Audiência no mercado de TV nos EUA por tipo de serviço.....	87
Gráfico 8 - Market Share global de sistemas operacionais de aparelhos celulares móveis.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores determinantes da governança em cadeias de valor globais	26
Tabela 2 – Algumas dinâmicas em Cadeia de Valor Global.....	29
Tabela 3 – Fatores-chave das ordens de valor e convenções de qualidade	31
Tabela 4 – Firmas líderes na Cadeia de Valor Global dos Smartphones e seus modelos de governança cross-setorial	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAS TEÓRICOS PARA ANÁLISES DE CADEIAS DE VALOR GLOBAL	18
2.1 CADEIA DE VALOR	18
2.2 GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR GLOBAL	22
2.3 INOVAÇÃO E GOVERNANÇA EM CADEIAS DE VALOR GLOBAIS CROSS-SETORIAIS	34
3. GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DO AUDIOVISUAL EM 2000 E 2020.....	39
3.1 A ESTRUTURA DA CADEIA E SEUS ATORES	39
3.2 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 1 E 2 DA PRODUÇÃO	41
3.3 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2 E 3	45
3.4 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2, 4 E 5	48
3.5 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2, 6 E 7	51
3.5.1 Telas conectadas à internet, pirataria e a revolução digital.....	52
3.5.2 Da mídia física para a distribuição online	60
3.5.3 Netflix, a grande protagonista no elo da distribuição	62
3.5.4 A reação dos fornecedores e outros rivais ao sucesso da Netflix, exemplos no Mercado Global e no Brasil.....	68
3.5.5 Impacto do vídeo streaming no modelo dos canais com grade fixa.....	73
3.5.6 Apple, a fabricante de equipamentos eletrônicos que produz vídeos.....	79
3.5.7 A estratégia da Alphabet, com o Google, o YouTube, o YouTube TV e o Android.	82
3.5.8 Amazon, a força do varejo no ambiente digital e a estratégia dos Smartdevices..	89
3.5.9 A batalha dentro dos aparelhos de TV, a próxima fronteira	92
3.6 GOVERNANÇA CROSS SETORIAL, O GRANDE VETOR DA MUDANÇA	95
3.7 PANORAMA DA GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DO AUDIOVISUAL 2000-2020.	100
3.8 CONCLUSÕES	102
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108

REFERÊNCIAS 112

1. INTRODUÇÃO

As indústrias transnacionais que expandiram suas atividades em busca de mercados fora de seu país de origem nas décadas de 1950 e 1960 detinham capital, tecnologia e recursos gerenciais capazes de organizar operações subsidiárias locais em mercados ao redor no mundo (GEREFFI, 2001). Entre elas, chegam à década de 1990 e início dos anos 2000, as empresas proprietárias dos estúdios como Disney, Warner, Paramount e Sony e outros que dominavam a produção cinematográfica e controlavam as estratégias de marketing de suas produções, exercendo forte poder de barganha sobre as empresas envolvidas no circuito de distribuição dos filmes seguindo um modelo destinado a maximizar as receitas de cada produção.

Originalmente, a cadeia de valor se organizou de forma que os filmes eram lançados nas salas de cinema, com o objetivo de gerar receitas em valores múltiplos aos custos de produção. Depois eram vendidos para o circuito de home vídeo por meio dos *Digital Versatile Discs* (DVDs) e comercializados no varejo (consumidores) e no atacado (redes de videolocadoras). Os filmes também podiam ser licenciados para a programação das redes de TV por assinatura e de sinal aberto. No caso dos filmes para público infantil, as animações ou aqueles derivados do universo das histórias em quadrinhos, eram geradas receitas adicionais com o licenciamento do uso da marca e dos personagens em diversos produtos. Assim, a governança dessa cadeia de valor era fortemente exercida por um oligopólio de mídia cujo centro de produção dos conteúdos se concentra em Hollywood na Califórnia¹.

Esse modelo sofreu dois grandes impactos no final da década de 1990 e durante a primeira década do milênio. O primeiro veio da tecnologia, que permitiu a disseminação em larga escala da cópia ilegal dos discos físicos e dos arquivos digitais, bem como o seu compartilhamento. O segundo da entrada das empresas baseadas em plataformas digitais como Netflix, Apple e Amazon. Inicialmente, essas empresas entraram no mercado com soluções para a distribuição legal e remuneração dos direitos de propriedade. Em seguida, no entanto, passaram a também produzir conteúdos originais, rivalizando com competências chave dos antigos líderes do mercado.

¹ Historicamente a indústria do cinema norte americano é conhecida como o conglomerado dos estúdios de Hollywood, que é composto por diversas empresas e suas subsidiárias. Entre os maiores e mais conhecidos estão os estúdios da The Walt Disney Company, Warner Bros Entertainment, Universal Pictures, Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment e Metro-Goldwyn Mayer, assim como outros estúdios e marcas que se tornaram subsidiárias das maiores companhias como a 20th Century, Columbia Pictures, Tri Star Pictures, Marvel Studios, Lucas Films, e DC Comics Studios entre outras.

Dessa maneira, o presente estudo busca analisar as transformações ocorridas na dinâmica competitiva que ocorreu na cadeia global de valor do audiovisual. Tenta, assim, compreender o cenário e responder às seguintes perguntas de pesquisa. As mudanças tecnológicas, a entrada de novos atores e o surgimento das plataformas digitais de serviços de streaming modificaram os padrões de governança dessa cadeia nos últimos 20 anos? Como essas mudanças se originaram e quais foram?

A escolha deste recorte temporal justifica-se pela constatação de que, a partir da primeira década dos anos 2000 chegaram ao mercado inovações que alteraram a forma de consumo doméstico de vídeo vigente que era herdeira do paradigma tecnológico construídos nos anos 1980. Primeiro os videocassetes com as fitas magnéticas dos padrões *Video Home System* (VHS) e Betamax. Depois a evolução da mídia física para os disco DVDs e Blue Ray². Esse suporte físico prevaleceu até o fim da primeira década dos anos 2000 quando o consumo de vídeo por streaming na internet foi viabilizado pelas transformações simultâneas das tecnologias de rede, software e hardware.

É, justamente, na década de 2000 que ocorreu a efetiva transição da distribuição física para a distribuição digital do conteúdo de entretenimento no setor da música e do audiovisual. Naquela década, a expansão da internet e dos equipamentos eletrônicos permitiu, por outro lado, o avanço da pirataria digital na cadeia de valor global do mercado de *home video*³.

Em comparação ao que começou a ser estruturado na primeira década dos anos 2000, podemos afirmar que, em 2020, os modelos de negócio de serviços de vídeos streaming encontram-se consolidados. Tal cenário resultou da internet de alta velocidade e do uso dos *Smart Devices*⁴ que substituíram as telas sem conexão com a internet; e pelo tratamento das questões de limitação de acesso aos arquivos protegidos por direito de propriedade nas plataformas digitais.

Em uma perspectiva global, essa indústria caracteriza-se pela existência de grande diversidade de produtos audiovisuais e canais de distribuição, graus diferentes de participação dos países na comercialização internacional das licenças de exibição, diferentes graus de adoção das tecnologias digitais entre a população dos diversos países, assim como diferentes cadeias

² Ao longo do texto vamos nos referir ao discos Blue Ray ou DVDs indistintamente como DVDs.

³ Mercado de consumo doméstico de vídeos que compreendeu a compra e venda de DVDs e discos Blue-Ray no varejo e o aluguel dos discos nas videolocadoras. Vamos nos referir a esse mercado ao longo do texto utilizando ambas as formas. Como mercado de consumo doméstico de vídeo ou como *home video*.

⁴ Smartphones, Smartvts, BoxTvs e os novos dispositivos eletrônicos com tecnologia de resposta inteligente por comando de voz que são telas ou se ligam à telas conectadas à internet.

produtivas locais, mais ou menos conectadas com a produção de outros países. No entanto, o conglomerado de mídia e entretenimento, baseado nos Estados Unidos da América, é o que possui maior presença nos mercados internacionais e se constitui hoje no irradiador das principais mudanças tecnológicas que moldaram o mercado de serviços de vídeo streaming ao redor do mundo na década de 2000. Por isso, para examinar a concorrência nesse mercado em nível global⁵ é inevitável olhar para as empresas oriundas do setor digital dos Estados Unidos.

A indústria do cinema, que opera em escala global, se tornou uma indústria capital intensiva que conformou um mercado oligopolizado com elevadas barreiras de entrada e grande assimetria de poder entre os grandes estúdios e companhias de mídia e seus fornecedores de serviços para produção de conteúdo. Os conglomerados norte-americanos construíram por décadas, desde meados do século XX, um alto grau de coordenação sobre os canais de distribuição nos mercados internacionais, exercendo assim forte governança sobre toda a cadeia produtiva, dos fornecedores de insumos, até os canais que entregam a produção de conteúdo ao consumidor final.

Além de entender a profusa dinâmica concorrencial entre os conglomerados da indústria do cinema, mídia e a indústria de tecnologia dos Estados Unidos, hoje os maiores atores globais, lançamos o olhar também sobre alguns casos do mercado brasileiro. Consideramos importante compreender alguns casos locais para ilustrar movimentos importantes entre elos dessa cadeia de valor afetados pelo crescimento do modelo de negócio baseado no vídeo streaming.

Se, por um lado, o conceito de cadeia de valor surgiu com os estudos de Porter (1985), o corpo teórico que trata de governança nessas cadeias globais se desenvolveu na década de 1990 como consequência do aprofundamento da globalização, que configurou cadeias produtivas descentralizadas geograficamente e um comércio integrado globalmente. Sem que fosse criada uma grande teoria geral sobre o tema, a literatura contém diversos *constructos* teóricos complementares que foram desenvolvidos com estudos de caso de diversas indústrias para validação por meio de evidências empíricas (PONTE; STURGEON, 2014)

Assim, o trabalho pretende contribuir com esse campo de estudo ao utilizar os conceitos e modelos teóricos já existentes aplicando-os na análise da cadeia de valor global da produção e distribuição de conteúdo audiovisual.

Após revisar a literatura sobre o tema, escolhemos utilizar o método proposto por Ponte e Sturgeon (2014). Esse método preconiza que se faça uma análise dos tipos e padrões de governança

⁵ Excluindo-se o mercado fechado e altamente regulado da China.

presentes em todos e em cada um dos elos relevantes de uma cadeia produtiva, observando as dimensões micro e macro do arcabouço teórico consolidado sobre essa temática.

Para compreender os movimentos da concorrência entre as empresas atuantes na cadeia produtiva do audiovisual ou da tecnologia que compõem o contexto global estudado, a análise foi feita utilizando-se de fontes secundárias de informação, predominantemente as notícias presentes na internet em portais de notícias e sites especializados de tecnologia.

A análise também foi fundamentada por meio do resultado da observação primária realizada pelo autor no que se refere aos equipamentos eletrônicos disponíveis no mercado e aos serviços oferecidos pelas principais plataformas digitais de vídeo streaming em operação em 2022 e 2023.

O trabalho buscou expandir a aplicação dos modelos teóricos sobre governança em cadeia de valor de indústrias criativas afetadas pela digitalização do consumo, onde no Brasil temos como exemplo o trabalho de Almeida e Nakano (2012) para a cadeia de valor da indústria da música. Em certa medida, o trabalho desses autores compartilha de elementos históricos, tecnológicos e atores comuns à indústria da produção audiovisual aqui analisada, assim como utiliza parte do arcabouço teórico que utilizei neste trabalho.

A contribuição do exercício da aplicação de um arcabouço analítico teórico sobre a dinâmica de concorrência e os padrões de governança na cadeia de valor global da produção do audiovisual se justifica também pelas implicações econômicas subjacentes à dominância de grandes firmas sobre mercados internacionais. Compreender o exercício do poder e as suas origens a partir das forças competitivas analisadas, implica compreender dinâmicas setoriais de concentração econômica e apropriação de fluxo de riqueza nas cadeias de valor.

Essa dissertação foi organizada em três partes além desta introdução. No segundo capítulo, revisamos a literatura sobre governança em cadeias de valor global tratando dos principais referenciais teóricos que se consolidam no campo do conhecimento acadêmico atual.

No terceiro capítulo, foi apresentado o desenho da estrutura da cadeia de valor global do audiovisual nas décadas de 2000 e 2020, identificando os elos e seus atores principais. Em seguida foi aplicado o método proposto por Ponte e Sturgeon (2014) para analisar os padrões de governança presentes em cada período e as possíveis mudanças identificadas ao longo do período estudado. A análise buscou apreender não somente as mudanças nos paradigmas técnicos que impactaram a cadeia de valor, mas também quais foram as empresas que lideraram o processo no campo da

tecnologia e da inovação dos modelos de negócio, que hoje governam as forças de mercado da cadeia no nível global.

Ao analisar cada relação nos principais elos da cadeia de valor, apresenta-se na forma de pequenos estudos de caso, como atuaram as empresas líderes que provocaram as mudanças nas dinâmicas de concorrência. A exposição de casos foi feita com mais profundidade e nomeadamente quando foi analisado a ligação entre os elos da produção de conteúdo e o elo do consumo no mercado de *home vídeo*. Nesse estudo foi identificado que na ligação entre esses elos aconteceram as mudanças *pivot* de inovação que alteraram as dinâmicas na cadeia de valor.

Por fim, antes das considerações finais, no quarto e último capítulo, redesenhámos, ao final do capítulo terceiro, o panorama da cadeia de valor global observado nos anos 2000 e na década de 2020. Sobre o panorama geral da cadeia de valor imprimiu-se os resultados da análise dos tipos de governança presentes em cada elo para assim formar uma visão geral e concluir se houve mudanças nos padrões de governança da cadeia global, como se originaram e quais foram.

2. REFERENCIAS TEÓRICOS PARA ANÁLISES DE CADEIAS DE VALOR GLOBAL

2.1 CADEIA DE VALOR

O conceito de cadeia de valor introduzido por Porter (1985) trata do conjunto de atividades realizado por uma determinada organização ou empresa. Abrange suas relações de compra com fornecedores, situados num elo anterior na cadeia de valor, e de venda, com clientes que podem ser pessoas ou empresas, situados num elo posterior na cadeia. Nessa abordagem, a cadeia de valor de uma empresa se relaciona com as cadeias de valores dos fornecedores e dos compradores, formando uma cadeia maior. A cadeia de valor da empresa seria a sequência de processamento interno do trabalho e dos insumos que se ligaria a outras cadeias, formando a cadeia da indústria ou do setor econômico onde a empresa está inserida.

Para Porter (1985), uma das bases de construção da vantagem competitiva de uma empresa advém de como ela se insere na cadeia de valor do comprador. Por comprador, Porter (1985) entende tanto outras empresas em elos à frente numa cadeia de valor (que pode ser um canal de distribuição ou outra indústria), quanto o consumidor final ou as famílias. O autor argumenta que o produto oferecido deve contribuir de alguma forma com a geração de valor para o comprador, seja reduzindo custos de processos ou oferecendo maior valor associado à qualidade do produto, a fim de gerar satisfação para o comprador dentro da sua cadeia de valor particular ou familiar⁶ ou oportunidade de agregação de mais valor ao produto que será fabricado, ou vendido pelo comprador, caso seja respectivamente um comprador industrial ou do comércio (PORTER, 1989).

Porter (1985) explora diversos aspectos do conceito de cadeia de valor. Analisa a cadeia de valor interna das empresas, que é o encadeamento de processos no escopo da sua administração, como logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, finanças e infraestrutura. Explora também de forma extensiva a inter-relação das atividades da firma com os elos externos concernentes à análise competitiva num escopo mais amplo da indústria ou do setor econômico.

⁶ Porter afirma que assim como as empresas, os consumidores exercem as suas atividades e adquirem insumos e produtos para a sua consecução. Aqui a visão de Porter se relaciona com outros conceitos como o da cesta de consumo das famílias usada no campo dos estudos econômicos ou o conceito de *share of pocket*, "pedaço da carteira" ou orçamento de consumo utilizado no campo do marketing de vendas.

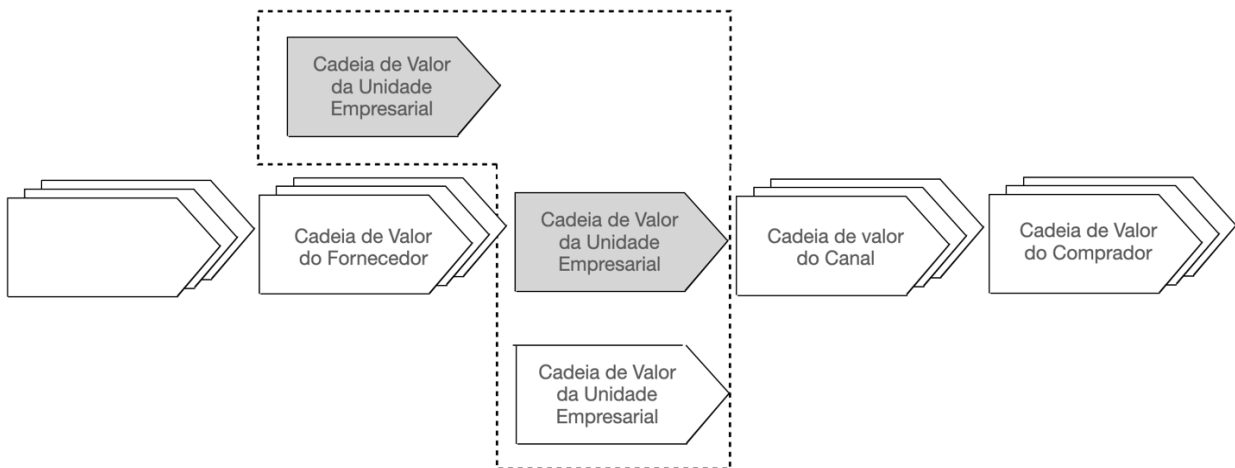
Como exemplo, apresenta-se a Figura 1 que ilustra a cadeia de valor de uma firma participante de uma única cadeia de valor, onde a firma estaria situada em um dos elos da cadeia. Já a Figura 2 ilustra a atuação de uma firma integrada que pode tanto participar de atividades realizadas por seus fornecedores quanto participar de outras cadeias de valor atuando em mercados diversos.

Figura 1 – Cadeia de Valor da Empresa de uma Única Indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1985, p.30).

Figura 2 - Cadeia de Valor da Empresa Diversificada



Fonte: Adaptado de Porter (1985, p.30).

O estudo de Fagerjord e Kueng (2019), mapeou a cadeia de valor da Netflix, uma das firmas líderes na cadeia de valor global do audiovisual atualmente. O estudo uniu dois aspectos do trabalho de Porter: a análise da cadeia de valor da firma para entender a construção da sua diferenciação e a análise da estratégia competitiva, interligada, às cadeias de valor dos fornecedores e dos canais de distribuição e compradores.

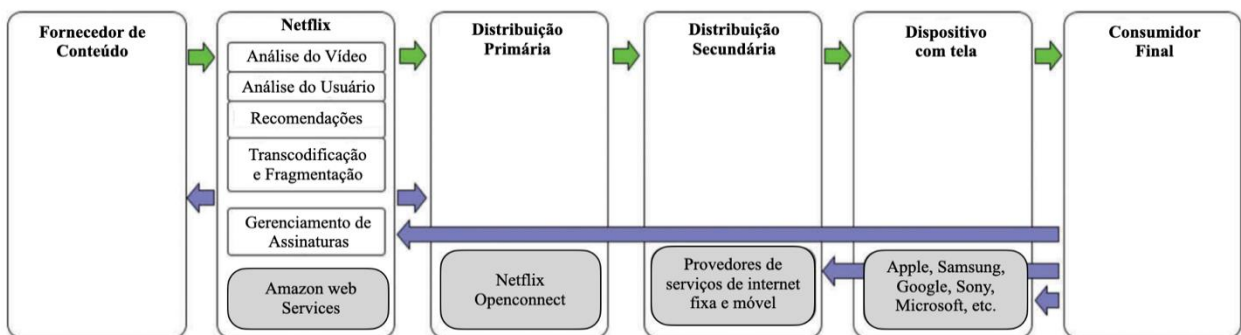
Tomando a firma como unidade de análise, Fagerjord e Kueng (2019) mapearam os estágios principais e os atores-chave que participam da cadeia de valor da Netflix, conforme Figura 3

apresentada abaixo. A cadeia de valor da firma estaria representada pelos elos da Netflix e da Distribuição Primária, enquanto os demais elos, executados por terceiros, seriam governados pela Netflix a fim de entregar o seu produto ao consumidor final com os requisitos de qualidade e serviços requeridos por ela.

Conforme disposto na Figura 3 abaixo, os autores identificaram, com as setas verdes, o fluxo de produção e distribuição do serviço e, com as setas azuis, o fluxo de dinheiro do consumidor que flui pela cadeia de valor, remunerando todas as empresas envolvidas nos processos de produção e distribuição do conteúdo da plataforma.

O primeiro elo da esquerda para a direita representa os produtores de conteúdo, que entregam os arquivos digitais dos filmes para o elo da Netflix. O segundo elo representa a Netflix, que processa os arquivos digitais de várias maneiras para configurá-los como parte integrante do serviço da plataforma e os entrega já processados para o próximo elo da cadeia.

Figura 3 – Fluxo de Captura de Valor (azul)



Fonte: Adaptado de Fagerjord e Kueng (2019, p.10).

Nesse processamento, cada arquivo de filme é duplicado em dezenas de diferentes formatos e resoluções das imagens, para atender a todo tipo de tamanho de tela e vários graus de velocidade de transmissão pela internet, mantendo a qualidade e a fluidez do streaming.

Todas essas dezenas de cópias dos arquivos originais são distribuídas pelos milhares de servidores da Netflix Openconnect que é o próximo elo da cadeia de valor que configura a rede primária de distribuição da empresa e tem a finalidade de assegurar a qualidade da distribuição até chegar ao próximo elo de distribuição.

A partir da distribuição primária os arquivos são disponibilizados para o elo da rede de distribuição secundária, que representa a última milha para chegar até o consumidor final. Esse elo

é operado por empresas provedoras de serviços de internet, onde o serviço da Netflix fica sujeito a riscos externos de oscilações de velocidade até chegar aos dispositivos com tela, que são a interface do consumidor final. O consumidor final é o último elo da cadeia produtiva, o qual remunera todos os demais por meio da assinatura do serviço de streaming, pagamento da assinatura mensal do serviço de internet e aquisição dos aparelhos onde roda a plataforma de serviços da Netflix (FAGERJORD; KUENG, 2019).

Fagerjord e Kueng (2019) também descrevem como a Netflix tem negociado a compra dos filmes que compõem o seu catálogo e como se recusou a pagar pelo tráfego da distribuição secundária, enfrentando a tentativa de provedores de internet de se apropriarem de parte do fluxo de receitas que ela auferes das assinaturas do seu serviço.

Esses movimentos são típicos da concorrência das empresas situadas em elos distintos, adiante ou atrás, na mesma cadeia de valor, por distribuição dos ganhos na cadeia, utilizando a força competitiva que se traduz em poder de barganha junto a fornecedores ou compradores na cadeia de valor da firma. Quando o comprador pressiona pela redução do preço de um insumo e o vendedor desse insumo pressiona pela sua elevação, a negociação traduz a disputa pela apropriação de uma fração do valor que flui por aquela cadeia produtiva, pressionando a rentabilidade de quem tiver o menor poder de barganha. A disputa por preços dos insumos e serviços entre os elos da cadeia, mas também a busca por qualidade nos processos e nos produtos, pode ensejar a busca pelas firmas de integrações verticais, internalizando a operação de um ou mais elos da cadeia produtiva o que significa ameaça à operação de fornecedores ou compradores dos produtos ou serviços da firma que faz a integração dos elos produtivos naquele mercado. (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986) a integração vertical pode ser para frente quando se aproxima mais do elo do consumo final ou para trás quando se aproxima do fornecimento de matérias primas e insumos. Existe ainda a ameaça de novos entrantes vindos de outros setores que são entendidas como integrações horizontais, quando é feita por empresas de setores adjacentes.

Esta perspectiva, expandiu o horizonte da análise da concorrência ao identificar que a competição se dá não somente entre firmas que produzem produtos idênticos ou substitutos, visando vender para um mesmo tipo de comprador, mas também entre os elos participantes de diferentes elos da cadeia de valor e entre as firmas de uma cadeia e atores entrantes advindos de outros setores.

No comércio internacional, a dinâmica e o aprofundamento da globalização e, conseqüentemente, as novas abordagens teóricas conformaram o conceito de governança na cadeia de valor global da produção, a ser tratado na próxima seção.

2.2 GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR GLOBAL

O processo de globalização da economia ocorrido nos últimos cinquenta anos, é descrito como um fenômeno caracterizado pela descentralização geográfica da produção e integração do fluxo comercial, (GEREFFI, G. et al., p. 80, *apud* FEENSTRA, 1998) diferente da simples internacionalização dos negócios, o qual lhe é anterior. A globalização veio fortemente atrelada ao desenvolvimento de processamento de dados computacionais em plataformas digitais, das redes de telecomunicações e finalmente da internet. Esta última interconectou e contribuiu com o ganho de produtividade operacional nas cadeias de suprimento, plantas industriais e cadeias de distribuição até os mercados consumidores finais.

A essa primeira onda de globalização, que abarcou os setores industriais e o comércio internacional a eles relacionados, se seguiu uma terceira onda ligada ao comércio eletrônico de produtos físicos e digitais.

O conceito de governança é central na abordagem de estudo das cadeias de valor global. O termo é usado para expressar o fato de que algumas firmas definem e/ou comandam os parâmetros sob os quais outras firmas devem operar. Refere-se ao controle exercido sobre a produção em largo espectro, incluindo, mas não se limitando a qualidade, a logística e ao design dos produtos e serviços. Em qualquer ponto da cadeia existem quatro parâmetros para orientar o que deve ser realizado: o que, como (incluindo a tecnologia a ser usada, sistemas de qualidade, padrões trabalhistas e ambientais), quando e quanto produzir (HUMPHREY; SCHIMITZ, 2001).

Os autores identificam em 2001 que um dos vetores de desenvolvimento da coordenação da produção em nível global, ou seja, dos processos de governança nas cadeias de produção e distribuição que passaram a ser integradas internacionalmente, foi o fenômeno da concentração do varejo. Observado inicialmente nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido, embora também crescente em países da Europa e no Japão, o varejo impulsionou a construção de uma rede de fornecedores em países em desenvolvimento para ofertar produtos aos mercados dos países desenvolvidos num crescente grau de concentração de mercado. Nesta tendência se multiplicaram

os contratos internacionais de fornecimento exclusivo com cada vez menos contratantes. (HUMPHREY; SCHIMITZ, 2001, p. 26)

Assim, o processo de globalização implicou na integração funcional e coordenação de atividades internacionalmente dispersas, que o capital industrial e comercial organizou inicialmente em dois padrões distintos: as Cadeias de Commodities Dirigidas pelos Produtores e as Cadeias de Commodities Dirigidas pelos Compradores⁷ (GEREFFI, 1999).

As cadeias dirigidas pelos produtores referem-se ao tipo de interação que a indústria de produtos com alto grau de engenharia e tecnologia aplicados tem com os seus fornecedores. Nestas a empresa líder, organiza a produção e desenvolve uma rede de produtores qualificados para fornecer peças e componentes para o seu produto, como acontece na indústria de automóveis, aviões ou computadores.

Já as cadeias dirigidas pelos compradores caracterizam-se pela atuação de grandes redes de varejo com marcas internacionais, representantes de marcas internacionais ou fabricantes com marcas internacionais renomadas, que também organizam cadeias de fornecedores ao redor do mundo. A atuação da empresa líder, típica nessa configuração de cadeia de valor é a de um intermediário estratégico entre mercados transnacionais. A empresa líder investe esforços em atividades de marketing, *branding*, pesquisas de mercado e desenvolvimento de redes de fornecedores em países geralmente do terceiro mundo que são orientados a produzir segundo as diretrizes do comprador a custos comprimidos. (GEREFFI, 1999, p. 41 e 42).

Posteriormente Gereffi (2001) identificou que a internet, que nesse tempo ainda estava nos seus primeiros estágios de desenvolvimento, traria impacto para além dos dois tipos anteriormente identificados de governança. Seria a governança Baseada na Internet⁸ que estava surgindo nos anos 2000. O sentido que deu a ela foi mais o de um fenômeno tecnológico interferindo de forma difusa e abrangente do que propriamente o da definição das características de um tipo de governança distinto dos anteriores. Em realidade, a governança Baseada na Internet seria o impacto que a internet traria para as cadeias estruturadas sob os tipos de governança Dirigida pelos Compradores ou pelos Produtores.

Segundo o autor, haveria três possíveis cenários não necessariamente excludentes do impacto da internet na governança de cadeias de valor global. No primeiro, as cadeias de valor

⁷ Do original Producer-driven commodity chain e Buyer-driven commodity chain. (Gereffi, 1999, tradução nossa)

⁸ *Internet Based*. (tradução nossa)

incorporariam a presença e os serviços de *infomediários*⁹, ou empresas mediadoras de informação, para direcionar a eficiência e produtividade da coordenação nas cadeias existentes. No segundo cenário, tanto a governança dirigida pelos compradores quanto pelos produtores iria ficar mais parecida com as características da primeira, mas potencializadas com os novos recursos informacionais da internet, fazendo com que a massa de dados sobre a demanda orientasse a produção nas cadeias de valor global. No terceiro cenário, as empresas líderes tanto das cadeias governadas pelos compradores quanto nas governadas pelos produtores se apropriariam da tecnologia, em benefício do seu negócio, impondo o uso das informações pelos fornecedores (GEREFFI, 2001).

Humphrey e Schmitz (2001) identificaram que, além da tendência da influência da concentração do varejo nos EUA e no Reino Unido, havia outras cinco tendências relevantes para a governança em cadeias de valor global.

As marcas desempenhavam um papel-chave, definindo os produtos e terceirizando a produção de forma coordenada. Parte dos fornecedores coordenados estava deixando a tutela dos compradores e ganhando competências para exportar de forma independente. Havia um contramovimento à independência desses fornecedores que era o desenvolvimento de novos fornecedores substitutos coordenados pelas firmas líderes sempre com pressão para redução de custos de produção. O desenvolvimento do comércio eletrônico estaria facilitando o acesso de exportadores dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos. Por fim, haveria um crescente movimento de imposição de requisitos, especificações e certificações das firmas líderes para os fornecedores não apenas para garantir qualidade dos produtos e exigências regulatórias, mas também para regular questões éticas como a relação com a força de trabalho e com o meio ambiente.

Reconhecendo a multiplicidade de arranjos possíveis das relações entre as firmas que compõem os elos modulares de uma cadeia de valor, assim como o movimento histórico de mudança nos padrões de governança nas cadeias de valores, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) propuseram a construção de uma estrutura teórica para explicar os padrões de governança em cadeias globais de valor observados em estudos anteriores, assim como as mudanças observadas em algumas indústrias.

⁹ *Infomediaries* (tradução nossa)

O objetivo foi construir um modelo dinâmico baseado numa estrutura simplificada, mas que compreendesse as variáveis que desempenham papéis chaves na determinação dos padrões de governança nas cadeias de valor.

Se uma teoria sobre governança em cadeias de valor globais é para ser útil aos formuladores de políticas, ela deve ser parcimoniosa. Deve simplificar e abstrair de um corpo de evidências extremamente heterogêneo a identificação das variáveis mais importantes na determinação de padrões de governança nas cadeias de valor enquanto deixa outros de lado, ao menos num primeiro exercício. Certamente a história, as instituições, a geografia, os contextos sociais, o regramento legal e institucional e o histórico de dependências pregressas na evolução dos negócios importam e muitos fatores vão influenciar como as firmas e os grupos de firmas estão conectados à economia global. No entanto, um corpo teórico simplificado é útil porque isola variáveis chave e proporciona uma visão clara das forças fundamentais por detrás de uma situação empírica específica que de outra maneira poderia não ser identificada. Nossa intenção é criar o mais simplificado esquema teórico capaz de gerar resultados aplicados às situações do mundo real¹⁰. (GEREFFI et.al, 2005, p. 82, tradução nossa).

A proposição teórica foi baseada em três fatores-chave que determinariam o padrão de governança das cadeias de valor. São eles:

- a) A *complexidade* da informação e do processo de transmissão de conhecimento requerido para sustentar um determinado tipo de transação, particularmente com respeito ao produto e às especificações do processo.
- b) Em que extensão esse conhecimento pode ser *codificado* e, portanto, transmitido de forma eficiente sem demandar investimento específico das duas partes para realizar a transação.
- c) A *capacidade* de atuais ou potenciais fornecedores em relação aos requisitos para realizar a transação¹¹.

¹⁰If a theory of global value chain governance is to be useful to policymakers, it should be parsimonious. It has to simplify and abstract from an extremely heterogeneous body of evidence, identifying the variables that play a large role in determining patterns of value chain governance while holding others at bay, at least initially. Clearly, history, institutions, geographic and social contexts, the evolving rules of the game, and path dependence matter; and many factors will influence how firms and groups of firms are linked in the global economy. Nevertheless, a simple framework is useful because it isolates key variables and provides a clear view of fundamental forces underlying specific empirical situations that might otherwise be overlooked. Our intention is to create the simplest framework that generates results relevant to real-world outcomes.

¹¹O sentido de realizar a transação no texto original refere-se à capacidade do fornecedor produzir e entregar o produto ou serviço para o elo comprador da cadeia conforme as especificações ou a codificação de conhecimento materializada nos atributos do produto ou serviço requeridos.

Atribuindo-se a esses três fatores uma escala binária de grau alto ou baixo, resultaram oito possíveis combinações, das quais os autores descartaram três por não serem combinações logicamente viáveis com base nas premissas de relações entre os três fatores ou por não encontrarem base provável de existência no mercado. Assim,

Existem oito combinações possíveis das três variáveis. Cinco deles geram tipos de cadeia de valor global. A combinação de baixa complexidade de transações e baixa capacidade de codificação é improvável de ocorrer. Isso exclui duas combinações. Ademais, se a complexidade da transação for baixa e a capacidade de codificação for alta, a baixa capacidade do fornecedor levaria à sua exclusão da cadeia de valor. Embora esse seja um resultado importante, ele não gera um tipo de governança *per se* (GEREFFI et.al, 2005, p. 87, tradução nossa).¹²

As cinco combinações entre os fatores que seriam úteis para a análise geraram cinco tipos de governança mapeados conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Fatores determinantes da governança em cadeias de valor globais

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar transações	Capacidade da base de fornecedores	Grau de coordenação explícito e assimetria de poder
Mercado	Baixo	Alto	Alto	Baixo
Modular	Alto	Alto	Alto	↑ ↓
Relacional	Alto	Baixo	Alto	
Cativa	Alto	Alto	Baixo	
Hierárquica	Alto	Baixo	Baixo	

Fonte: Adaptado Gereffi et. al. (2005)

As empresas que avançam para operar em todos os elos da cadeia de valor por meio da sua própria estrutura organizacional expressam um padrão de governança **Hierárquica** sobre a cadeia de valor, onde o grau de coordenação da produção é exercido completamente pela firma Integrada. Neste tipo de cadeia de valor existe alta complexidade no produto e na produção com baixa capacidade de codificação que permitisse terceirizar parte do processo de produção. A firma integrada ocupa espaço na cadeia de valor onde a qualificação dos fornecedores é baixa.

¹² There are eight possible combinations of the three variables. Five of them generate global value chain types. The combination of low complexity of transactions and low ability to codify is unlikely to occur. This excludes two combinations. Further, if the complexity of the transaction is low and the ability to codify is high, then low supplier capability would lead to exclusion from the value chain. While this is an important outcome, it does not generate a governance type *per se* (tradução nossa).

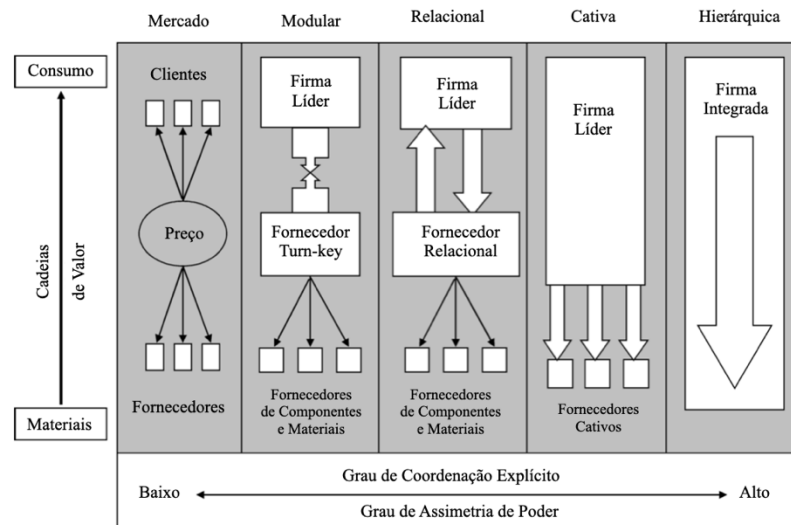
No padrão de governança **Cativa**, uma firma líder se serve de muitos fornecedores e controla de forma rígida os padrões de produção. Existe facilidade em se codificar os requisitos de produção que são transmitidos aos fornecedores e o grau de qualificação deles é baixo. O custo de mudança dos fornecedores é muito caro para os mesmos e baixo para a firma líder, por isso o grau de assimetria de poder entre os elos é muito grande em desfavor dos fornecedores.

No padrão de governança **Relacional**, existem módulos ou elos da cadeia que transacionam de forma colaborativa e complementar. A firma líder se relaciona com fornecedores altamente qualificados e capazes incentivando a firma líder a terceirizar parte do processo de produção. A habilidade de codificação das transações é baixa, com ambos os lados trabalhando com grande quantidade de conhecimento tácito retido o que reflete o alto grau de especialização nas atividades que a firma líder executa e aquelas entregues pelos fornecedores chave. Existe alto custo de mudança tanto para a firma líder quanto para o fornecedor chave num contexto de maior equilíbrio entre o poder das firmas, e com significativo grau de coordenação explícito para a produção.

A governança **Modular** ocorreria quando a capacidade de codificação da informação atinge cadeias de valor de produtos complexos, mas que ao mesmo tempo se organizam com padrões técnicos que se difundem no mercado, reduzindo a variabilidade dos componentes, unificando produtos, componentes e processos. A dificuldade de codificar as informações para os elos fornecedores da cadeia é baixa e os custos de mudança de fornecedor também. A capacidade da rede de fornecedores é alta e o grau de coordenação explícita na cadeia é baixo.

A governança do tipo **Mercado** se caracteriza por baixo grau de complexidade na codificação das informações para transacionar, baixo grau de coordenação explícita da produção, da capacidade dos fornecedores e do custo de mudança de fornecedores. São mercados onde os fornecedores respondem às especificações dos compradores e as transações tendem a ser regidas pelo preço definido pelos compradores.

Figura 4 – Cinco tipos de Governança em Cadeias de Valor Global



Fonte: Adaptado de Gereffi et. al., (2005).

A Figura 4 acima, ilustra de forma gráfica o tipo de interação entre as firmas em cada forma de governança da cadeia, assim como os graus de coordenação explícita e assimetria de poder.

O tipo de governança na cadeia de valor pode se alterar no tempo, a partir de mudanças nas estratégias de negócios adotadas pelas empresas participantes da cadeia ou por novos entrantes de padrões tecnológicos ou regulatórios e várias estruturas de governanças coexistem no tempo em uma mesma cadeia de valor (GEREFFI, 2001).

As estruturas de governança nas cadeias globais de valor precisam ser compreendidas em uma perspectiva histórica. Inovações tecnológicas, institucionais e organizacionais bem como mudanças na regulamentação ambientes, transformam as estruturas de indústrias e o poder das empresas líderes no meio deles (GEREFFI, 2001).

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) mapearam também tipos de movimentos na estrutura de governança que podem ocorrer a partir das mudanças dos fatores, conforme **Tabela 2** abaixo, fechando assim a característica de análise dinâmica da sua proposição teórica com estudos de casos ilustrativos dessas mudanças em algumas indústrias, conforme exposto na tabela a seguir.¹³

¹³ Os casos de mudanças em governança dispostos no artigo de Gereffi et. al. (2005) são: Indústria de Bicicletas que mudou de Hierárquica para Mercado entre 1890 e os anos 2.000. Indústria de Roupas, que mudou de Cativa para Relacional ente 1970 e os anos 2.000. Comércio de Vegetais Frescos entre o Kenya e o Reino Unido, que mudou de coordenação do tipo mercado com vários atravessadores para coordenação explícita feita pelas grandes redes de

Tabela 2 – Algumas dinâmicas em Cadeia de Valor Global

Tipo de Governança	Complexidade das Transações	Habilidade de Codificar as Transações	Capacidade da Base de Fornecedores
Mercado	Baixo	Alto	Alto
Modular	Alto	Alto	Alto
Relacional	Alto	Baixo	Alto
Cativa	Alto	Alto	Baixo
Hierárquica	Alto	Baixo	Baixo

Dinâmicas de mudanças na governança:

- 1- Crescente complexidade das transações reduzem a competência dos fornecedores em relação às novas demandas.
- 2- Decrescente complexidade das transações e facilitação da codificação.
- 3- Melhora na codificação das transações
- 4- Retrocesso no grau de codificação das transações (aumento do conhecimento tácito ou proprietário, nota nossa)
- 5- Aumento no grau de competência da base de fornecedores.
- 6- Diminuição no grau de competência da base de fornecedores

Fonte: Adaptado Gereffi et. al. (2005)

Ponte e Sturgeon (2014) apontam que a proposição de Gereffi et.al (2005) não ignora a questão do poder, que é um conceito chave nas teorias organizacionais, mas trata apenas como uma nuance no nível das relações operacionais entre as empresas. Destacam que pesquisas empíricas realizadas após a proposição teórica destes últimos sugerem que é a facilidade de substituição dos fornecedores o fator que determina a manutenção do poder dos fornecedores em baixo nível.

Isso seria certo para os tipos **Mercado** e **Modular**, mas também no tipo **Relacional**. Neste último, os fornecedores apresentam alto grau de capacitação, mas podem ser substituídos em setores muito concentrados. Esse seria o caso do complexo industrial automotivo, onde as firmas líderes poderiam tolerar níveis de poder relativamente elevados dos fornecedores, mas com condições de fazer substituições (PONTE; STURGEON, 2014).

Os autores propõem esta ressalva ao modelo dos cinco tipos de governança de Gereffi et al. (2005), substituindo a dimensão da assimetria de poder pela do custo de substituição dos

varejo. Indústria de eletrônicos dos Estados Unidos da América que mudou de Hierárquica para Modular entre 1960 e os anos 2.000.

fornecedores, associada à especificidade dos ativos que as empresas constroem juntas. O custo de substituição de fornecedores não se refere aqui unicamente a custos monetários, mas de esforço. Relaciona-se às trajetórias de parcerias, custos com a perda de ativos conquistados com curvas de aprendizagem conjunta e construção de confiança ou simples tolerância mútua por interesses.

Segundo Gibbon, Bair e Ponte (2008) e Ponte e Sturgeon (2014), os estudos sobre governança em Cadeias de Valor Globais podem ser categorizados em três tipos de abordagem: Governança como Direcionamento, Governança como Conexão Operacional e Governança como Normalização.¹⁴

Na categoria de Governança como Direcionamento, estariam os trabalhos que estudaram como as firmas líderes no processo de globalização desempenham o papel de organizar a divisão do trabalho e a divisão da apropriação de valor nas cadeias produtivas (GEREFFI, 1994; GIBBON e PONTE, 2005; KAPLINKSKY, 2005; KORZENIEWICZ, 1994). Na segunda categoria, a de Governança como Conexão Operacional, estaria o marco teórico do modelo dos cinco tipos de governança de Gereffi et. al (2005) que se aprofunda nos tipos de conexão operacional ou relações que as firmas estabelecem entre si nos elos da cadeia de valor.

Na última, de Governança como Normalização, encontram-se estudos que consideram útil aos estudos sobre governança em cadeias de valor globais analisar seis tipos de convenções derivadas de valores normativos, que representam percepção de qualidade dos produtos e serviços entregues pelas firmas e influenciam a governança na cadeia de valor, seja de forma geral (em toda a cadeia) ou exercendo pressão em elos isolados (PONTE; STURGEON, 2014, apud BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991; GIBBON; RIISGAARD, 2012).

Os seis tipos de convenções são de mercado, industriais, convenções domésticas, cívicas, inspiracionais e de opinião pública.

Algumas dessas convenções de valores estão ligadas ao nível mais operacional das empresas como os valores de mercado e industrial, enquanto outras se encontram em campos que envolvem a atividade econômica no nível das suas relações mais externas com valores da sociedade e relações públicas como as convenções domésticas, cívicas e de opinião conforme organizado na Tabela 3 abaixo.

¹⁴ *Governance as Driving e Governance as Linking e Governance as Normalizing*. Tradução nossa.

Tabela 3 – Fatores-chave das ordens de valor e convenções de qualidade

Ordem de valor e convenções de qualidade						
	Mercado	Industrial	Domésticas	Cívicas	Inspiracionais	Opinião
Princípio Organizacional	Competitividade	Produtividade	Lealdade	Representação	Criatividade	Reputação
Foco de Justificação	Unidade do produto	Planos, sistemas, controles, previsões	Ativos específicos	Negociação, consulta, arranjos distributivos	Inovação, Criação	Relações Públicas, cobertura da mídia, marca, reputação
Pergunta chave de teste	É economicamente viável?	É tecnicamente eficiente, escalável, funcional?	Está em conformidade com a tradições? É confiável?	Qual é o impacto na sociedade? É seguro, saudável, bom para o meio ambiente?	É novo? É disruptivo?	É aceito pelo público?
Medida de qualidade do produto	Preço	Aferição técnica mensurável	Confiança, repetição, história	Impactos coletivos, ambientais, sociais e nas relações com os trabalhadores	Espírito, personalidade, processos osmóticos	Opinião pública, cobertura nas redes sociais, julgamentos subjetivos de especialistas
Facilidade de transmissão ao longo da cadeia de valor	Alta	Alta	Baixa	Média	Baixa	Média







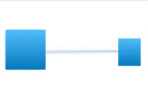

Fonte: Adaptado de Ponte e Sturgeon (2014).

Para sumarizar o arcabouço teórico sobre governança como Conexão Operacional, Dickens (2007), modificou o quadro teórico de Gereffi et. al (2005) adicionando à representação gráfica, as formas estilizadas para as redes de relação entre as firmas, conforme Figura 5 adiante.

Na Figura 5, o formato estilizado de rede, em substituição à ideia de cadeia linear, demonstra na relação **Modular** pela linha que envolve os atores, a capacidade do Líder da Plataforma industrial (LP) de influenciar a governança da cadeia de valor global. Gereffi et.al. (2005) apontam com exemplos deste tipo de relação os casos da Shimano, na fabricação de sistemas de transmissão na indústria de bicicletas, e da Intel, na fabricação de chips para computadores como fornecedores de cadeias de valor do tipo **Modular**, os quais estabeleceram padrões que, de forma relativa, constroem os fabricantes na indústria a utilizarem de forma quase compulsória os seus componentes.

Figura 5 - Mecanismos de Conexão em Cadeia de Valor Global e Características de Rede Estilizadas

Variável Chave Tipo de Relação	Complexidade das Transações	Habilidade de codificar transações	Capacidades da base de fornecedores
Mercado	Baixo	Alto	Alto
Modular	Alto	Alto	Alto
Relacional	Alto	Baixo	Alto
Cativa	Alto	Alto	Baixo
Hierárquica	Alto	Baixo	Baixo

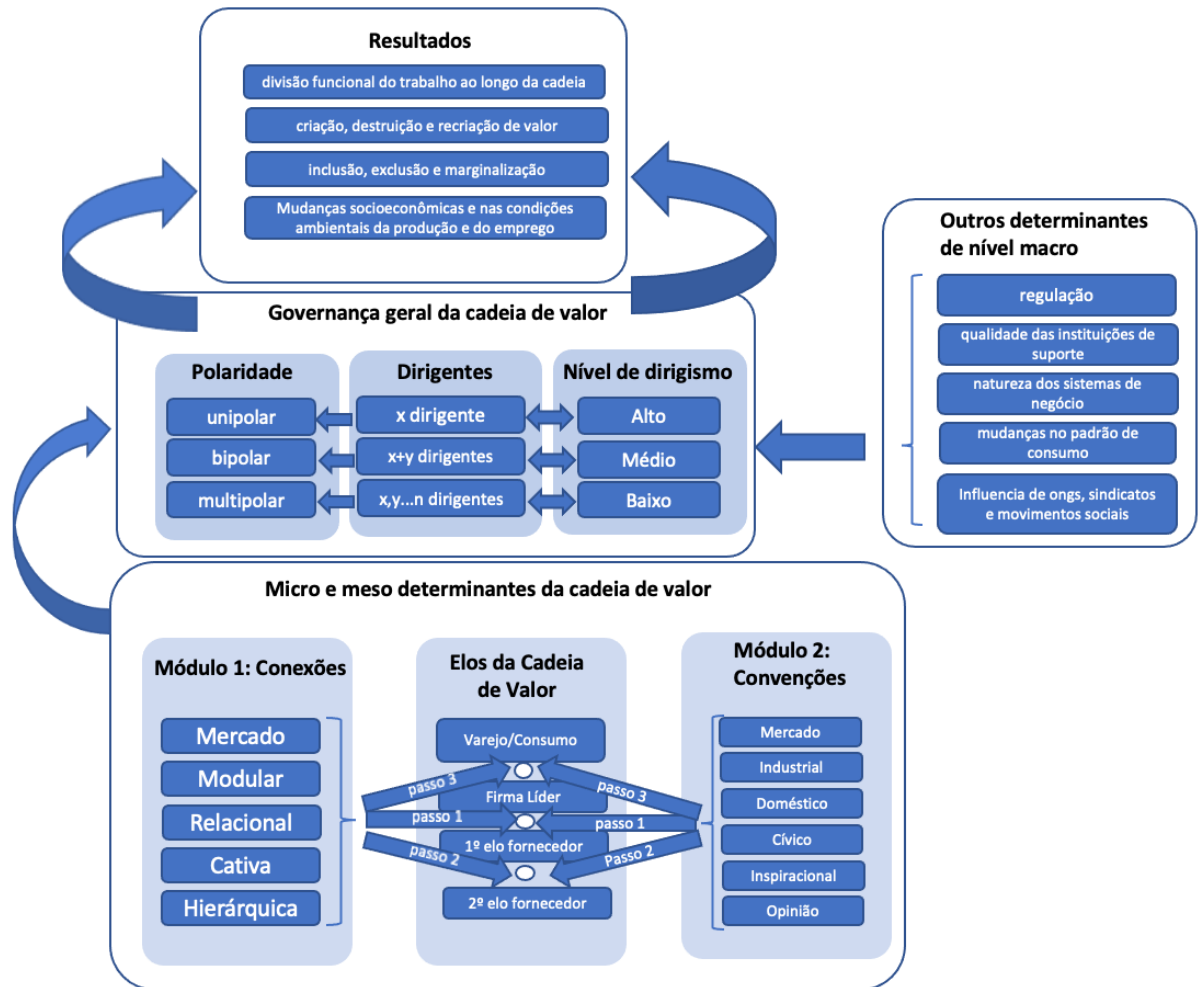
Características	Formato estilizado da rede	Requisição para coordenação explícita	Tolerância para distância geográfica	Custo de substituição de fornecedores / Especificidades de Ativos
Tipo de relação	Firma(s) Líder(es)	Fornecedor (es)		
Mercado		Baixo	Alto (Global)	Baixo
Modular				
Relacional				
Cativa				
Hierárquica				

Fonte: Adaptado de Ponte e Sturgeon (2014) apud Dickens (2007).

Na governança do tipo **Hierárquica**, o retângulo sombreado da forma estilizada, expressa a relação de propriedade e internalização da operação da atividade fornecedora e o efeito de encapsulamento do fornecedor pela firma líder.

Com essas considerações a cerca da teoria, Ponte e Sturgeon (2014) propõem incorporar, de forma modular ao corpo teórico, a análise sobre os efeitos das ordens de valores e convenções de qualidade nos níveis *micro*, *meso* e *macro*, conforme Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Estrutura de nível macro para a análise da governança de toda a cadeia



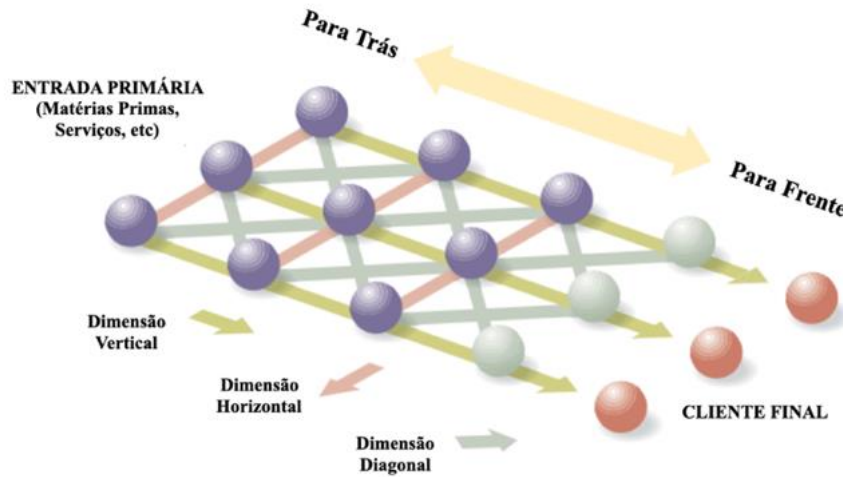
Fonte: Adaptado de Ponte e Sturgeon (2014).

Conforme Figura 6 acima, no nível *micro*, propõem a análise conjugada em um determinado elo da cadeia de valor a ser feita com o arcabouço teórico dos cinco tipos de governança de Gereffi et. al (2005) e o dos seis tipos de ordens de valores e convenções de qualidade. No nível *meso*, propõem que a análise deve tratar da transmissão dos valores e convenções entre os elos da cadeia. No nível macro expõem seu modelo completo de análise, o qual conjuga os níveis *micro*, *meso* e deles deriva, no *macro*, o conceito de polaridades, onde haveria governança unipolar, bipolar ou multipolar quando um, dois ou mais atores exercem governança dirigindo a cadeia de valor. O nível de governança seria alto no tipo unipolar, médio no bipolar e mais baixo no multipolar.

2.3 INOVAÇÃO E GOVERNANÇA EM CADEIAS DE VALOR GLOBAIS CROSS-SETORIAIS¹⁵

Para tratar de inovação em cadeias de valor, Holweg e Pill (2006) propõem uma perspectiva multidimensional, argumentando que a visão de uma cadeia de valor linear pode limitar a compreensão dos processos de inovação, seja em tecnologia ou em estratégias de negócios. Isso porque frequentemente se originam de inter-relações entre elos de cadeias de valor não adjacentes e até completamente fora da cadeia produtiva linear de uma determinada indústria em um determinado tempo.

Figura 7 - Representação de Holweg e Pig para a multidimensionalidade das relações nas cadeias de valor



Fonte: Adaptado de Holweg e Pil, 2006, p.74

Os autores ilustram a multidimensionalidade das interações entre elos de cadeias de valores diferentes por meio de uma grade ao invés de uma cadeia, conforme Figura 7 acima. Nota-se que ainda assim seria uma representação insuficiente, sendo mais apropriado considerar uma rede multidimensional para se ter uma visão mais ampla dos processos de inovação possíveis.

Na forma mais simples de uma cadeia de valor, matérias-primas são transformadas em componentes que são montados em produtos, distribuídos, vendidos e atendidos. Frequentemente, essas atividades abrangem várias organizações. Essa progressão ordenada permite aos gerentes formular estratégias lucrativas e coordenar as operações. Mas também pode colocar um estrangulamento na inovação em um momento em que as maiores oportunidades de criação de valor (e as ameaças mais significativas para a

¹⁵ Do original *governance in cross-sectoral global value chains* (GEREFFI; LEE, 2020), tradução nossa.

sobrevivência no longo prazo) geralmente se originam fora da visão linear tradicional. (Holweg; Pil, 2006, p. 1, tradução nossa).¹⁶

Por meio de exemplos em diferentes indústrias os autores demonstram que diversas inovações tecnológicas ou em marketing com poder de alterar as dinâmicas da concorrência nos seus mercados, traduzem-se em ações que interagem com elos fora da cadeia de valor.

Entendemos que as ideias de Holweg e Pil (2006) no campo das teorias sobre governança em cadeias de valor global foram consolidadas com a proposição do conceito de *Governança Cross-setorial em Cadeias de Valor Global* de Lee e Gereffi (2020) que, assim como os primeiros, trataram do tema da inovação na cadeia de valor.

O estudo de Lee e Gereffi demonstra como empresas de distintas origens, trajetórias e indústrias utilizaram diferentes estratégias competitivas para atuar na indústria de *smartphones*, identificado pelos autores como um produto representativo do entrecruzamento de várias cadeias de valor e sujeito à influência de distintas competências e estratégias das firmas líderes no mercado.

As firmas líderes identificadas no estudo são Google, Apple, Samsung e Huawei. As três últimas eram as maiores fabricantes de celulares em 2019 e juntas responderam por mais de 47,4% das vendas de aparelhos celulares naquele ano. Estiveram também três primeiras posições do *ranking* de vendas globais de aparelhos segundo a consultoria Gartner nos anos de 2012, 2014, 2016 (LEE E GEREFFI, 2020, p. 7, apud. GARTNER). O Google apesar de não figurar entre os maiores vendedores de aparelhos, tinha em 2019 o seu sistema operacional Android instalado em 85% dos celulares do planeta.

Resumimos abaixo os principais aspectos apontados pelos autores a cerca da estratégia de cada empresa na cadeia de valor global dos *smartphones*.

A Apple, baseada nos Estados Unidos da América, estreou no mercado de celulares como a inventora do smartphone com o lançamento do Iphone em 2007. Mantém o próprio sistema operacional e loja de aplicativos e terceiriza toda a produção de celulares para dois fornecedores cativos altamente qualificados exercendo forte governança **Hierárquica** sobre toda a sua cadeia

¹⁶In the simplest form of a value chain, raw materials are formed into components that are assembled into final products, distributed, sold and serviced. Frequently, these activities span multiple organizations. This orderly progression allows managers to formulate profitable strategies and coordinate operations. But it can also put a stranglehold on innovation at a time when the greatest opportunities for value creation (and the most significant threats to long-term survival) often originate outside the traditional, linear view. (PIL; HOLWEG, 2006, p.1).

produtiva, da fabricação do hardware à integração do sistema operacional, bem como os aplicativos nativos a ele integrados. Adotou uma estratégia de marketing que distinguiu a sua linha de equipamentos como produto premium, lançando poucos e novos modelos apenas uma vez por ano, gerando expectativa na sua base de clientes que são fãs do design dos produtos da empresa, sempre posicionando o preço dos celulares acima dos preços de aparelhos equivalentes em performance de processamento e recursos.

A coreana Samsung é uma empresa fortemente integrada, internalizando a produção de quase a totalidade de seus componentes. Já era competidora no mercado de celulares antes da entrada da Apple e rivalizava com empresas que atuavam na fabricação da geração anterior de equipamentos como a finlandesa Nokia, antiga líder de mercado, a sueca Ericsson, e a americana Motorola. Quando a Apple impactou o mercado com um aparelho dotado de sistema operacional que se aproximava das funcionalidades que só existiam nos computadores a Samsung adotou precocemente o sistema operacional Android oferecido pelo Google e focou seus esforços no desenvolvimento de equipamentos que rivalizassem ou superassem os Iphones da Apple em design e performance. Em contraponto à inventora do Iphone, a Samsung adotou a estratégia de lançar vários modelos por ano. Com grande variedade de configurações e faixas de preço a empresa coreana manteve os preços dos modelos mais avançados, capazes de se equiparar aos Iphones ou superá-los, numa faixa de preço inferior aos dos equipamentos da Apple. (TIEN, 2019)

A Huawei contou com a base de consumo do maior mercado de celulares do planeta que é o mercado protegido da China, e se conectou à forte rede de fornecedores qualificados em vários países da Ásia além dos produtores chineses. Procurou aliança com o Google para explorar mercados além da Ásia, mas encontrou forte barreira na guerra comercial travada entre China e Estados Unidos da América, obrigando-a ao desenvolvimento de sistema operacional e loja de aplicativos própria. Adotou estratégia similar à da Samsung quanto ao lançamento de elevado número de diferentes modelos por ano.

Tabela 4 – Firmas líderes na Cadeia de Valor Global dos Smartphones e seus modelos de governança cross-setorial

	Samsung	Apple	Huawei	Google
Tipo de firma líder	Produtor Global suportado por sistema de serviços em Sistema Operacional Aberto	Integrador Global com serviços e Sistema Operacional Proprietário	Campeão Nacional forjado com barreiras à entrada de concorrentes no mercado chinês	Inovador Global com sistema operacional aberto e ofertante de serviços proprietários
Vantagem da Arquitetura	Manufatura internalizada e parceria estreita com o proprietário do sistema operacional aberto (Google)	Forte controle sobre todo o sistema da a plataforma e estreita integração de software e hardware proprietário	Fortemente vinculado ao maior mercado mundial de smartphones (China) e às cadeias de suprimentos asiáticas	Plataforma e Sistema Operacional abertos com construção de forte ecossistema de serviços atrelados à plataforma.
Setor Focal	Hardware e Mercado Global	Hardware, Sistema Operacional, Serviços e Mercado Global	Hardware, Sistema Operacional, Serviços e Mercado Local	Sistema Operacional, Serviços e Mercado Global
Polaridade ¹⁷	Bi-polar	Uni-polar	Bi-polar / Uni-polar	Uni-polar / Bi-polar
Segmentos do Hardware	Alto grau de Internalização	Alto grau de externalização	Médio Grau de Internalização	Alto grau de externalização
Internalização da produção	Proprietário (90%)	Terceirizado (100%) para dois fornecedores altamente qualificados. Foxconn e Pegatron	Proprietário (70%) e o restante distribuídos entre outros fornecedores asiáticos	Terceirizado (100%) para HTC
Segmento do Sistema Operacional	Aberto; usa plataforma de terceiros	Plataforma Proprietária	Aberto; Plataforma Própria	Aberto; Plataforma Própria
Sistema Operacional <i>Próprio vs. Terceirizado / Aberto vs. Proprietário</i> ¹⁸	Aberto e terceirizado (Google Android e Google Mobile Service)	Próprio e Proprietário (iOS)	Terceirizado e Aberto → Proprietário e Aberto (Huawei usou o Android do Google mas criou a sua própria plataforma aberta, com o Harmony OS e o Huawei Mobile Service)	Próprio e Aberto (Google Android e Google Mobile Service)
Distribuição dos aplicativos (Loja Própria vs. Loja Terceirizada)	Loja Terceirizada (Google Play)	Loja Própria (Apple App Store)	Loja Própria (Huawei App Gallery)	Loja Própria (Google Play)
Segmento de Mercado	Global diversificado	Global padronizado	Local diversificado	Global padronizado
Mercado de destino	Global	Global	Doméstico e Regional	Global
Variedade de Produto	Alta (22 novos modelos)	Baixa (3 novos modelos)	Alta (25 novos modelos)	Baixa (não disponível)

Fonte: Lee e Gereffi (2020), p. 8.

¹⁷ Conceito proposto por Ponte e Sturgeon (2014) relacionado à quantidade de firmas líderes exercendo poder de governança na cadeia.

¹⁸ Usamos o jargão de mercado que se refere à sistema proprietário como sinônimo de fechado para o uso de outras empresas

O Google exerceu forte governança na cadeia de valor como proprietário do sistema operacional aberto com adoção quase hegemônica fora da China. Assim como a Apple, usa a estreita integração entre o seu sistema operacional Android e o conjunto de aplicativos nativos de serviços do Google vinculados e embarcados em todo celular equipado com o seu sistema operacional.

A análise empírica por meio dos casos estudados na indústria de celulares organizada na Tabela 4 acima dá materialidade à proposição teórica da governança *cross-setorial*.

Parte importante da análise das mudanças no padrão de governança na cadeia de valor global do audiovisual, a ser desenvolvida na próxima seção, tem como referência o conceito de cadeia de valor *cross-setorial*, uma vez que empresas de tecnologia de *hardware* e *software* como Google e Apple, assim como a Amazon oriunda do varejo online entraram com grande poder de investimento e capital

3. GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DO AUDIOVISUAL EM 2000 E 2020

Neste capítulo analisamos de forma comparativa a estrutura, os atores, aspectos das dinâmicas de concorrência e as relações entre os elos da cadeia de valor que resultam em exercício de governança na cadeia de valor da produção e distribuição audiovisual em escala global.

3.1 A ESTRUTURA DA CADEIA E SEUS ATORES

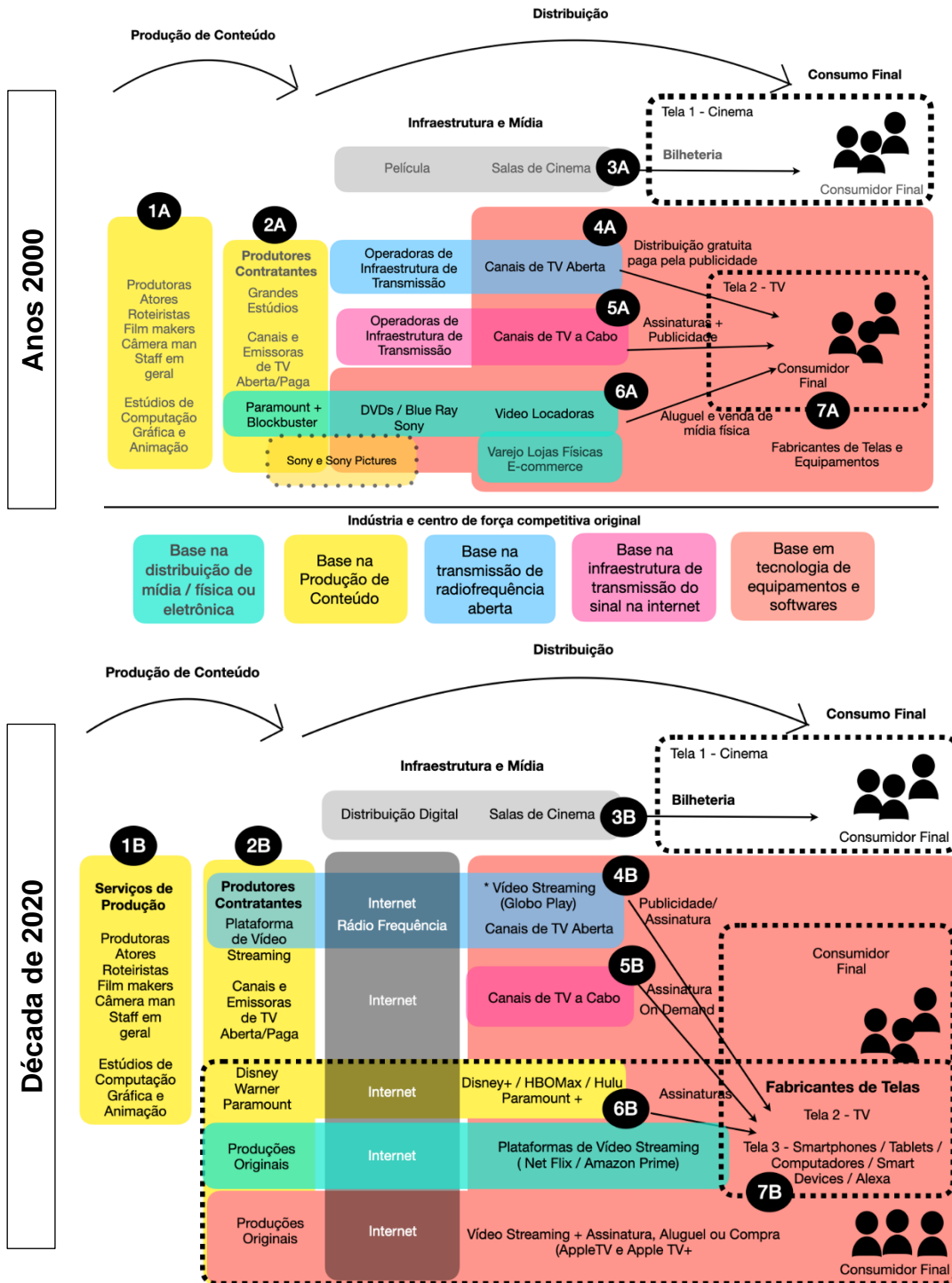
Os anos 2000 são a década em que conviveram simultaneamente o ocaso da tecnologia em obsolescência dos reprodutores de DVDs e a disseminação da nova tecnologia que substituiu o parque de equipamentos na cadeia de valor com a expansão da internet de alta velocidade e a chegada ao mercado dos *Smart devices*. O período estudado aponta para uma mudança no conjunto das empresas que lideram o setor e exercem governança sobre a cadeia de valor utilizando competências tecnológicas que as empresas que lideraram o mercado antes do ano 2000 não possuíam. Assim, investigamos se esse movimento alterou o tipo de governança que era exercido na cadeia antes das mudanças tecnológicas.

Empresas com competência de origem em cadeias de valor adjacentes à cadeia do audiovisual, como as empresas de tecnologia, ou no elo de distribuição da mesma, como a Netflix, entraram e cresceram no setor ocupando primeiramente o elo da distribuição e, posteriormente, avançaram para o elo de produção de conteúdo, ameaçando as empresas que lideravam o setor antes dos anos 2000. Antes da virada do milênio, Amazon, Netflix, Google e Apple não eram atores com a significância alcançada na cadeia de valor atualmente. Sua presença na cadeia e a ocupação da mesma por estas empresas se deu ao longo da primeira década dos anos 2000 e segue avançando.

A Figura 8 adiante representa a configuração da cadeia de valor da indústria de produção e distribuição de filmes e séries nos anos 2000 e 2020. Nela destacamos com círculos pretos numerados os elos da cadeia produtiva ou de consumo. É possível identificar mudanças significativas no período. Identificamos com amarelo o conjunto das firmas atuantes nos processos de produção de conteúdo, com azul o canal de distribuição por rádio frequência da TV aberta, com a cor rosa o canal de distribuição da TV a cabo e com o verde o conjunto das firmas e negócios baseados na distribuição do conteúdo pela mídia física dos discos. A cor cinza demarca o canal de distribuição das salas de cinema e a cor laranja o campo dos negócios ligados ao consumo

doméstico, *home video*. As linhas tracejadas indicam os tipos de telas onde se dá o consumo final do conteúdo audiovisual.

Figura 8 - Cadeia de Valor de Produção e Distribuição de Filmes e Séries nos anos 2000 e 2020



Fonte: Elaboração própria.

A análise das mudanças ocorridas ao longo do período de vinte anos se dá entre o período A, representativo dos anos 2000, e período B, associado ao status da cadeia produtiva na década de 2020.

A seguir, com base no método proposto por Ponte e Sturgeon (2014), analisamos diversas dimensões, aspectos e fatores que conformam a governança na cadeia de valor global, a partir das relações entre os atores nos principais elos da cadeia de produção e distribuição de conteúdo.

3.2 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 1 E 2 DA PRODUÇÃO

As atividades de produção na cadeia de valor são executadas pelos atores que integram os elos 1 e 2, que representam, respectivamente, o conjunto das empresas e profissionais que fornecem insumo e trabalho para a produção e as grandes empresas de produção de conteúdo que os contratam.

Ao analisarmos as relações entre os atores dos elos 1 e 2 no que concerne à atividade de produção de conteúdo temos que, o elo 1 é povoado por uma grande quantidade de pequenas e médias empresas e prestadores de serviços, atores e agentes, produtoras de vídeo de alta qualificação e estúdios de animação e efeitos especiais que movimentam a mão de obra para a produção de conteúdo. Já no elo 2, temos as empresas produtoras de conteúdo que contratam os serviços das empresas e pessoas do elo 1. Em escala global, no grupo dos produtores que integram o elo 2 estão as grandes corporações de mídia e entretenimento com acesso aos canais de distribuição ou operando diretamente os mesmos.

Utilizando o modelo dos cinco tipos de governança proposto por Gereffi et. al. (2005) para observar a relação entre essas grandes corporações e os seus fornecedores de serviços de produção de conteúdo, observamos que nos anos 2000 predominava o tipo de governança **Modular**.

Para a maioria das produções de filmes e séries, o conjunto dos fornecedores que atendem a demanda das firmas líderes formava uma base com alto grau de capacidade, trabalhando num ambiente em que a indústria desenvolvera grande habilidade de codificação das transações. Isso foi feito por meio de padrões que foram estabelecidos no setor e num mercado de transações com alto grau de complexidade.

Nas produções com menos requisitos técnicos, os grandes estúdios de cinema tiveram à disposição uma maior variedade de profissionais e empresas fornecedoras mobilizada para a produção de obras cinematográficas e audiovisuais em geral. Quando se trata de produtos criativos,

tanto a indústria da música (DIAS, 2000) quanto a indústria do cinema viveram constantemente com a ambiguidade de procurar por inovação e ao mesmo tempo repetir fórmulas de sucesso. Neste sentido, chocam-se diversas vezes as proposições de inovação e criatividade no conteúdo com as fórmulas comerciais, onde, mas não só, desenvolveu-se fortemente na indústria do cinema americano elevado grau de codificação das transações com padrões e formatos das produções de cinema.

Isso permitiu a constituição de uma comunidade de fornecedores na órbita das grandes empresas do cluster cinematográfico de Hollywood que, de alguma forma, buscava replicar as fórmulas de sucesso e, assim, conformar uma rede de fornecedores impelida a se adequar a padrões (LAMPEL; SHANSIE, 2003) estabelecidos pelas firmas líderes da indústria.

Nos anos 2000, estavam em desenvolvimento tecnologias como a de animação e computação gráfica, com fornecedores, altamente especializados no elo 1A. Nas produções em que era requerido conhecimento técnico altamente especializado, com baixo grau de codificação da transação e alto custo de substituição de fornecedores, como nas produções de animação 3D, a relação entre firma líder do elo 2A e o fornecedor do elo 1A se estabeleceu de forma **Relacional**.

Caso ilustrativo deste tipo de relação foram os acordos comerciais e de coprodução firmados entre a Disney e o estúdio de animação Pixar para a produção de uma série de filmes de animação em 3D. A Pixar desenvolveu elevado conhecimento técnico em animação 3D que a Disney não possuía, apesar de qualificado histórico na produção de desenhos animados em 2D. A Pixar produziu *Toy Story*, seu primeiro grande sucesso no cinema em 1997, e firmou uma parceria de produção conjunta de uma série de filmes com a Disney durante os anos 2000, como as séries inauguradas com os filmes *Procurando Nemo* e *Carros*. Enquanto o núcleo criativo das produções ficava sob a gestão da Pixar, a Disney se encarregava da distribuição e dos processos de licenciamento dos conteúdos para produtos de outras indústrias como a de brinquedos, papelaria, roupas etc.

A integração vertical deste processo produtivo com a aquisição da Pixar pela Disney, transformou essa dinâmica de governança **Relacional** em **Hierárquica**, a despeito da Pixar continuar a operar como uma divisão independente na companhia.

No elo 2A dos anos 2000, estão situadas empresas que são, ao mesmo tempo, produtoras de conteúdo e agregadoras de conteúdo para a sua programação. É o caso das empresas de TV Aberta e a Cabo. Na atividade de agregação de conteúdo, a relação de governança entre as firmas

líderes e os fornecedores se aproxima mais da relação do tipo **Mercado**, especialmente quando se trata de formar catálogo ou programação com conteúdo antigo e de pequenos produtores onde a assimetria de poder entre as grandes firmas de mídia e os pequenos e médios produtores é explícita.

As agregadoras vão ao mercado internacional negociar com os produtores de conteúdo de filmes ou de canais de programação e, nesse processo, ocorrem transações também entre empresas de grande porte.

É o caso, por exemplo, das negociações das grandes firmas de TV Aberta e TV a Cabo com os estúdios de Hollywood ou com conglomerados de mídia detentores de canais de entretenimento em geral, esportes e notícias.

Neste caso, a relação também se dá de forma **Modular**, onde estão presentes o alto grau de complexidade das transações, o alto grau de habilidade de codificação pela indústria e o elevado grau de capacidade da base de fornecedores.

Podem estar presentes também relações do tipo **Mercado** observadas entre atores dos elos 1 e 2. Isso, pode ser percebido na atuação da Netflix com parcela dos produtores do conteúdo dos seus catálogos.

A Netflix, que iniciou suas atividades como um site de locação de DVDs por assinatura na atividade de distribuição (elo 6A), com o tempo e o seu crescimento, tornou-se relevante como operador de agregação de conteúdo no mercado global e passou a ser uma empresa atuante no elo 2.

Para a sua estratégia de expansão e atuação global, construiu catálogos com produções locais de diversos países que foram intercambiados e oferecidos globalmente, ou configurados sob medida para os diversos mercados locais. A formação desses catálogos envolveu o garimpo de obras de produtoras de menor porte, numa relação de tipo **Mercado**. Quando a Netflix definitivamente passa a investir nas suas produções originais, a rede de fornecedores para novas obras passa a se relacionar com a empresa de forma **Modular**.

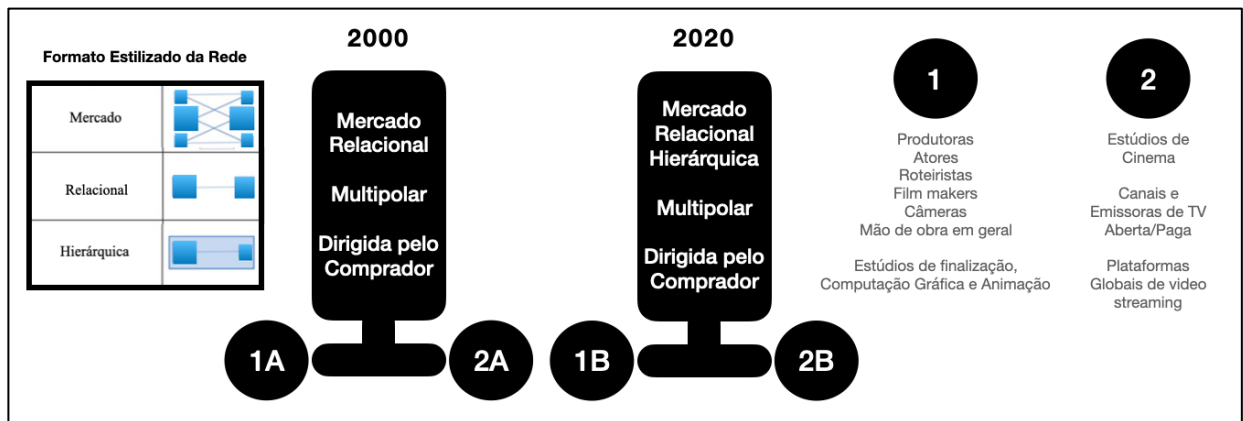
Ao analisarmos as relações que resultam em governança pela dimensão de polaridade, conforme Ponte e Sturgeon (2014), podemos perceber que a relação entre os elos 1 e 2 se expressa como uma relação **Multipolar** onde várias empresas líderes típicas do elo 2 exercem governança ao coordenar a produção das atividades dos múltiplos atores do elo 1. A relação entre esses elos, pode ser vista como fortemente dirigida pelo comprador, *Buyer-Driven*, conforme conceituação desenvolvida por Gereffi (1994, 1999).

Isso não significa menor importância do papel criativo da base de fornecedores do elo 1, composta por artistas, roteiristas, escritores e criadores em geral, mas pontua o conjunto dos fatores que se traduzem em força e exercício de poder entre os elos da cadeia, assim como o grau de coordenação e decisão exercido pelas grandes empresas que compõem a indústria de filmes, séries e conteúdo de entretenimento na cadeia de valor global.

Nos anos 2020, observamos que todos esses tipos de relação entre os atores dos elos 1 e 2 continuavam presentes sem grandes alterações e, portanto, sem mudança nos padrões de governança nestes elos da Cadeia de Valor Global.

Majoritariamente, os padrões de governança observados na década de 2000 se mantêm em 2020, conforme disposto na Figura 9 abaixo.

Figura 9 – Padrões de governança entre os elos 1 e 2 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020



Fonte: Elaboração Própria

Não obstante, consideramos relevante destacar o movimento da Disney, que comprou a Pixar, em 2006, por 7,4 bilhões de dólares¹⁹, fazendo uma integração para trás na cadeia. Isso alterou a dinâmica entre as companhias, fazendo com que a relação, antes do tipo **Relacional** fosse transformada numa relação de governança **Hierárquica**, com a Pixar no papel de uma empresa coligada do conglomerado de uma firma integrada.

Embora significativo, o movimento da Disney não se caracteriza como uma tendência geral na indústria, uma vez que não houve movimentos parecidos de outros grandes players e, portanto,

¹⁹ Fonte: Folha de São Paulo: Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2501200627.htm>. Acesso em 27/01/2023.

podemos dizer que não se observou mudança significativa nos padrões de governança na relação entre os elos 1 e 2 na atividade de produção da cadeia global de produção audiovisual.

3.3 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2 E 3

A relação entre os elos 2 e 3, na Figura 8 (seção 3.1 acima), representa a interação das empresas produtoras de filmes e as empresas que compõem as redes de distribuição das salas de cinema. A programação das salas de cinema em nível global na década de 2000, era e ainda é, em 2020, fortemente dominada pela produção do conteúdo do conglomerado norte americano dos estúdios de Hollywood, que foi consolidado durante décadas no século passado.

O conteúdo da indústria norte americana do cinema tem maior ou menor participação nos países, conforme o desenvolvimento e articulação da indústria cinematográfica local, os hábitos de consumo cultural e os arranjos institucionais e comerciais presentes em cada país sem. Isso, no entanto, não muda o quadro geral de forte governança exercida pelas empresas norte americanas sobre esse canal de distribuição em nível global²⁰.

Nos anos 2000, as salas de cinema eram a primeira porta de entrada do conteúdo produzido pelos grandes estúdios norte americanos, que controlavam a distribuição dos filmes seguindo uma sequência de fases planejadas, com vistas à maximização das receitas das produções cinematográficas em todos os canais de distribuição.

Somente após a exibição de estreia nos cinemas, os filmes seguiam para a segunda fase de distribuição para atender o mercado de *home video* para vender a mídia física dos DVDs nas redes de varejo e para a rede de locadoras. A terceira fase, após o faturamento com a bilheteria dos cinemas e a venda de DVDs, era a venda do conteúdo para os canais de TV Aberta e a Cabo. Essa sequência básica poderia conjugar lançamentos simultâneos nos dois últimos canais e aumentar ou diminuir o prazo dos lançamentos após a fase de bilheteria do cinema de acordo com a expectativa de faturamento em cada uma das fases, que sempre era influenciada pelo sucesso obtido pelas produções no canal de entrada do cinema.

No caso de alguns gêneros, a indústria faturava ainda com a franquia dos personagens dos filmes em diversos produtos derivados. Fazem parte deste tipo de produção a venda de licenças de personagens de filmes para os públicos infantil e infanto juvenil, de desenhos animados, de

²⁰ Exclui o mercado fechado da China

animações em 3D, incluindo as imersivas²¹, das diversas sequências de filmes de super heróis vindos dos quadrinhos, assim como das sequências de filmes de ficção científica, com muitos fãs também entre o público adulto.

Temos como exemplos deste tipo de produção, com planejamento comercial minucioso, a sequência de *Harry Potter* com oito filmes lançados pela Warner Bros entre 2001 e 2011²², a saga *Crepúsculo* com cinco filmes lançados entre 2008 e 2012 pela Summit Entertainment da Califórnia, o filme de animação em 3D imersiva *Avatar* de 2009, lançado pela 20th Century Fox²³, e os oito filmes de animação infantil produzidos pela Pixar, ou em associação da Pixar com a Disney, lançados nos anos 2000, como sequência do sucesso que esse tipo de conteúdo já demonstrara no final dos anos 1990.²⁴

O planejamento e a coordenação da produção e da distribuição exercida pelos grandes estúdios de Hollywood visavam o ciclo comercial de sucesso na bilheteria dos cinemas, vendas de DVDs e licenciamento de exibição para as TVs e para a fabricação de produtos diversos como brinquedos, camisetas, material de papelaria entre outros.

Este modelo de negócios permanece basicamente inalterado nos anos 2020, embora a pandemia do Coronavírus tenha abalado os hábitos de consumo nos cinemas com redução de faturamento e cujos efeitos de longo prazo no futuro ainda são uma incógnita.²⁵

Ao que se pôde observar, o modelo de negócio apresenta uma tendência de aprofundamento do uso das salas de cinema para esse ciclo de comercialização das produções, capazes de gerar consumo de produtos derivados pelos fãs de personagens das franquias.

Ao longo das duas últimas décadas, houve um aumento da participação nos cinemas das produções com personagens mais propícios ao licenciamento de produtos, como os filmes de ficção

²¹ Com uso de óculos 3D

²² MAZZUCO, A. Quantos filmes de Harry Potter foram lançados? Veja perguntas e respostas. **TechTudo**, 2022. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2022/10/quantos-filmes-de-harry-potter-foram-lancados-veja-perguntas-e-respostas-streaming.ghtml>. Acesso em: 08 maio 2023

²³ Avatar (filme). **Wikipédia**, a enciclopédia livre, 2023. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Avatar_\(filme\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Avatar_(filme)). Acesso em: 20 abr. 2023.

²⁴ Lista de filmes da Pixar. **Wikipédia**, a enciclopédia livre, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_filmes_da_Pixar. Acesso em: 20 abr. 2023.

²⁵ SOLSMAN, J. E. Movie theaters didn't die, but they'll never be the same again. CNET, 2023. Disponível em: <https://www.cnet.com/culture/entertainment/movie-theaters-didnt-die-but-theyll-never-be-the-same-again/>. Acesso em 16 de maio de 2023.

com super-heróis, ou produções infantis de animação e 3D imersivo, que são mais bem exploradas na experiência com a grande tela dos cinemas.²⁶

As relações entre as firmas do elo 2, representadas na cadeia de valor global principalmente pelos estúdios de cinema norte americanos e as empresas do elo 3, representando as salas de exibição de cinema no nível da cadeia de valor global, podem ser classificadas como um tipo de governança **Modular**, onde se observa um alto grau na complexidade das transações, na habilidade da indústria de codificar as mesmas e na capacidade da base de fornecedores.

Entretanto, diferentemente do que é preconizado no modelo de Gereffi et. al. (2005), consideramos que aqui o tipo de governança **Modular** convive com alto grau de coordenação explícita exercido pelas firmas líderes. Expressa-se um tipo de governança *Producer Driven*, dirigido pelos produtores, os estúdios de cinema norte-americanos. A relação de governança é **Multipolar**, com várias firmas líderes exercendo em conjunto a governança nas relações entre os dois elos da cadeia de valor.

Um pouco divergente da ideia expressa no modelo de Ponte e Sturgeon (2014) e em linha com o que analisamos na seção anterior, entendemos que neste caso, a multipolaridade exercida por um número relativamente alto de empresas no elo produtor não necessariamente se reflete em diluição do poder de governança sobre toda a cadeia global, pois encontramos um cluster de produção nos Estados Unidos da América altamente organizado para controlar o canal de distribuição em nível global.

Consideramos que o exercício da governança e de poder na cadeia de valor, aqui, não resulta somente da concentração do mercado, levando em conta o número de firmas atuantes no elo da distribuição, a despeito da existência dos oligopólios de mídia e entretenimento norte americanos.

A capacidade de produção de filmes em muitos e diversos gêneros em nível global é alta e existe uma grande base de fornecedores capacitada no nível mundial para oferecer alternativas. Porém a governança exercida pela indústria americana sobre o canal de distribuição foi culturalmente construída ao longo de décadas e, nos anos 2000, encontrava-se reforçada pelo poder

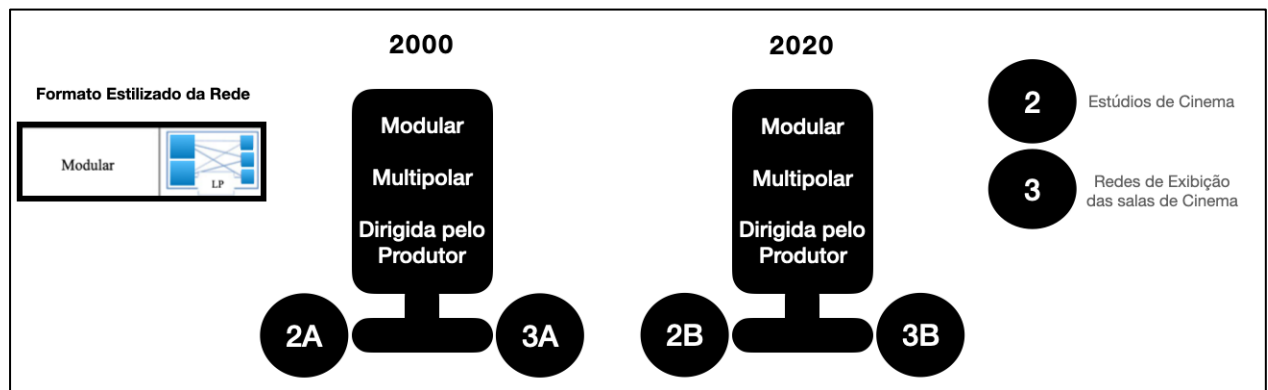
²⁶LAUDENIR, A. O que explica termos tantos filmes de super-herói nos cinemas? **Diário do Nordeste**, 2022. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/verso/o-que-explica-termos-tantos-filmes-de-super-heroi-nos-cinemas-1.3179281>. Acesso em: 20 abr. 2023.

de barganha gerado pela alta rentabilidade do modelo de negócio das franquias produtoras de *blockbusters*²⁷.

O padrão de relações de dominância do elo produtor norte americano com a rede de distribuição dos cinemas chegou aos anos 2000 reforçada pelo poder de barganha gerado pela alta rentabilidade do modelo de negócio das franquias produtoras de *blockbusters*.

Os padrões de governança que descrevemos acima não se alteraram entre a década de 2000 e 2020, conforme representamos na Figura 10 abaixo.

Figura 10 - Padrões de governança entre os elos 2 e 3 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020



Fonte: Elaboração Própria

3.4 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2, 4 E 5

A ligação entre os elos 2, 4 e 5 na cadeia global de valor da produção audiovisual, com enfoque majoritário na produção e distribuição de conteúdo de filmes e séries, representa as relações entre os produtores de conteúdo e os canais de distribuição da TV aberta e da TV a Cabo.

As empresas de TV aberta, na década de 2000, operavam comprando licenças e produzindo conteúdo para a sua grade de programação em maior ou menor escala, de acordo com o caminho evolutivo das indústrias dentro de cada país.

Em nível global, o mercado se configurava como uma rede pulverizada de redes de TV abertas locais, enfrentando a concorrência das redes de distribuição a cabo que licenciavam

²⁷ O termo blockbuster traduzido, para o português tem o sentido de “arrasa quarteirão” e passou a denominar os filmes de grande sucesso de bilheteria nos cinemas.

conteúdo internacional para compor a lista de canais disponíveis nos catálogos dos planos de assinatura.

A implantação das operações de TV cabo é capital intensiva para a instalação das extensas redes de cabo coaxial e configuraram estruturas de mercado razoavelmente concentradas, com poucas empresas operando em cada país ou região ao redor do mundo.

Os custos de licenciamento são uma variável importante para a rentabilidade de uma operação intensiva em capital, cujas receitas são baseadas principalmente na capacidade de pagamento da base de assinantes condicionada pelo número de pagantes e pelo preço das assinaturas. Neste cenário, os processos de precificação dos acordos de licenças eram dirigidos pelas realidades locais de crescimento da receita das redes cabeadas, onde a capacidade financeira do licenciante de conteúdo interferia sobremaneira na governança resultante.

Por outro lado, para a operação de licenciadores em escala global, o grau de concentração das firmas nos canais de distribuição em cada país é um limitante para o seu poder de barganha.

Assim, considerando os cinco tipos de governança do modelo de Gereffi et al. (2005) e as dimensões de polaridade de Ponte e Sturgeon (2014), as relações entre o elo dos produtores de conteúdo globais as redes de TV aberta e por assinatura a cabo nos anos 2000 seriam do tipo **Modular e Multipolar**.

A dimensão de análise *Producer-Driven* ou *Buyer-Driven*, neste caso, não parece fazer sentido, uma vez que no nível global a oferta de conteúdo de filmes e séries é pulverizada com muitas opções para as TVs abertas e o conteúdo da sua programação não é exclusivamente dependente do gênero filmes e séries.

Ademais, várias empresas que operam os canais de TV aberta são produtoras do seu próprio conteúdo. No Brasil, por exemplo, diversas emissoras de TV aberta produziram e produzem filmes, séries e novelas, ao mesmo tempo em que compram licenças de exibição de conteúdo estrangeiro para a sua grade de programação.

As empresas de TV por assinatura, por outro lado, são essencialmente agregadoras de um catálogo de canais, e estes, por seu turno, agregadores de outros conteúdos.

Neste contexto, as empresas de TV a cabo são apenas parcialmente dependentes do conteúdo de filmes e séries, e têm à disposição uma oferta relativamente alta de fornecedores em nível global para atender a sua demanda por conteúdo de filmes e séries.

Não se pode observar que exista na ligação entre os elos 2, 4 e 5 uma relação do tipo **Mercado**, uma vez que é difícil enxergar uma dinâmica explícita de comoditização dos preços relativos a conteúdos criativos. As negociações de preço acontecem de acordo com a relevância comercial do conteúdo percebida pelas partes.

A relação na década de 2000 era **Modular**, com elevado nível de complexidade nas transações, acompanhada de alta capacidade da indústria em codificá-las para uma base de fornecedores com alto grau de capacitação no setor.

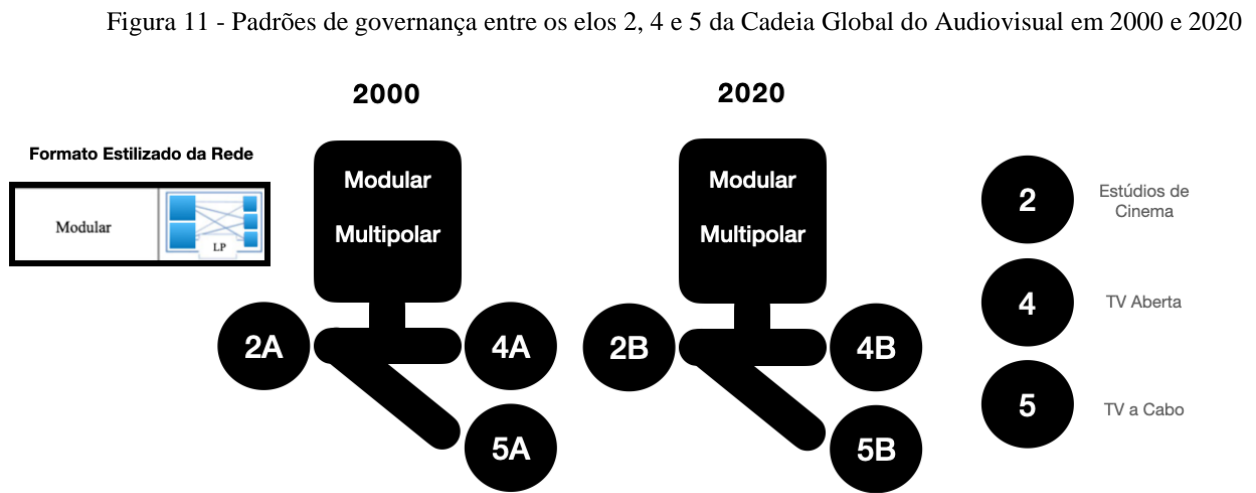
A relação é do tipo **Multipolar**, com várias firmas líderes exercendo governança simultânea na cadeia em ambos os lados das transações. Tanto no elo 2 da produção quanto nos elos 4 e 5 da distribuição, encontram-se grandes conglomerados de mídia e entretenimento.

Como vimos na última seção, a distribuição do conteúdo da indústria do cinema nos canais de TV aberta e TV a Cabo constituía a fase três de lançamento dos produtos audiovisuais na estratégia comercial da indústria do cinema na década de 2000.

Entre as décadas de 2000 e 2020 a estrutura de mercado, os padrões de governança e a relação entre o elo 2 e os elos 4 e 5 não se alterou.

A estratégia de faseamento no lançamento e comercialização das produções continua a ser a mesma em nível global. A distribuição pelas emissoras de TVs ainda constitui a fase 3 do ciclo comercial da indústria do cinema, com a presença de empresas de grande porte em ambos os lados das transações.

A dinâmica inalterada entre esses dois elos está disposta na Figura 11 abaixo.



Fonte: Elaboração Própria

3.5 RELAÇÃO ENTRE OS ATORES E GOVERNANÇA NOS ELOS 2, 6 E 7

As ligações do elo 2, com os elos 6 e 7 na Figura 8 (ver seção 3.1 acima), representam as relações entre os atores no elo de produção de conteúdo, e os canais de distribuição relacionados ao consumo nas telas e aparelhos eletrônicos que servem ao mercado de consumo doméstico.

Nos anos 2000, o elo produtor era dominado pelos conglomerados de mídia que controlavam os grandes estúdios de Hollywood e exerciam forte governança sobre os canais de consumo doméstico atrelados à venda das mídias físicas dos discos DVDs.

O controle exercido pelos conglomerados norte americanos sobre o canal de distribuição desmoronou com as mudanças tecnológicas gestadas na década de 1990 e que nos anos 2000 permitiram um enorme movimento de pirataria digital. Estas mudanças tecnológicas, que continuaram evoluindo até 2020, forçaram um caminho sem retorno para a distribuição digital que foi construída com a participação de grandes empresas, que investiram em tecnologia capaz de ocupar o elo de distribuição digital da cadeia e cobrar pelo consumo do conteúdo.

Nesta seção, analisamos o histórico da dinâmica concorrencial que provocou estas mudanças na estrutura da cadeia de valor, originada nas transformações tecnológicas disruptivas que produziram efeitos entre as décadas de 2000 e 2020.

Essa análise é feita sobre os movimentos concorrenciais levados a cabo pelas principais empresas que entraram na cadeia de valor da produção e distribuição de filmes e séries com atuação em escala global durante o período estudado.

Essas empresas têm em comum a origem ou estratégia de entrada no elo de distribuição da cadeia de valor. Em um curto espaço de tempo após a sua entrada, passaram a investir também em produção de conteúdo original, ameaçando o *core business*²⁸ dos estúdios de Hollywood, que, até a década de 2000, constituíam o oligopólio de empresas líderes que exercia poder sobre a cadeia produtiva.

Empresas com origem no negócio da distribuição física dos DVDs como Netflix e Amazon, e as empresas oriundas do setor de tecnologia de software e fabricação de equipamentos eletrônicos como Apple e Google se tornaram-se grandes protagonistas nesse mercado, pois desenvolveram antes as competências tecnológicas que os estúdios de Hollywood não possuíam para operar no canal de distribuição digital.

²⁸ Negócio principal ou competência primordial das empresas.

O movimento destas empresas, entrantes na cadeia global do audiovisual, com avaliamos, constitui um caso empírico dos conceitos de inovação originadas fora da cadeia de valor principal da indústria, conforme Holweg e Pil (2006). Também configuram um caso de exercício de *Governança Cross-setorial em Cadeias de Valor Global* conforme conceituado por Lee e Gereffi (2020).

Como será visto nas seções adiante, no ambiente das mudanças tecnológicas e dos hábitos de consumo, a entrada desses novos atores não afetou somente os antigos líderes do elo 2, mas produziu efeitos também sobre os atores nos demais elos da cadeia. A nossa análise buscou apreender os principais aspectos do ambiente concorrencial e os movimentos desses atores de 2000 a 2020, com vistas a identificar os padrões de governança nesses elos e saber se houve mudança nos últimos 20 anos.

Nas nove subseções que se seguem, faremos uma exposição dos casos e dinâmicas de mercado que compõem o panorama dessa arena de concorrência global e, ao final do capítulo, analisaremos os padrões de governança observados e impactados pela dinâmica observada no período.

3.5.1 Telas conectadas à internet, pirataria e a revolução digital

Em 1997, quando a internet não tinha capacidade de transmissão de dados para abastecer os lares com imagens e sons com a qualidade e escala que seriam alcançadas dez anos mais tarde, a Netflix foi fundada nos Estados Unidos como um site de aluguel de DVDs, que eram enviados pelos correios aos clientes. A empresa oferecia pacotes de locação que podiam ser renovados mediante a devolução do pacote anterior de títulos, mas não cobrava multas por atraso na devolução, que era padrão no negócio das videolocadoras da época.

Neste período, desde o final dos anos 1990, o modelo de negócios de aluguel de vídeo doméstico da Blockbuster e dos conglomerados de mídia norte americanos que produziam o conteúdo para o cinema e para o circuito de *home video* sofria com a proliferação das cópias piratas de CDs e DVDs e com a pirataria online, popularizada pelos sites de compartilhamento de arquivos *peer to peer* ou via *torrent*²⁹.

²⁹ Peer to peer traduzido como “de par a par”, refere-se à tecnologia que permite que um arquivo digital localizado em um determinado computador seja compartilhado com outros computadores em larga escala por meio de programas, cujo caso icônico foi o Napster, que inaugurou a pirataria digital em grande escala para arquivos de música. Esse

A pirataria, suportada pelo ativismo digital libertário de sites como Napster no compartilhamento de música, e o Pirate Bay, entre tantos na distribuição dos vídeos via *torrent*, explicitou o poder do elo de distribuição na cadeia e enfraqueceu a posição dos antigos atores, sequestrando valor do comércio legal.

Na nossa percepção, a pirataria digital teve um papel importante no deslocamento da correlação de forças na cadeia de valor da indústria. Ainda que tenha atuado de forma intensiva pelo período de apenas uma década, em que os ativistas anti-indústria viam na internet uma possibilidade de revolução para a gratuidade de conteúdo, esse hiato esvaziou temporariamente o centro de poder dos produtores de conteúdo da indústria do cinema de Hollywood.

O processo de combate à pirataria online, que foi judicializado pelas empresas detentoras dos direitos de cópia e exibição, culminou com o fechamento das empresas que violaram os direitos de propriedade sobre arquivos de música e vídeo nos anos 2000, e ganhou marco importante com os acordos comerciais pioneiros que a Apple fez com os estúdios de cinema e com as gravadoras do *mainstream*³⁰ da indústria americana de entretenimento. Esse acordo permitiu que os detentores de direitos comerciais sobre a mídia pudessem receber pelas vendas e aluguéis de músicas e filmes na *Itunes Store*. Essa foi a primeira loja digital de música e filmes da Apple, que servia aos clientes dos computadores da companhia, do reprodutor de música portátil Ipod, lançado em 2001, do Iphone, lançado em 2007, e do tablet Ipad, lançado em 2010.

Em 2008, a Netflix passou a oferecer um catálogo licenciado de títulos para serem assistidos pelo computador de forma ilimitada, mediante assinatura mensal, configurando o modelo de negócio que iria ascender na década seguinte.

O sequestro de poder no elo de distribuição realizado pela pirataria foi desfeito com a entrada de novas empresas de tecnologia que ofereciam a infraestrutura adequada em conformidade com o novo arranjo comercial que foi criado para reestabelecer o fluxo de receitas e apropriação de valor pelos detentores de direitos sobre os catálogos. Isso aconteceu pela via judicial contra os

tipo de tecnologia, que permitiu a expansão da pirataria digital nos anos 2.000, evoluiu para a tecnologia dos arquivos *torrent*, que foi utilizada por muitos sites, como o Pirate Bay, e que traduz a ideia de copiar arquivos por meio de uma torrente de dados. Um arquivo *torrent*, associado à um outro arquivo, encontra cópias desse arquivo em diversos computadores ao mesmo tempo ao redor do planeta, e faz o download para formar uma cópia adicional desse arquivo capturando pedaços dele, simultaneamente de todos as demais cópias residentes nos outros computadores quando estão conectados à rede.

³⁰ Tradução literal de “convencional”. Termo utilizado para referenciar o conglomerado das maiores empresas do setor nos Estados Unidos da América.

contraventores digitais e pela transformação tecnológica que disponibilizou formas fáceis e instantâneas de consumo de conteúdo por dispositivos eletrônicos capazes de convencer os consumidores a voltar a pagar pelo conteúdo de músicas e filmes.

O surgimento e crescimento da Netflix, o movimento pioneiro de negociar os catálogos de música e filmes para organizar o mercado de compra e aluguel de arquivos digitais de música e vídeo realizado pela Apple, assim como a entrada da varejista digital Amazon, em 2006, e do Google, em 2011, traduzem a ocupação do mercado por essas novas firmas. As entrantes passaram a competir no elo da distribuição com recursos que os conglomerados de mídia, que governavam a cadeia até então, não possuíam.

No final da década de 2000 e início da década de 2010, as novas telas, conectadas à internet, abriram o espaço para a disputa pela venda de serviços e produtos pelos meios digitais.

Foram lançados novos equipamentos eletrônicos, como os diversos modelos de smartphones que vieram para concorrer com o Iphone, vários modelos de tablets concorrentes do Ipad, além de TV Boxes e Smart TVs³¹.

Esta mudança tecnológica marcou o encerramento da era dos negócios de home vídeo baseados nas funcionalidades dos reprodutores de mídia física como as fitas magnéticas de VHS, os discos DVDs e BlueRay, que teve início nos anos 80 e se encerrou na década de 2000.

Em 2010, a Blockbuster entrou com pedido de falência e deixou de ser negociada na bolsa de Nova York³², fechando sua rede de lojas em 2013.

Em meio ao processo de extinção do negócio de compra e aluguel de DVDs, a formação de preço para a compra de música e vídeo digital foi baseado na disposição do consumidor a pagar, que era conhecida no modelo anterior. Assim, os preços para comprar uma música por download, alugar ou baixar um filme na Itunes Store da Apple teve inicialmente como referência os preços praticados para o aluguel dos filmes nas locadoras ou a compra dos títulos no varejo.

Embora no final da década dos anos 2000 a velocidade e a banda da internet já fossem capazes de entregar vídeo streaming com qualidade, a Apple apostou num modelo intermediário

³¹ As primeiras Smart Tvs foram lançadas em 2011 e começaram a ser vendidas no Brasil em 2012 pela LG e Samsung. Os primeiros modelos custavam no mercado brasileiro cerca de R\$ 100 mil. *In*. TVs: relembre a história do eletrônico “queridinho” dos brasileiros. **TechTudo**, 2015. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2015/06/tvs-relembre-a-historia-do-eletronico-queridinho-dos-brasileiros.ghtml>. Acesso em: 20 abr. 2023.

³² NARDON, B. Estudo de caso Blockbuster: de líder de mercado ao fechamento de 99,99% de suas lojas. **G4 Educação**, 2022. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/estudo-de-caso-blockbuster/> Acesso em: 20 dez. 2022.

no processo de aceitação, pelo consumidor, da desmaterialização da posse da mídia física. Os filmes comprados ou alugados podiam ser baixados para os dispositivos eletrônicos e desfrutados *offline*³³.

A Netflix, por seu turno, persistia no modelo de assinatura a preço mensal fixo, com acesso ilimitado ao catálogo, mas sem posse alguma do arquivo digital.

Atualmente, os dois modelos de cobrança ainda estão presentes, mas o serviço de streaming por assinatura se consolidou com o crescimento da Netflix e de outras plataformas que entraram no mercado concorrendo com o mesmo modelo.

Com o aumento da capacidade de tráfego de dados e velocidade da internet entre 2000 e 2020, e a evolução dos Smartphones e das Smart TVs, as novas telas que se conectaram à internet de alta velocidade, capazes de distribuir vídeo por streaming de imagem e áudio passaram a ser objeto de competição das empresas distribuidoras de filmes e séries.

Houve um período de transição entre a oferta dos televisores, que eram conectados aos aparelhos reprodutores de DVDs dos anos 2000, e as mais sofisticadas Smart TVs, da década de 2020, que passaram a rodar aplicativos e se conectar à internet. Neste período, os fabricantes das Smart TVs passaram a sofisticar os menus nativos dos aparelhos com aplicativos e serviços de streaming.

Aproveitando a janela de substituição do antigo parque dos televisores antigos por essas novas Smart TVs, a indústria de eletrônicos fabricou diversos dispositivos eletrônicos genericamente chamados de *TV Boxes*, que aceleraram o uso da internet e do vídeo streaming nas televisões antigas, desprovidas de componentes nativos de conexão com a rede. Entre esses tipos de dispositivos, destacamos o console da AppleTV, lançado em 2007, e o Chromecast do Google, lançado em 2013, conforme Figura 12 abaixo.

³³Offline designa a condição de estar sem conexão com a internet. Este modelo de oferta e funcionalidade ainda é usado pelos aplicativos dos serviços de streaming, valorizando a capacidade dos aparelhos entregarem a reprodução dos arquivos em áreas em que a conexão da internet é limitada como locais de viagens remotos ou outros, em que o usuário deseja desfrutar do serviço sem conexão com a internet. Se nos anos 2020 esta funcionalidade é relacionada à fatores práticos, nos anos 2000 ela guardava conexão com a psicologia do consumidor habituado a possuir a mídia física dos CDS e DVDs.

Figura 12 - Primeira geração do Chromecast e da Apple TV



Fonte: YouTube e Apple

Estes dispositivos, se conectavam às TVs, pela porta de entrada de tecnologia HDMI, que já era utilizada pelos aparelhos de DVDs, e à internet via conexão Wi-Fi doméstica. Em 2023, versões mais sofisticadas e atualizadas dos TV Boxes continuam a ser comercializadas, mas as Smart TVs estão incorporando cada vez mais os serviços que aquelas oferecem. Entretanto, na década de 2000, quanto o parque de aparelhos de TV ainda era antigo, dispositivos desta categoria e os consoles de videogames que também já se conectavam à internet, tiveram papel importante na aceleração da adoção do modelo de consumo de vídeo por streaming.

A conexão da TV com a internet mudou a forma como as pessoas assistem televisão, quando a experiência de navegar nas opções de conteúdo se revelou diferente do modo como se transitava entre os canais com programação fixa na TV a cabo ou na TV de transmissão aberta. A possibilidade de consumo de *Video On Demand*³⁴, típico da navegação na internet, que configura a transação econômica e a fruição de forma virtualmente instantânea, permitiu o desenvolvimento do hábito de explorar e consumir de forma sequencial filmes e séries e impulsionou o crescimento da Netflix no mercado.

Os dispositivos para conexão das TVs com a internet, entre eles os que foram fabricados pelo Google e pela Apple, trouxeram no seu sistema operacional o design de navegação característico dos celulares, com apresentação de ícones de aplicativos para acesso aos canais e serviços disponibilizados pelos aparelhos.

³⁴ O termo se refere ao consumo mediante pagamento imediato pelo direito de assistir à um filme por prazo determinado no caso de aluguel ou por prazo indeterminado no caso de compra. No caso de compra a plataforma se responsabiliza por manter o vídeo comprado disponível para infinitas exibições atreladas à conta de usuário registrada na plataforma. Alguns canais de Tv a Cabo, já vendiam a exibição avulsa de filmes em catálogo antes da entrada da Apple neste mercado com os filmes da iTunes Store cujo serviço foi totalmente absorvido pela plataforma da AppleTV

A pirataria neste elo de distribuição também ocorreu, e ainda ocorre, com a venda de TV Boxes de fabricantes que, não raras vezes, efetuam a quebra do bloqueio de canais de TV a cabo transmitidos pela internet. Diversos aparelhos sem homologação da Anatel circulam pelos mercados brasileiros, oferecendo serviços similares aos da AppleTV e do Chromecast, permitindo acesso aos principais e mais populares serviços de vídeo streaming e acesso à um conjunto desbloqueado de canais de TVs. Muitos, sem homologação da agência de telecomunicações, são comercializados no mercado de contrabando e cobram anualidades para renovar os acessos ao conteúdo.

Google e Apple comercializam, em 2023, versões de última geração desses dispositivos. O Chromecast passou a vir com controle remoto, que já era padrão no aparelho da AppleTV e incorpora todos os serviços da GoogleTV, cujo papel na cadeia de valor iremos explorar mais adiante.

A concorrência entre os dispositivos se dá com a finalidade de oferecer o melhor conjunto de serviços disponibilizados pelo aparelho para que ele concorra simultaneamente com diversos serviços. Os TV Boxes concorrem com os serviços integrados de forma nativa nas Smart TVs, com os provedores de conteúdo da TV a cabo ou IPTV³⁵ e com outros aparelhos, na medida em que estes consoles se assemelham ao sistema operacional dos celulares e são capazes de executar serviços de outros segmentos de mercado, como tocar músicas e exibir filmes e fotos.

Os fabricantes de TV Boxes se esforçaram na segunda década dos anos 2000 para transformar seus dispositivos em uma central de múltiplos serviços.

Os ícones das empresas concorrentes no mercado de vídeo streaming, como Prime Vídeo da Amazon, Netflix, os ícones dos serviços da Disney e da HBOMax estão incorporados ao conjunto de serviços da AppleTV e do Google TV, que também oferecem, acesso a uma gama de outros serviços com menor participação no mercado.

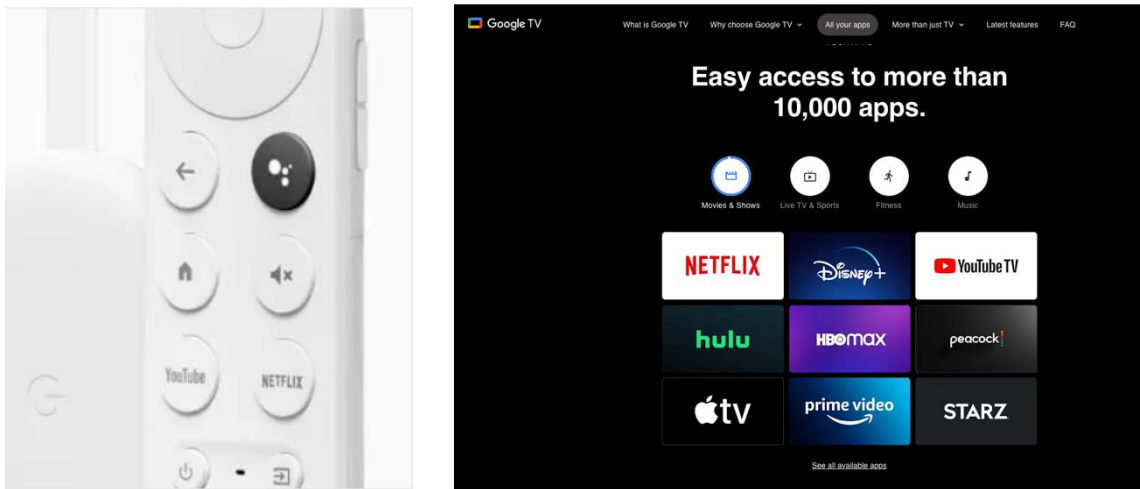
O anúncio do Google TV, na Figura 13 abaixo, revela aspectos do posicionamento e da estratégia do Google com a Google TV. Ao mesmo tempo em que comunica o acesso à mais de 10

³⁵ A infraestrutura construída por empresas brasileiras pioneiras na TV a Cabo no Brasil na década de 1990, foi vendida nos anos 2.000 para empresas de telecomunicações estrangeiras. A Globo fundadora da operadora de TV a cabo NET, vendeu a empresa para a Mexicana Telmex dona da marca Claro. A TVA fundada pelo Grupo Abril vendeu seus ativos para a espanhola Telefônica, que hoje usa a marca da Vivo. A rede de cabo instalada na década de 1990 hoje está integrada a toda a rede de cabeamento com fibra ótica e ondas de rádio usadas para que a transmissão de dados na internet chegue à ponta final de consumo. O IPTV, que significa Internet Protocol Television, não diferencia a infraestrutura física pela qual o sinal da internet é transmitido referindo-se conjuntamente ao sinal transmitido por cabos coaxiais, óticos ou rádio frequência.

mil aplicativos, dá destaque, na página principal, aos ícones dos serviços de vídeo streaming mais difundidos, como Disney+, Hulu, e AppleTV.

Além, disso posiciona a líder de mercado, Netflix, tanto na tela principal como no botão de acesso direto no controle remoto. Esses são os espaços mais visíveis e propícios ao clique rápido que leva ao consumo virtualmente instantâneo, sendo, portanto, um palco de disputa pelas empresas junto aos fabricantes de aparelhos.

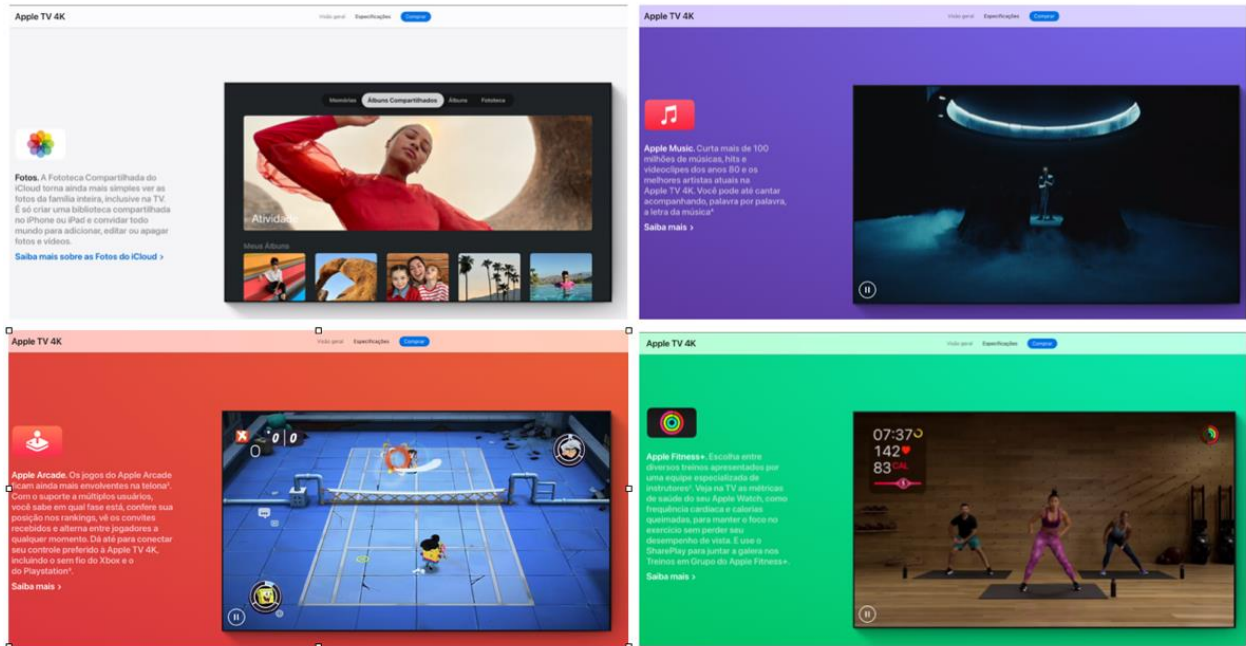
Figura 13 - Google TV como central de serviços com mais de 10.000 aplicativos



Fonte: GOOGLE. **Site do Google**, 2023. Disponível em: <https://www.google.com.br/> Acesso em: 23 fev. 2023.

A Apple TV, como ilustrado na Figura 14, direciona seus esforços de marketing para mostrar que a AppleTV é uma plataforma de jogos, músicas, videoclipes, de entretenimento para a família ver fotos, para fazer ginástica e para controlar outros dispositivos na casa.

Figura 14 - Games, ginástica Música e Fotos como serviços incorporados à Apple TV



Fonte: APPLE TV 4K. **Site da Apple**, 2023. Disponível em: <https://www.apple.com/br/apple-tv-4k/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

A evolução dos tablets e smartphones como telas alternativas para a fruição de filmes, e a sua grande disseminação como objeto de uso pessoal de massa, foi certamente vetor importante, que levou a indústria de televisores a fazer com que a tela inicial de navegação do sistema operacional nativo das Smart TVs buscasse se aproximar da experiência de navegação com ícones e janelas de aplicativos dos Smartphones. A concorrência aqui acontece no confronto entre as melhorias dos menus nativos das Smart TVs com a experiência de navegação e os serviços que as empresas proprietárias dos sistemas operacionais de smartphones mais utilizados do mundo integraram aos TV Boxes.

Passou a ser importante para todas as empresas, cujo negócio se baseia na venda de conteúdo, ter os ícones dos seus serviços bem-posicionados nas telas das Smart TVs e nas lojas de aplicativos das plataformas operacionais da Apple e do Google, as quais são simultaneamente integradas aos celulares, aos TV Boxes e se encontram disponíveis na web para navegação pelo computador pessoal.

Na disputa por espaço na tela dos celulares, Apple e Google, contaram com a vantagem de poder oferecer os seus próprios ícones de serviços de distribuição de forma nativa em todos os seus aparelhos.

Nesta dinâmica, criou-se, e perdura, uma relação aparentemente conflituosa entre as empresas entrantes originárias das indústrias de tecnologia e as antigas empresas oriundas do mercado de produção e distribuição de filmes. Na concorrência por espaço nas telas conectadas à internet³⁶, Apple, Google e Amazon, assumiram simultaneamente o papel de concorrentes e aliados das demais plataformas de vídeo streaming.

O interesse destas empresas, que fabricam aparelhos eletrônicos e sistemas operacionais, ainda que tenham suas próprias plataformas de vídeo streaming, é oferecer nos seus equipamentos e nas suas plataformas digitais uma gama variada de serviços aos clientes incluindo o acesso aos serviços de concorrentes diretos de alguns de seus serviços, especialmente os mais populares.

Assim, estas empresas concorrem diretamente, mas também se beneficiaram da presença de serviços de vídeo streaming concorrentes como Netflix, Disney+, Paramount+, Hulu e outros, permitindo, que seus serviços sejam distribuídos nas suas plataformas digitais como atrativo para os seus próprios aparelhos eletrônicos e sistemas.

As empresas concorrentes oriundas da indústria de tecnologia utilizaram sua vantagem de larga penetração no mercado e escala para concorrer no mercado do vídeo streaming.

A posição do Google como o motor de busca mais utilizado vincula-se de forma quase indissociável do próprio ato de navegação na rede. Isso define as condições para que ele utilize a sua posição como Meta Marketplace para alavancar a divulgação dos seus serviços de vídeo streaming como exporemos na seção 3.6 adiante.

O Google também utiliza a enorme escala de penetração do seu sistema Android que é nativo na maior parcela de smartphones globalmente. Por fim, a Apple e a Amazon também se utilizaram de suas bases massivas de clientes como vantagem para entrar na disputa pelo mercado de distribuição de vídeos por streaming.

3.5.2 Da mídia física para a distribuição online

Na Figura 8 (ver seção 3.1 no início deste capítulo), a faixa na cor verde representa o canal de distribuição ligado à mídia física dos DVDs, basicamente representado pelo varejo que vendia a mídia física e as vídeo locadoras.

³⁶ Smartphones, Tv boxes, Smart Tvs, Tablets, computadores pessoais e na década de 2020 os novos modelos híbridos de reprodutores de som com telas como a linha Echo com sistema Alexa da Amazon.

O negócio de locação nos anos 2000 chegou a ser tão grande que produziu redes de locadoras de vídeo, como a Redbox que espalhou quiosques para aluguel e venda de filmes a baixo custo nos Estados Unidos e a Blockbuster que chegou a ter 9 mil lojas em 15 países e 80% do seu capital vendido para o grupo controlador do tradicional estúdio da Paramount Pictures, do conglomerado de mídia do cinema de Hollywood.

A receita com o home vídeo chegou a representar 45% da receita da indústria de filmes nos Estados Unidos em 2009 frente a 8,23% auferido nas salas de cinema (CHOPRA, 2012. p.14.)

Nos anos 2000, encontram-se, na faixa verde da nossa representação gráfica da cadeia de valor global, duas empresas cujos negócios estavam ligados à distribuição de conteúdo via mídia física nos anos 2000 e que chegaram à década de 2020 como atores importantes na cadeia de valor do vídeo streaming por assinatura: a Amazon, que vendia a mídia física na sua loja online, e a Netflix, que alugava DVDs pela internet. Ambas, operando inicialmente nos Estados Unidos da América na década de 2000, já eram negócios baseados na internet, apesar de trabalharem com o envio da mídia física para o consumidor.

A partir das suas operações, ambas possuíam informação sobre o consumo no mercado de home vídeo e nele buscaram se expandir em nível global por meio da internet.

Quando a mudança tecnológica avançou no processo de destruição do consumo pela mídia física dos DVDs, ambas investiram na distribuição via plataforma de vídeo streaming e na produção de conteúdo próprio. Assim, fizeram uma integração para trás na cadeia de valor ao integrar o elo de produção no escopo de sua operação e se posicionaram de forma antecipada no novo canal de distribuição online que iria ascender.

Como reação, e para enfrentar a nova estratégia das empresas de tecnologia, algumas empresas baseadas na produção de conteúdo, que seriam fornecedores de títulos para o catálogo da Amazon, Netflix e outros serviços online, fizeram o movimento inverso, promovendo integração para frente ao criar suas próprias plataformas digitais de distribuição como a Disney+ e a Paramount+. A Apple, que até então também era somente uma agregadora de conteúdo com acordos comerciais para compor o seu catálogo de venda online, também passou a produzir conteúdos originais e lançou a plataforma AppleTV+.

Este movimento configura a reação de empresas que lideraram a governança da cadeia de valor antes da digitalização do processo de distribuição e, ao mesmo tempo, a busca de extração de

valor no modelo de negócios de baixo custo da Netflix, que se revelava promissor pelo alto crescimento do seu número de assinantes.

Na Figura 8, (ver seção 3.1 no início deste capítulo) este movimento está representado nas faixas amarela e verde e no ponto de análise do movimento na cadeia de 6A para 6B, onde atualmente se desenrola um processo de concorrência muito dinâmico para capturar o valor de mercado, que a ascensão do modelo de assinatura com baixo preço da Netflix revelou.

Chamamos a esse processo de concorrência, caracterizado por rápidas mudanças e movimentos de vários atores buscando espaço no mercado de vídeo streaming por assinatura, de “A Guerra dos Plus”, porque muitas empresas que adotaram essa estratégia batizaram o nome das suas novas plataformas com o sufixo comercial plus, representado pelo símbolo matemático de adição “+”.

Nesta dinâmica, diante da Netflix como empresa líder e pioneira na abertura do mercado de assinatura de streaming a baixo custo, os entrantes tiveram que se posicionar para ser uma plataforma “a mais” na cesta de consumo de assinaturas das famílias.

Se o baixo custo da assinatura da Netflix não pode ser visto como uma barreira de entrada para grandes conglomerados empresariais detentores de capital e recursos para uma disputa comercial de baixo custo em dimensões globais, evidentemente constitui uma fortaleza competitiva para a Netflix na retenção de clientes.

A estratégia da Netflix, como veremos adiante, determinou o padrão de formação de preços da indústria e afetou também os serviços de TV por assinatura que tiveram que se reconfigurar na década de 2020 como novos tipos de Tvs por assinaturas transmitidas pela internet com preços mais baixos do que os praticados pelas empresas que distribuíam a programação pelos cabos coaxiais e por satélite nos anos 2000.

Diante da Netflix, dos novos serviços oferecidos com a “Guerra dos Plus” os provedores de serviço de TVs por assinatura foram forçados a baixar seus preços e reconfigurar os serviços.

3.5.3 Netflix, a grande protagonista no elo da distribuição

Conforme vimos na seção anterior, na Figura 8 (seção 3.1 no início deste capítulo), identificamos que a Netflix se situava originariamente no elo 6A dos serviços de distribuição associados à mídia física dos DVDs nos anos 2000, e que passou a operar no elo 6B de distribuição

de vídeo streaming e 2B dos serviços produção de conteúdo, fazendo uma integração para trás na cadeia de valor e internalização da atividade de produção de conteúdo original na década de 2020. Adiante expusemos o caminho percorrido pela companhia que era uma locadora de DVDs e se tornou um gigante da tecnologia de distribuição de vídeos por streaming.

A Netflix, iniciou suas operações como um site de envio de DVDs pelos correios mediante, aluguel, assinatura ou compra de títulos. O modelo de assinaturas que iria se consolidar mais tarde foi operado pela Netflix ainda como locadora de filmes e séries, quando estas eram comercializadas na mídia física. Operou durante um tempo de modo híbrido, oferecendo o aluguel de DVDs e, ao mesmo tempo um catálogo que já podia ser assistido pelo computador e por meio de consoles de videogames que se conectavam às TVs da época. A proposta de valor da Netflix desde o princípio foi se posicionar como opção de baixo custo no canal de distribuição, sem multas por atraso, permitindo que o locatário ficasse quanto tempo quisesse com os DVDs, mas estimulando o consumo ao permitir que alugasse novos títulos somente depois de devolver os que havia alugado. A estratégia foi bem-sucedida e o valor de assistir a quantos filmes e séries se quisesse pagando um valor fixo por mês foi o grande diferencial que impulsionou a companhia a liderar globalmente o canal de distribuição de vídeos por streaming pago por assinatura.

Figura 15 - Site da Netflix em 2004



Fonte: Confira as mudanças no layout da Netflix de 1999 até os dias de hoje. **Canal Tech**, 2016. Disponível em <https://canaltech.com.br/entretenimento/confira-as-mudancas-no-layout-da-netflix-de-1999-ate-os-dias-de-hoje-63749/> Acesso em: 05 jan. 2023.

Figura 16 - Site da Netflix em 2008

The screenshot shows the Netflix homepage in 2008. At the top, there's a navigation bar with 'NETFLIX' on the left and 'Buy / Redeem Gift' and 'Member Sign In' on the right. Below the navigation bar are four tabs: 'Start Your Free Trial', 'How It Works', 'Browse Selection', and 'Free Trial Info'. The main headline is 'Unlimited Movie Rentals' in large, bold black letters. To the left of the headline is a red Netflix mail icon. To the right is a yellow circle with 'PLUS!' and a small image of a TV. Below the headline, there are two columns of text. The left column is titled 'Unlimited DVDs: Fast' and lists benefits like 'As many exchanges as you want', 'Over 100,000 titles', 'Fast, free shipping', 'No late fees - ever!', and 'Pre-paid return envelopes'. The right column is titled 'Unlimited Streaming: Instantly' and lists benefits like 'As often as you want', 'Some classic movies & TV episodes', 'Anytime you want', 'Where you want', and 'No additional fees - really!'. On the far right, there's a yellow box with 'FREE TRIAL' in large letters, followed by a sign-up form with fields for 'Email', 'Password', and 'Secure Server', and a 'Continue' button. Below the form is a 'Cancel Anytime' section with 'Questions?' and a phone number.

Fonte: Confira as mudanças no layout da Netflix de 1999 até os dias de hoje. **Canal Tech**, 2016. Disponível em <https://canaltech.com.br/entretenimento/confira-as-mudancas-no-layout-da-netflix-de-1999-ate-os-dias-de-hoje-63749/> Acesso em: 05 jan. 2023.

Figura 17 - Site da Netflix em 2011

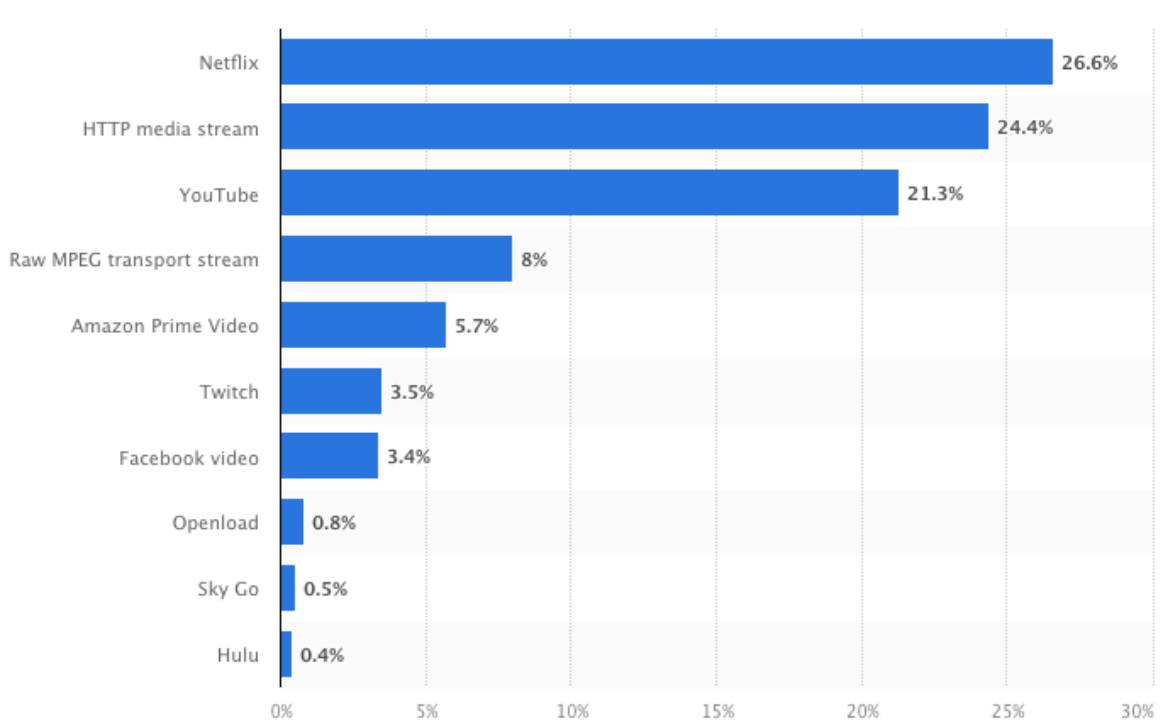
The screenshot shows the Netflix homepage in 2011. At the top, there's a navigation bar with 'NETFLIX' on the left and 'Member Sign In' on the right. Below the navigation bar are three tabs: 'Start Your 1 Month Free Trial', 'How It Works', and 'Browse Selection'. The main headline is 'Instantly watch as many movies as you want! For only \$7.99 a month.' in large, bold black letters. Below the headline is a large image of a family sitting on a couch watching TV. To the right of the image is a yellow circle with '1 MONTH FREE TRIAL'. Below the image, there are three bullet points: 'Streaming instantly over the internet to your PC, Mac & TV', 'Only \$2 more a month to get unlimited DVDs by mail', and 'Cancel anytime'. Below the bullet points is a phone number and '24 hours a day'. To the right of the main headline, there's a yellow box with '2 Ways to Start Your Free Month' and 'Free trial offer details.' Below this is a section titled 'Make Netflix even better!' with a circular arrow icon and 'facebook' logo, and a 'Continue' button. Below this is a section titled 'Start your Netflix free trial with your email address.' with a text input field, a '4-10 characters' label, and a 'Continue' button. Below the form is a privacy notice. At the bottom, there's a section titled 'TV episodes & movies instantly over the Internet!' with images of a Wii, PS3, and Xbox 360, and a laptop. Below the images are 'Learn more' buttons. To the right of the images is a section titled 'Want more? Get unlimited DVDs by mail for only \$2 more a month.' with a red Netflix mail icon and a 'Broader Selection' label.

Fonte: Confira as mudanças no layout da Netflix de 1999 até os dias de hoje. **Canal Tech**, 2016. Disponível em <https://canaltech.com.br/entretenimento/confira-as-mudancas-no-layout-da-netflix-de-1999-ate-os-dias-de-hoje-63749/> Acesso em: 05 jan. 2023.

A Figura 15 mostra o site da Netflix, em 2004, oferecendo a distribuição de vídeos e séries por meio do aluguel de DVDs. A Figura 16 mostra a primeira página do site em 2008, com a oferta híbrida de mídia física e vídeo streaming que eram simultâneas no período em que o parque tecnológico estava sendo atualizado. A Figura 17 mostra o site da empresa em 2011 com a oferta totalmente voltada para a distribuição por vídeo streaming utilizando não somente os computadores, mas também as TVs conectadas aos consoles de videogames, que, por sua vez, já estavam conectados à internet, diferentemente dos aparelhos de DVDs, já em franca obsolescência no período.

Segundo levantamento feito em outubro de 2018, que pode ser visto na Gráfico 1 adiante, a Netflix gerava 26,6% do tráfego de dados de vídeo streaming na internet. A única plataforma com número individual mais próxima dessa performance era o Youtube. O segundo lugar era ocupado por todo o tráfego de mídia na internet reunido que alcançava 24,4% do total, excluindo-se Amazon Prime, Twitch, Facebook e Youtube. Este último aparecia na terceira posição, como a segunda plataforma individual atrás da Netflix respondendo por 21,3% do tráfego de dados total da rede.

Gráfico 1 - Participação da Netflix no tráfego global de vídeo streaming em outubro de 2018

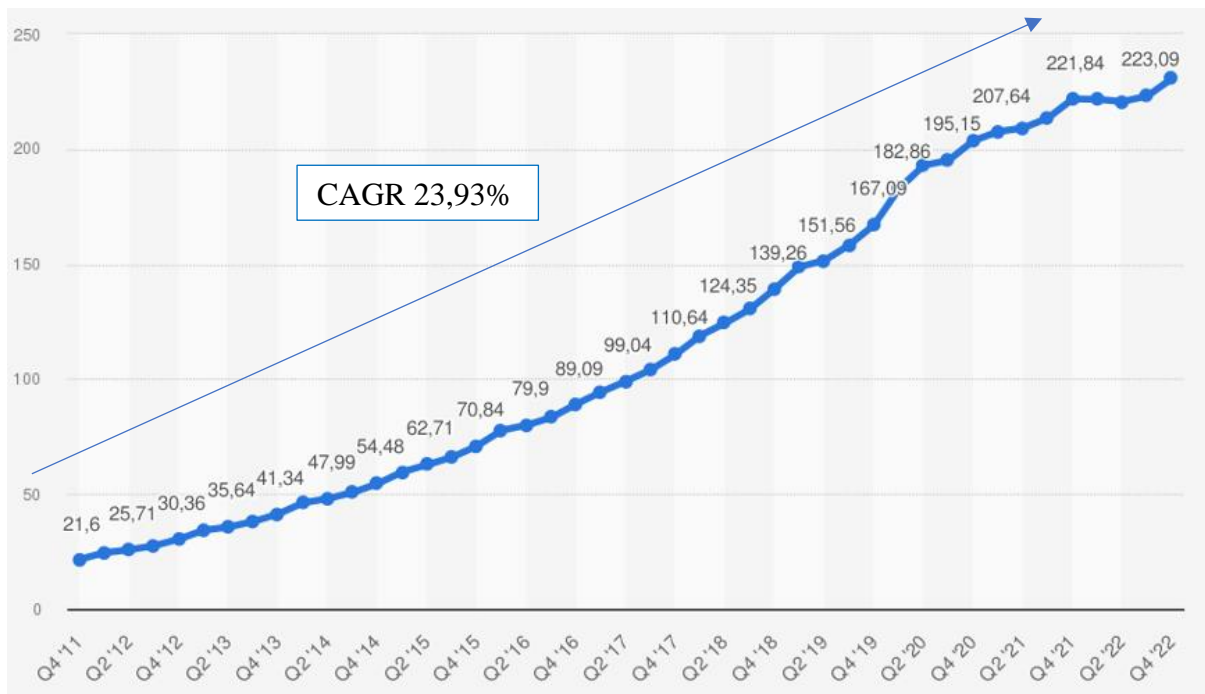


Fonte: KECK, 2021.

A Netflix cresceu mais rápido do que a capacidade da internet em entregar vídeo streaming de qualidade sem apresentar problemas de carregamento que acarretassem travamentos ou interrupções na transmissão. Por isso a empresa investiu numa rede própria de servidores que armazenam cópias e distribuem os vídeos localmente, evitando congestionar circuitos mais longos da rede. Ao final de 2021, a companhia teria declarado possuir 17.000 servidores distribuídos pelo mundo que armazenam três cópias de cada filme, com três níveis de resolução distintos que se alternam entre si de acordo com a flutuação da capacidade de tráfego das redes locais para que a transmissão não seja interrompida ou gere pausas para carregamento, gerando experiência ruim de fruição para os seus clientes.

A Gráfico 2 abaixo mostra o crescimento do número de assinantes da Netflix com uma taxa anual média acumulada (CAGR)³⁷ de 23,93% ao ano entre 2011 e 2022.

Gráfico 2 - Número de assinantes de streaming pagos da Netflix em todo o mundo (do 4º trimestre de 2011 até o 4º trimestre de 2022 - em milhões)



Fonte: Adaptado. Anzahl der zahlenden Streaming-Abonnenten von Netflix weltweit vom 4. Quartal 2011 bis zum 1. Quartal 2023. **Statista**, 2023. Disponível em: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196642/umfrage/abonnenten-von-netflix-quartalszahlen/> Acesso em: 15 jan. 2023.

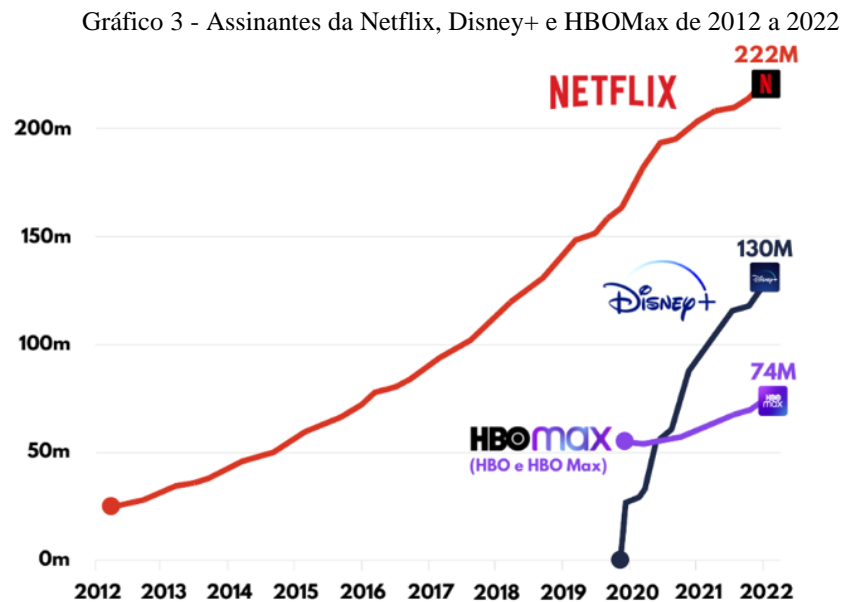
³⁷ CARG é o acrônimo para a expressão em inglês, *Cumulated Average Growth Rate* que significa a taxa média calculada de crescimento anual medida em um determinado período de tempo.

O catálogo ofertado pela Netflix era composto inicialmente por filmes licenciados dos grandes estúdios de Hollywood ao lado de séries produzidas por canais de TV que eram disponibilizadas com temporadas inteiras ou mesmo com a totalidade das temporadas produzidas.

Este modelo produziu o fenômeno de consumo do *binge watching*³⁸ e contribuiu para o uso contínuo da plataforma pelos assinantes durante a primeira fase de crescimento da Netflix. Outro fator de impulsionamento do uso da plataforma foi o sistema de sugestão de conteúdo ao espectador, baseado em algoritmo de análise do consumo pretérito e do sistema de avaliação, quando utilizado pelo usuário.

O sucesso do modelo da Netflix, dado pelo crescimento global das suas operações, revelou o tamanho do mercado aos fornecedores de conteúdo. Para diminuir a dependência da oferta de catálogo licenciado de terceiros, a Netflix passou a produzir conteúdo próprio para construir o seu catálogo proprietário e enfrentar a ameaça de reação dos fornecedores.

Concomitantemente, os estúdios de cinema de Hollywood, que compunham com seu catálogo o acervo da Netflix, desenvolveram suas próprias plataformas como forma de extrair mais valor da cadeia retirando seus catálogos da Netflix.



Fonte: A disputa do mercado de streaming de filmes. **Bizness**, 2022. Disponível em: <https://thenewsc.com.br/bizness/o-dominio-da-netflix-esta-chegando-ao-fim-%f0%9f%8e%ac/> Acesso em 15 jan. 2023.

³⁸ Maratona de séries. Hábito, ou até mesmo a expressão de comportamento de vício em assistir à uma série, ou várias séries sem parar do início ao fim durante vários dias ou nos finais de semana de forma compulsiva.

Como pode ser observado na Gráfico 3 acima, a Disney, que foi uma das empresas que retirou o seu catálogo da Netflix, alcançou em apenas dois anos, 130 milhões de assinantes, mais da metade do total de assinantes que a Netflix conquistou ao longo de 25 anos.

3.5.4 A reação dos fornecedores e outros rivais ao sucesso da Netflix, exemplos no Mercado Global e no Brasil

A consolidação do novo hábito de consumo e o crescimento do mercado de distribuição por vídeo streaming por assinatura, sinalizado pelo crescimento acelerado da Netflix, atraiu a entrada de concorrentes vindos de outras indústrias e provocou o reposicionamento dos fornecedores licenciados em busca de capturar parte da receita do mercado cuja demanda se revelou com o crescimento da Netflix no elo de distribuição.

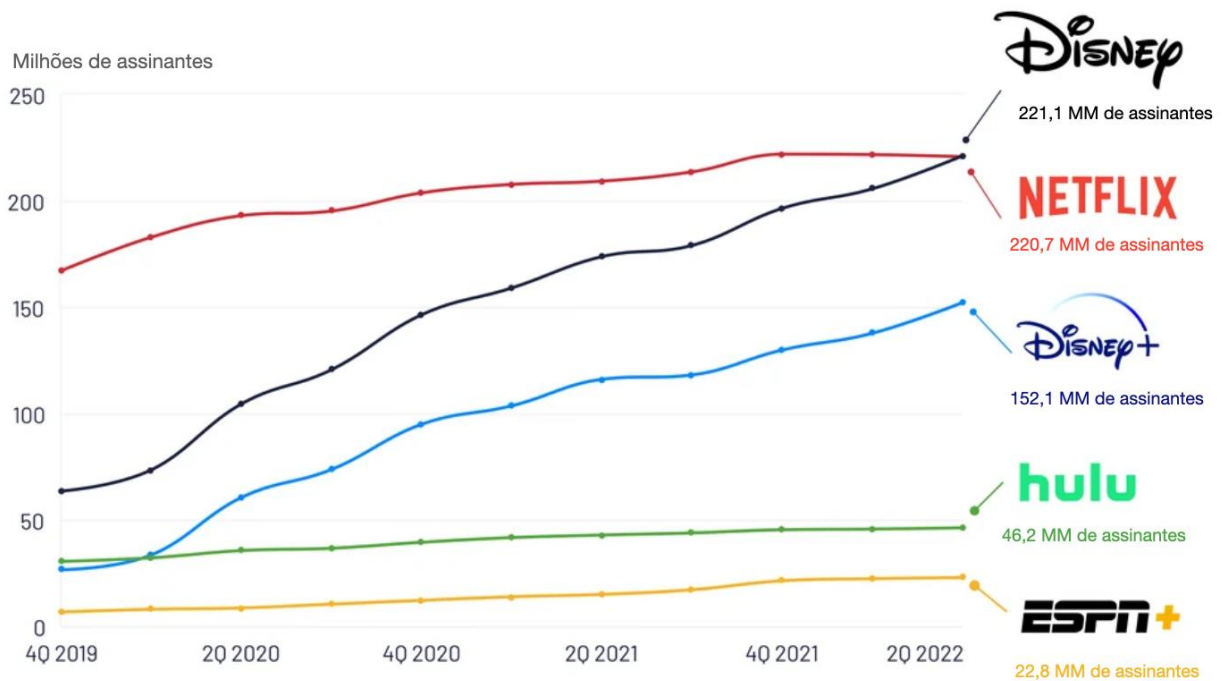
Em 2020, ano em que a pandemia do Covid-19 provocou aumento do consumo de vídeo streaming em todo o mundo, várias empresas investiram no marketing para o crescimento dos serviços de streaming. Das empresas oriundas dos conglomerados de mídia de Hollywood, destacamos a entrada nos serviços de distribuição das plataformas Disney+ e Paramount+. Das marcas operantes no mercado de TV aberta e a cabo, destacamos a plataforma HBOmax, derivada da HBO e que é propriedade do conglomerado Warner/Discovery dos EUA.

No Brasil, a Globo, maior empresa baseada no mercado da TV aberta e que também operava no mercado de TV a Cabo com a Net, entrou na competição pela disposição das famílias a pagar por uma assinatura de vídeo streaming com a plataforma da Globoplay.

A estratégia adotada pelas empresas centenárias de Hollywood³⁹ foi de recolher seus catálogos licenciados para a Netflix, investir na criação de novos conteúdos e lançar as suas plataformas próprias para distribuir seus títulos mediante a cobrança de assinatura, aluguel e compra, além de continuar licenciando de forma discricionária parte do seu catálogo para outras plataformas, que não a Netflix, de forma a minar a força desta última. A Disney+ reuniu, além do conteúdo da própria Disney, os catálogos das empresas ou marcas que adquiriu como Marvel, Pixar, Star Wars e National Geographic.

³⁹ O conglomerado da Disney, que foi fundada em 1923, da Paramount Pictures fundada em 1912 e da Discovery/Warner resultado da fusão da Discovery com a também centenária Warner, fundada em 1923 como Warner Bros Studios e que detém os direitos sobre o acervo da HBO.

Gráfico 4 - A reação da Disney ao avanço da Netflix



Nota: O total de assinantes da Disney é a soma dos assinantes da Disney+, Hulu e ESPN

Fonte: Adaptado. Disney has more subscribers than Netflix. **Reddit**, 2022. Disponível em: https://www.reddit.com/r/dataisbeautiful/comments/wouy8t/oc_disney_has_more_subscribers_than_netflix_now/ Acesso em: 20 dez. 2022.

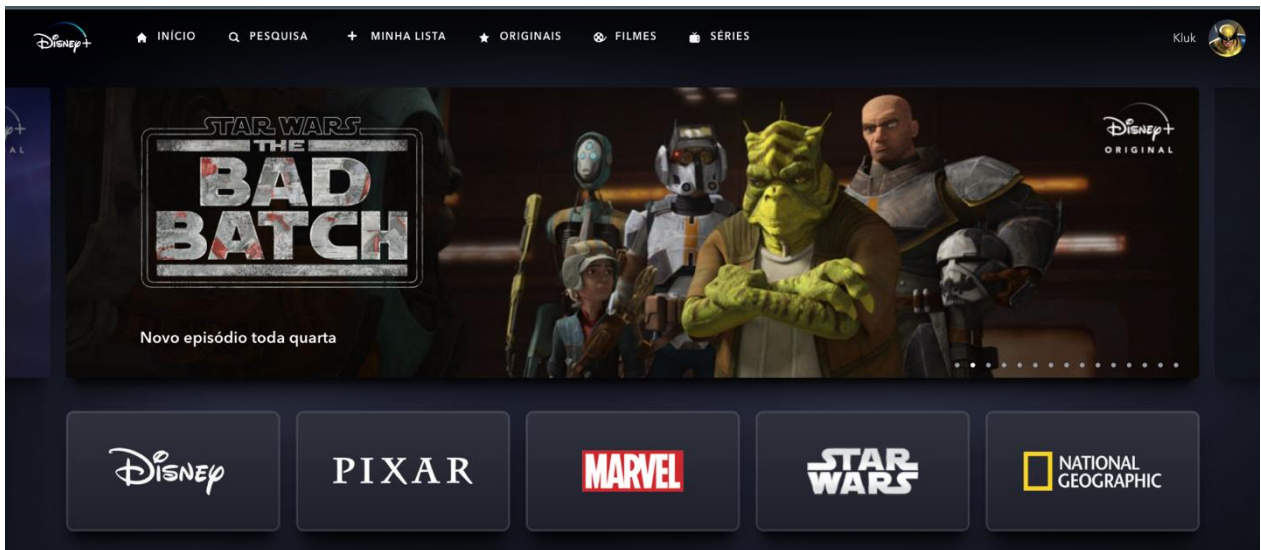
O Gráfico 4 acima mostra o crescimento acelerado do número de assinantes da Disney+, após o lançamento da sua plataforma, e queda de assinantes da Netflix, entre o último quadrimestre de 2021 e o segundo quadrimestre de 2022. Embora neste período a Disney+ não tenha alcançado a Netflix em número de assinantes, o conglomerado Disney, que é proprietário da plataforma Hulu e ESPN, superava a Netflix com a soma das suas três plataformas. Em 2022 a Netflix indicou, pela primeira vez na sua história, uma queda no número de assinantes que, chegou à um milhão entre e maio e julho deste ano.⁴⁰ Essa queda foi recuperada ao final deste mesmo ano, e não está claro quanto da momentânea queda de assinantes da Netflix poderia ter origem no crescimento da Disney+. Por outro lado, o gráfico da Figura 20, sugere que no mercado de vídeo streaming com

⁴⁰ CLAYTON, J., SHERMAN, N. Netflix loses almost a million subscribers. **BBC News**, 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-62226912> Acesso em: 20 fev. 2022.

assinatura de baixo custo havia espaço para mais empresas do que somente a participação da Netflix.

Como vemos na Figura 18 adiante, a Disney+ posicionou-se de forma diferenciada em relação ao serviço da Netflix. Reuniu a força das suas franquias proprietárias, Disney, Star Wars, Pixar, Marvel e National Geographic, que passaram a ser o pacote de conteúdo exclusivo da sua plataforma.

Figura 18 - Destaque das marcas adquiridas pela Disney como catálogo na plataforma Disney+



Fontes: DISNEY+. **Site da Disney Plus**, 2023. Disponível em: <https://www.disneyplus.com/pt-br> Acesso em: 20 jan 2022.

Seu catálogo não é substituto direto do conteúdo da Netflix. Ademais, o preço da assinatura de ambos é baixo, considerando os valores que foram praticados pelos serviços de TV a cabo que integraram a cesta de consumo das famílias por anos antes do lançamento dos serviços de vídeo streaming.

A estratégia de marketing bem-sucedida da Disney e o seu êxito em se apropriar de grande parcela de valor na cadeia com a criação da plataforma Disney+, foi praticada por outras empresas, que também adicionaram o sufixo comercial “+” aos nomes das suas marcas para designar seus serviços de assinaturas de catálogos.

Isso foi feito por empresas detentoras de catálogos históricos como a Paramount, que criou a Paramount+, e por empresas que passaram a construir novos catálogos originais, como a Apple TV+, que distinguiu o catálogo da nova plataforma do serviço de compra e aluguel que continua

em operação na plataforma da Apple TV. A estratégia do selo “+” foi copiada até mesmo por empresas cujos negócios são baseados na infraestrutura para provimento de serviços de internet e TV a cabo. Nesta última categoria, destacamos o caso da Claro, pertencente ao grupo mexicano Telmex, que no Brasil havia adquirido a operação de TV a cabo da NET do grupo Globo na década de 2000⁴¹.

A pressão da concorrência das plataformas de streaming com catálogos de filmes e séries a baixo custo, como Disney+, Netflix e Apple TV+, sobre os serviços de TV por assinatura, fez com que a Claro reconfigurasse a sua oferta, lançando a Claro TV+ em 2023. Nesse novo serviço, a Claro destaca a existência de um serviço de *Video On Demand* dentro do pacote de canais e reduz o valor da mensalidade para enfrentar o sucesso das plataformas de vídeo streaming de baixo custo.

Outro fenômeno comercial, observado nos primeiros anos da década de 2020, foi a profusão de acordos de vendas casadas para alavancar a assinatura dos seus serviços, praticados pelas empresas que buscavam ganhar participação no mercado aberto pela Netflix.

A Discovery+ se associou à Prime Video da Amazon para ganhar espaço no mercado norte americano, enquanto no Brasil a Disney+, faz venda casada com o Mercado Livre que precisa competir com o pacote de benefícios de fretes grátis que a Amazon oferece aos assinantes da sua plataforma Prime Video.

A Figura 19 abaixo mostra, ao lado esquerdo, uma notificação no aplicativo do Mercado Livre para um usuário frequente, informando seu direito à gratuidade na assinatura da Disney+. Ao lado direito da Figura está a oferta de benefícios na Amazon aos assinantes do Prime Vídeo.

⁴¹ Telmex compra Net para ser, também, operadora de TV paga. **Teletime**, 2004. Disponível em: <https://teletime.com.br/28/06/2004/telmex-compra-net-para-ser-tambem-operadora-de-tv-paga/> Acesso em: 20 abr. 2023 e AMATO, F. Transferência de controle da Net para a Telmex recebe aprovação prévia. **Globo**, 2012. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/01/transferencia-de-controle-da-net-para-telmex-recebe-aprovacao-previa.html> Acesso em: 20 abr. 2023.

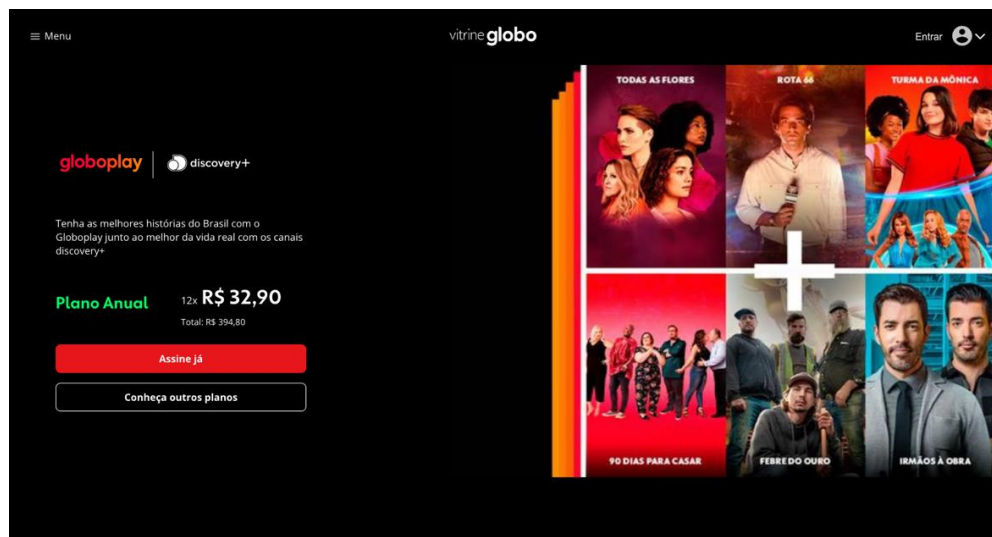
Figura 19 - Frete grátis na Amazon e no Mercado Livre para assinantes de vídeo streaming



Fontes: AMAZON. **Site da Amazon**, 2023. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/> Acesso em: 20 jan. 2022 e MERCADO LIVRE. **Site do Mercado Livre**, 2023. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/> Acesso em: 20 jan. 2022.

O sufixo comercial *Plus*⁴² ou “Mais” foi adotado no mercado como padrão de marca de distinção da coleção de conteúdo, precedido dos nomes dos renomados e reconhecidos estúdios associados à indústria de Hollywood, com memória afetiva mundialmente consolidada por décadas de produção cinematográfica.

Figura 20 - Oferta casada de assinatura da Globoplay com a Discovery+



Fonte: VITRINEGLOBO. **Site da VitrineGlobo**, 2023. Disponível em: <https://vitrine.globo.com/> Acesso em: 20 jan. 2022.

⁴² Não se trata de um sufixo da língua portuguesa, mas por falta de uma nomenclatura adequada, assim designamos o sinal “+” colocado após o nome da marca e que tem sido pronunciada correntemente como “mais” ou “plus”.

No Brasil, a Discovery+ fez parceria com a Globoplay, plataforma de origem regional que assim como o conglomerado de mídia norte americano, transformou o seu acervo histórico em catálogo para seu serviço proprietário de vídeo streaming.

Além da parceria com a Discovery, ilustrada na Figura 20 acima, a Globoplay demonstra agressiva política comercial com venda casada com diversos outros produtores ou agregadores de conteúdo. Oferece pacotes de assinatura casada com a Disney+ e pacotes de canais conhecidos nos serviços de TV a cabo em conjunto ou em dupla com marcas agregadoras de catálogo de filmes, tais como Telecine e Premiere.⁴³

Além das parcerias entre as próprias marcas das empresas produtoras de conteúdo com o selo “Plus”, o ataque dos antigos proprietários de catálogo à liderança da Netflix usou também de parcerias comerciais com empresas provedoras de serviços de internet. Como exemplo no Brasil temos a parceria para venda casada de assinatura de internet banda larga da Vivo, pertencente ao grupo espanhol Telefônica com a Disney+.

3.5.5 Impacto do vídeo streaming no modelo dos canais com grade fixa

O modelo de streaming por assinatura e acesso ilimitado ao catálogo de conteúdo popularizado pela Netflix, chega à década de 2020 como o modelo de negócios em ascensão que concorre pelo tempo de tela dos consumidores. Em julho de 2022, segundo noticiado pelo Wall Street Journal, com base em pesquisa da Nielsen, a audiência dos serviços de streaming superou o tempo de tela dos serviços de TV por assinatura nos Estados Unidos da América.⁴⁴

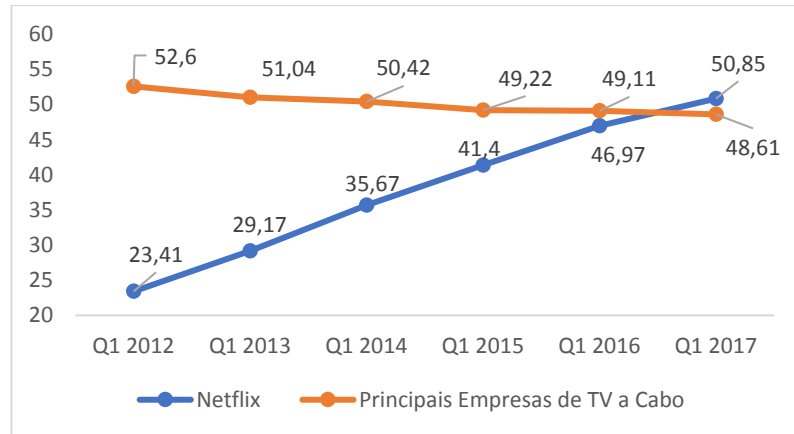
As Gráficos 5 e 6 adiante também demonstram a tendência de crescimento acelerado do streaming frente o recuo das assinaturas dos serviços de TV paga nos Estados Unidos e na América Latina.

⁴³ VITRINEGLOBO. **Site da VitrineGlobo**, 2023. Disponível em: <https://vitrine.globo.com/> Acesso em: 20 jan. 2022.

⁴⁴ FIGUEIREDO, A. L. Streaming supera audiência da TV a cabo pela primeira vez na história. Olhar Digital, 2022. Disponível em <https://olhardigital.com.br/2022/08/25/cinema-e-streaming/streaming-supera-a-audiencia-da-tv-a-cabo-pela-primeira-vez-na-historia/>

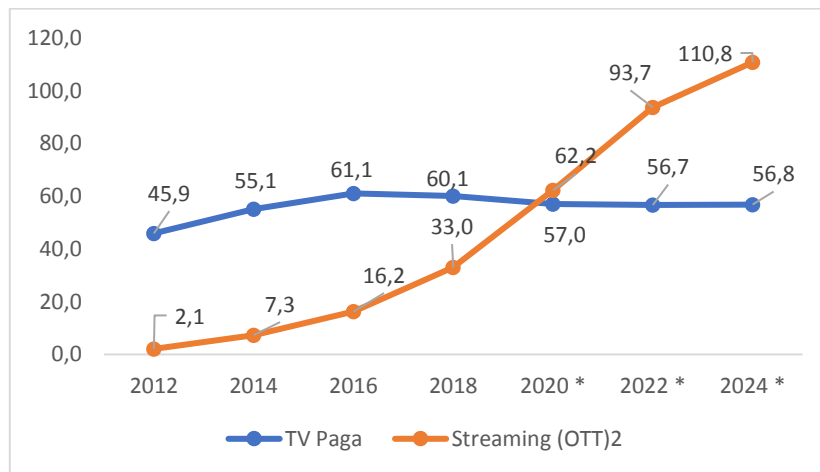
Para reter clientes, os provedores de TV a cabo aumentaram a oferta do serviço de vídeo sob demanda e foram forçados a reduzir preços, pois enfrentam o fenômeno dos *cut corders*⁴⁵, que abandonaram a TV a cabo por assinatura, em favor dos serviços de vídeo sob demanda por assinatura, como Netflix, Prime Vídeo, Disney+ e Apple TV+.

Gráfico 5 - Assinantes da Netflix x Assinantes de TV a Cabo nos EUA (em milhões)



Fonte: RICHER, 2017.

Gráfico 6 - Assinaturas de streaming e TV paga na América Latina



(*) Previsão quando da publicação do estudo

OTT = Over The Top que denomina os serviços de vídeo streaming pela internet que não passa por redes de cabo, satélite ou ondas de radiofrequência

Fonte: PIMENTEL, 2020.

⁴⁵ Fenômeno do abandono dos serviços de assinatura dos serviços de TV a Cabo em que os ex-clientes deste serviço literalmente cortam os antigos cabos coaxiais quando os serviços de TV por assinatura e das plataformas de vídeo streaming passam a ser disponibilizadas na internet por fibra ótica, ou rádio frequência de alta velocidade (4G/5G).

No Brasil, o grupo Globo, vendeu em 2004 a operação da NET, primeira e maior empresa de TV a Cabo do país, para a Telmex, que no Brasil oferece serviço de telefonia móvel, internet via rede de celulares e internet banda larga por assinatura a cabo e por fibra ótica.

Diante da concorrência das plataformas de streaming, a Globo criou a Globoplay, plataforma de vídeo streaming sob demanda por assinatura, que concentra extenso catálogo original de novelas, séries produzidas para a programação da TV aberta e filmes produzidos para o cinema e a programação da TV aberta.

O Grupo Telmex gradualmente substituiu a marca da Net pela Claro, que passou a oferecer, de forma casada, o serviço de provimento de acesso à internet juntamente com a Claro TV e o acesso ao canal NOW, que era reconhecido como o canal de vídeo sob demanda. Rapidamente, entretanto, a Claro substituiu essa comunicação e adotou para o seu serviço a nomenclatura ClaroTV+, similar ao Disney+, Paramount+ e AppleTV+. É significativa a mudança de marca, juntamente com a oferta de baixo custo, por R\$ 69,90 um pacote, que procura diminuir a distância de preço entre o serviço de TV por assinatura e o valor de assinatura de outras plataformas de vídeo streaming.

Esses movimentos, ilustram como os serviços de streaming de baixo custo forçaram os serviços de TV por assinatura a se adaptarem ao seu padrão de oferta de conteúdo ilimitado por um preço de assinatura mais acessível.

Abaixo as Figuras 21 e 22 demonstram como a Claro se esforça por comunicar que o canal NOW, marca que tentou alavancar como concorrente da Netflix no seu pacote de canais, agora é a ClaroTV+ e se posiciona como uma mistura de TV por assinatura e serviço de vídeo on demand de baixo custo para concorrer em melhores condições de preço com os serviços das plataformas de vídeo streaming OTT.

Figura 21 - Comunicação da Claro TV+ no Google e na Homepage da oferta

Anúncio · <https://www.clarotvmais.com.br/> ▾

Net now agora é Claro tv+ - Acesse a programação Claro tv+

Assista TV ao vivo pela **Claro tv+**. Conteúdos 100% online, disponíveis onde e quando quiser. Os melhores canais ao vivo e conteúdos de streaming estão no **Claro tv+**. Conheça agora. O melhor da TV na sua mão. Experiência mais completa. TV, Filmes, Séries e mais.

Pacotes de Streaming
Os melhores conteúdos num só app TV e streaming de onde estiver

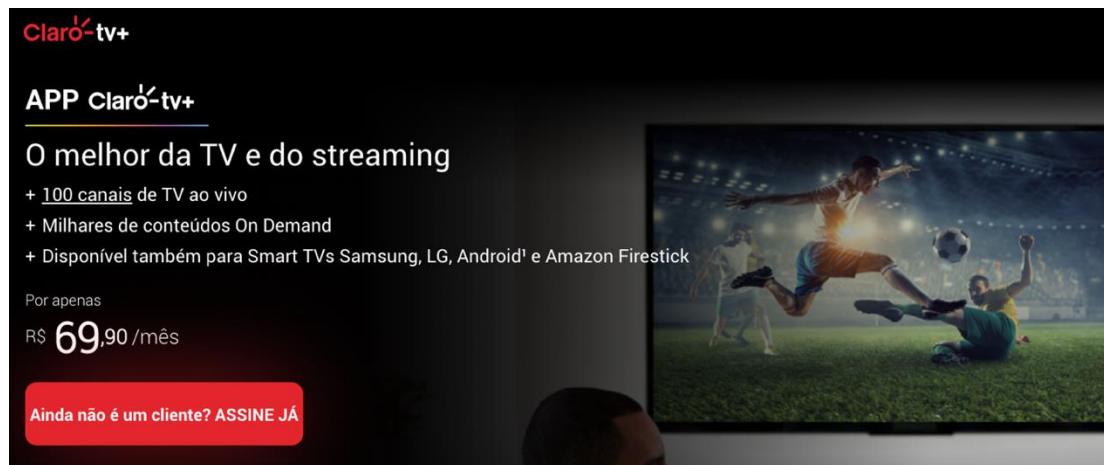
Assine por apenas R\$69,90
TV e streaming de onde estiver TV ao vivo na palma da sua mão

Assista de onde estiver
TV ao vivo na palma da sua mão Assine App Claro Tv+ por R\$69,90

Conheça os Canais
Programação ao vivo de onde estiver TV ao vivo na palma da sua mão

Fonte: CLAROTV+. **Site da ClaroTV+**, 2023. Disponível em: <https://www.clarotvmais.com.br/home-landing>
Acesso em: 26 fev. 2022.

Figura 22 - Oferta da Claro TV utilizando a marca plus e com oferta de baixo preço



Claro tv+

APP Claro tv+

O melhor da TV e do streaming

- + 100 canais de TV ao vivo
- + Milhares de conteúdos On Demand
- + Disponível também para Smart TVs Samsung, LG, Android¹ e Amazon Firestick

Por apenas
R\$ **69,90** /mês

Ainda não é um cliente? ASSINE JÁ

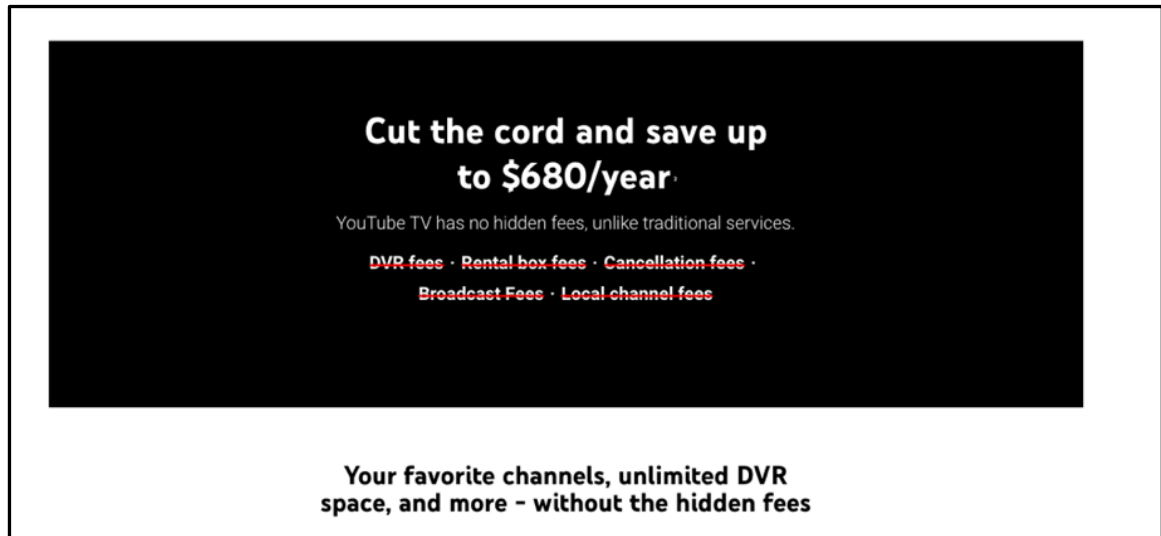
Fonte: CLAROTV+. **Site da ClaroTV+**, 2023. Disponível em: <https://www.clarotvmais.com.br/home-landing>
Acesso em: 26 fev. 2022.

Na mesma direção, em termos de configuração de serviços, o Google criou o Youtube TV, serviço OTT que também apresenta como proposta de valor grande oferta de conteúdo à preços mais baixos do que os que historicamente foram praticados pelas operadoras de TV por assinatura.

A Figura 23 abaixo mostra o texto da propaganda do Google direcionado contra os serviços de TV a cabo que diz: “Corte a corda e economize até USD\$ 680 por ano. O Youtube TV não tem

taxas escondidas como os serviços tradicionais. Sem taxas para assistir conteúdo sob demanda. Sem taxa de aluguel, sem taxa de cancelamento, sem taxa de transmissão, sem taxa para acessar canais locais.⁴⁶

Figura 23 - Propagandas da Youtube TV nos EUA



Fonte: YOUTUBE TV. **Site do YouTubeTV**, 2023. Disponível em: <https://tv.youtube.com/> Acesso em: 20 fev. 2023.

A propaganda faz referência direta ao fenômeno dos usuários que abandonam os serviços de TV a cabo, chamados de *cut corders*, literalmente cortando os terminais de cabos das antigas e percebidas como obsoletas redes de transmissão de TV a cabo coaxial em suas residências, para utilizar somente os serviços entregues pela internet de alta velocidade.

A Figura 24 adiante mostra uma propaganda da Youtube TV concorrendo em preço e serviço com um pacote de TV a cabo e com a plataforma Hulu da Disney, que oferece programação de canais de televisão com publicidade e catálogo de filmes e séries para consumo sob demanda de vídeo. A Figura 31 mostra a variedade de canais agregados ao serviço do Youtube TV que pode ser instalado em qualquer aparelho de televisão com a compra do Chromecast, dispositivo do tipo TV Box que se conecta à internet via rede doméstica de Wi-Fi.

⁴⁶ Tradução nossa.

Figura 24 - Propaganda do Youtube TV nos EUA

Get more for less with YouTube TV

Stream all your favorites without the annual contracts or hidden fees.

YouTube TV	Cable Services	Hulu + Live TV
100+ Channels	100+ Channels	75+ Channels
✓ No annual contract	×	✓
✓ Unlimited DVR space included	×	✓
✓ 3 streams and 6 accounts per household	×	×
✓ NFL and NBA Networks	✓	✓
✓ PBS, Nickelodeon	✓	✓
✓ +\$0 installation fee	×	✓
\$64.99/mo	\$124.86/mo <small>Average monthly cost</small>	\$69.99/mo <small>Average monthly cost</small>

TRY IT FREE

Fonte: YOUTUBE TV. Site do YouTubeTV, 2023. Disponível em: <https://tv.youtube.com/> Acesso em: 20 fev. 2023.

Figura 25 - Imagem com lista de canais disponíveis na assinatura do Youtube TV

YouTube TV Channels

ZIP code

Complete local network coverage in the U.S. nationwide

Enter your home ZIP code to see your areas lineup

Base F

TRY IT FREE SIGN IN

IN FIRST 3 MONTHS \$24.99/mo

Fonte: YOUTUBE TV. Site do YouTubeTV, 2023. Disponível em: <https://tv.youtube.com/> Acesso em: 20 fev. 2023.

Na Figura 8 (ver seção 3.1 no início deste capítulo), esse movimento de concorrência de toda as plataformas de transmissão e as várias configurações de serviços entre si é indicado pelas

setas que levam os conteúdos das empresas de TV Aberta e TV a Cabo dos elos 4B e 5B à área de intersecção das telas de TV e dos *Smartdevices*, respectivamente representadas pelas Telas 2 e 3.

As empresas de TVs por assinatura se movimentam para formatação de pacotes de serviços que combinam a programação de canais ao vivo, ou com grade fixa com a funcionalidade do vídeo sob demanda. Com capacidade de armazenamento na nuvem, todo o conteúdo de shows televisivos, séries, novelas e programas jornalísticos que são veiculados na Tv aberta ou por assinatura podem se transformar em acervo de catálogo online.

3.5.6 Apple, a fabricante de equipamentos eletrônicos que produz vídeos

Na Figura 8 (ver seção 3.1 no início deste capítulo), a atuação da Apple está configurada no movimento 7A-7B, em que a empresa do setor de tecnologia entra e avança sobre a cadeia de valor do audiovisual como forma de capturar valor no mercado de consumo do audiovisual e controlar parte da atividade produtiva que torna os seus equipamentos interessantes para o uso dos consumidores.

Antes da aceleração do modelo de cobrança por assinatura difundido pela Netflix, a Apple, fortemente baseada na produção de computadores, smartphones, e tablets, motivada por tornar seus equipamentos atrativos, já havia entrado no negócio de distribuição de vídeos com a oferta de serviços de compra ou aluguel de filmes em aplicativos nativos⁴⁷ ao sistema operacional nativo dos seus equipamentos.

A Apple foi a primeira empresa a conseguir reunir, para distribuição global, o catálogo dos três maiores conglomerados da indústria fonográfica e do cinema, Sony, Universal e Warner, para formar a base da biblioteca do seu aplicativo iTunes de música. Inaugurado em abril de 2003 vendeu 25 milhões de arquivos em downloads em dezembro daquele ano (VICENTE, 2012) e posteriormente abriu o caminho para que os modelos de negócio de compra e aluguel de filmes na iTunes Store e na Apple TV.

Os preços e o modelo de cobrança por compra ou aluguel do conteúdo em áudio e vídeo replicou inicialmente, no meio digital, a lógica da compra ou aluguel dos filmes, como era feito com os CDs e os DVDs nas lojas e locadoras físicas. Pode ser considerado um modelo de cobrança

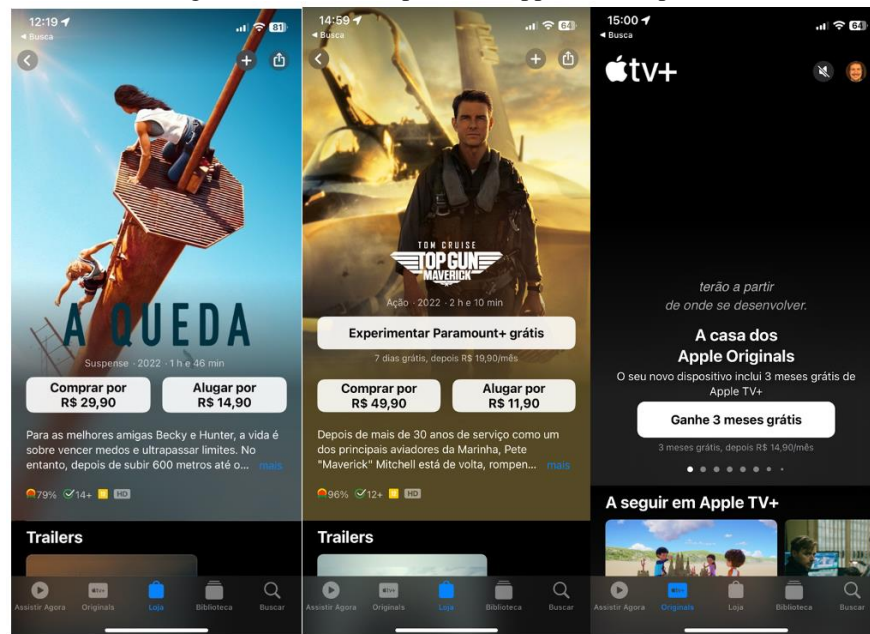
⁴⁷ Aplicativos e sistemas operacionais nativos são aqueles que já se encontram configurados dentro do aparelho e que não podem ser apagados pelo usuário pois constituem o conjunto de aplicações padrão integrados ao equipamento.

de transição que vai da posse da mídia física pelo consumidor, passa pela suposta posse digital e finalmente para a ausência de posse no modelo de assinatura com acesso ao conteúdo via streaming na internet.

A estratégia adotada pela Apple, para responder ao crescimento do modelo de cobrança por assinatura, foi manter de forma separada um catálogo para o modelo de aluguel e compra, e outro para o modelo de cobrança de assinatura nomeado AppleTV+, com conteúdo exclusivo e original produzido pela Apple, os chamados *Apple Originals*.

A Figura 26 abaixo mostra três telas do aplicativo AppleTV instalado em um Iphone. Na esquerda, encontra-se a oferta de compra ou aluguel do título *A Queda*, produzido e licenciado pela Paris Filmes. Ao centro a oferta de compra e aluguel do filme *Top Gun*, produzido pela Paramount juntamente com a oferta de assinatura da Paramount+ por R\$ 19,90 mês. À direita, a oferta de assinatura da AppleTV+, que é o repositório das produções originais da Apple.

Figura 26 - Telas do aplicativo Apple TV no Iphone



Fonte: YOUTUBE TV. **Site do YouTubeTV**, 2023. Disponível em: <https://tv.youtube.com/> Acesso em: 20 fev. 2023.

Em nível Global, o sistema operacional da Apple com a App Store, abriga um dos maiores Marketplaces digitais do mundo, rivalizando com o Google Play, loja de aplicativos da plataforma do Android pertencente ao Google. A Apple é um dos grandes players nos mercados que transacionam produtos digitais, e desde o lançamento dos primeiros IPods, Iphones e I pads, que

abriram espaço para o atual mercado de consumo digital, esteve presente como canal de distribuição de filmes, músicas e games.

A estratégia da Apple é se beneficiar do trabalho de terceiros que desenvolvam aplicativos para tornar o seus equipamentos mais interessantes e produtivos, ao mesmo tempo em que a própria companhia investe em aplicativos e funcionalidades proprietárias, com aplicativos nativos e integrados ao próprio sistema operacional, a fim de garantir uma experiência diferenciada dos usuários com os serviços e conteúdos de entretenimento, que é uma área vital na disputa dos fabricantes de celulares, computadores e tablets. A mesma estratégia é seguida pelo Google para reforçar a posição competitiva do sistema Android.

O serviço de venda e aluguel de filmes da Apple passou a ser ameaçado em duas frentes.

A primeira se refere aos movimentos de maior penetração das plataformas de distribuição digital que negociaram a inserção dos seus ícones de serviços nos menus das Smart TVs, que já vinham com capacidade de conexão à internet, tornando desnecessário o acoplamento de um dispositivo externo como o console do Apple TV, para os acessar. Com isso os fabricantes de TV Boxes como o dispositivo da Apple TV ou o Chromecast do Google passam a ser dispensáveis nas novas Smart TVs.

A segunda se refere ao investimento que as empresas produtoras de conteúdo do complexo de mídia e entretenimento norte americano fizeram para lançar as suas próprias plataformas de distribuição de vídeo por streaming.

Assim, diante do sucesso da Netflix, do surgimento da Disney+, da Paramount+ e de outras plataformas com a integração dos serviços delas de forma nativa nas Smart TVs, a Apple se movimentou para fazer frente à concorrência.

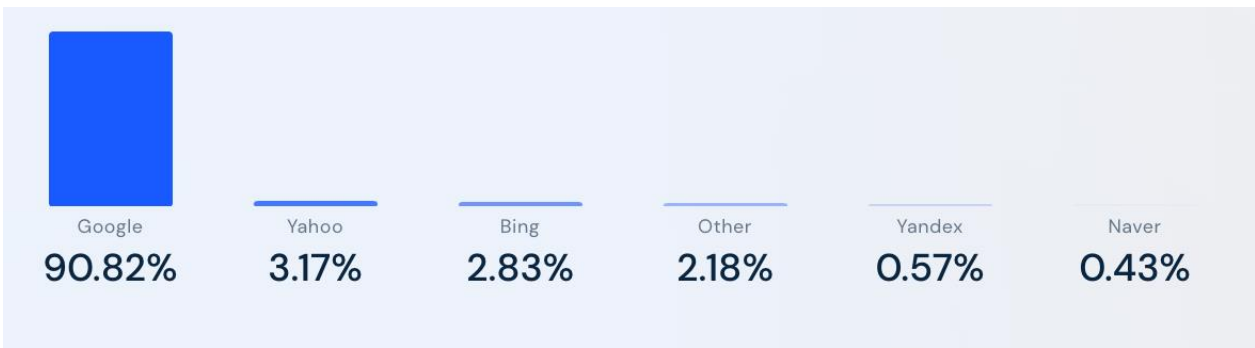
Sem abandonar o modelo de compra e aluguel da antiga iTunes Store, que congregava o serviço de compra de músicas e filmes, passou a oferecer um novo serviço de vídeo streaming por assinatura, com conteúdo exclusivo para assinantes chamado Apple TV+, e que passou a ser nativo nos Iphones, I pads e Computadores.

Portanto, na década de 2020, a Apple opera com os dois modelos de negócio. O novo modelo de assinatura a baixo custo com acesso ilimitado ao catálogo de *Apple Originals* da Apple TV+ e o modelo de compra e aluguel inaugurado na década de 2000 com a sua extinta iTunes Store que permanece no serviço da plataforma da Apple TV. Para os usuários do serviço de compras de conteúdo, a Apple mantém todos os direitos de baixar os arquivos para uso offline.

3.5.7 A estratégia da Alphabet, com o Google, o YouTube, o YouTube TV e o Android.

Em novembro de 2022, a participação das buscas realizadas na Internet utilizando o Google em todo o mundo era de 90,82%, conforme Figura 27 abaixo. A dominância neste ponto chave de acesso à internet, deu à Alphabet, dona do serviço de motor de busca, forte vantagem em relação a outras empresas para avançar sobre novos negócios em setores e cadeias de valor adjacentes, penetrando nestes por meio da tecnologia.

Figura 27 - Motores de Busca mais usados em Novembro de 2022.



Fonte: Participação de Mercado dos Motores de Busca. **SimilarWeb**, 2022. Disponível em: <https://www.similarweb.com/pt/engines/> Acesso em: 09 jan. 2023.

Construindo filtros em torno do motor de busca principal, o Google construiu força competitiva para entrar em diversos setores como agregador de informações de uso quase universal. Esta dominância foi usada para reduzir barreiras de entrada para o Google ou minar o poder de outras empresas do setor que também atuam com características de agregadoras de informações nos seus modelos de negócio, como os *marketplaces*⁴⁸ do varejo ou os *marketplaces* de serviços de viagem.

Ao usar os filtros de busca de compras, a interface do Google se transfigura e o design do Google Shopping toma a forma de uma loja virtual nos moldes mais popularizados pelos *marketplaces* do varejo, contendo as informações dos produtos buscados como foto, descrição e preço, além do endereço de origem da oferta.

Isso também é feito quando um usuário usa o filtro de Viagens. O Google toma a forma de um site de viagens que agrega informações de voos, reserva de hotéis, informações de aluguel de

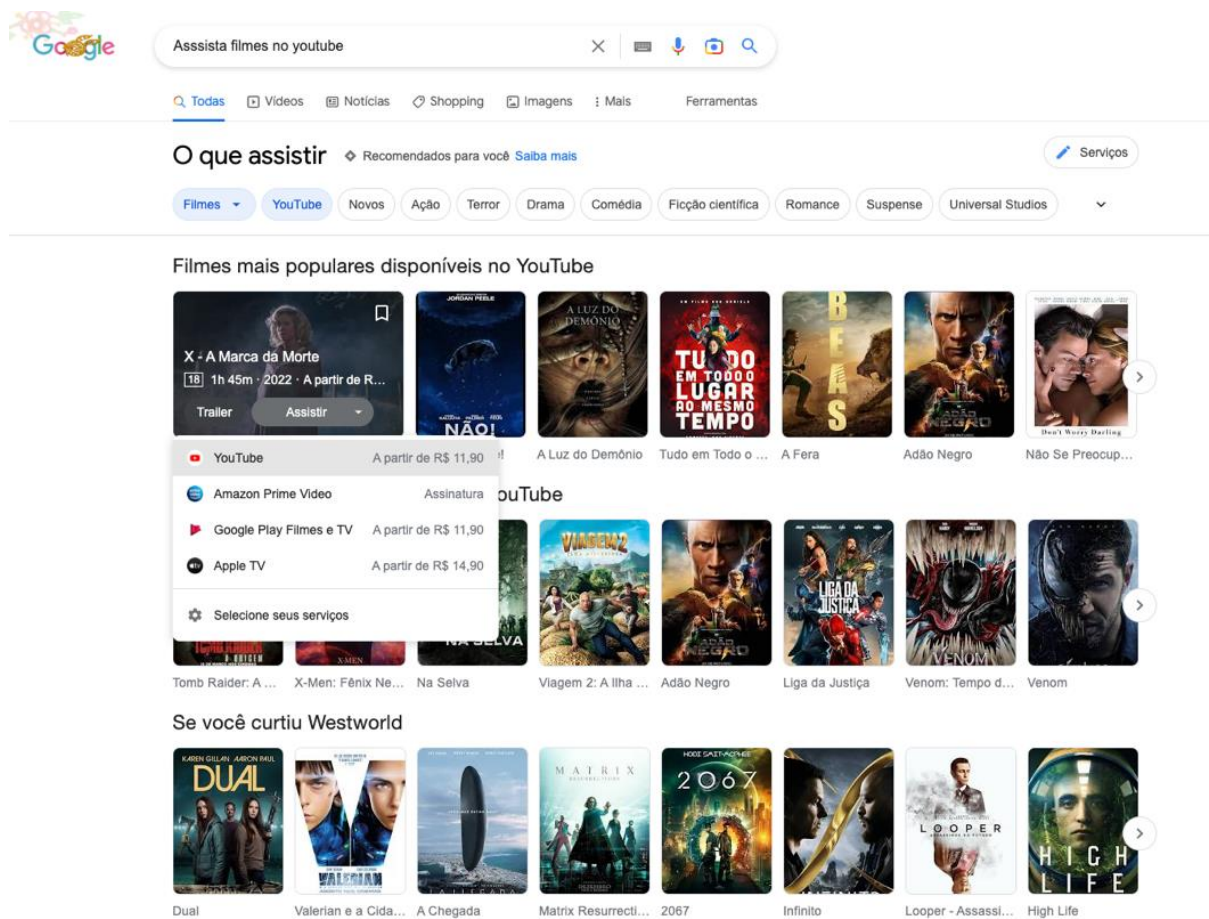
⁴⁸ Nos referimos aos Marketplaces Digitais que são a tendência no comércio eletrônico na internet, onde uma plataforma digital intermedia a oferta de múltiplos vendedores de um lado, com múltiplos compradores do outro.

casas de veraneio e de atrações turísticas que são filtros adicionais dentro do espaço do Google Viagens, recolhendo essas informações de todos os sites, marketplaces e plataformas digitais que respondam às palavras-chave da busca inicial.

A mesma estratégia de penetração do Google no varejo e no mercado de viagens é utilizada pelo Google para o mercado de vídeo streaming.

A Figura 28 abaixo mostra o resultado de busca de filmes disponíveis no Youtube direcionado por palavras chaves digitadas.

Figura 28 - Interface de busca no Google que agrega os filmes disponíveis no Youtube.



Fonte: GOOGLE. Site do Google, 2023. Disponível em: <https://www.google.com.br/> Acesso em: 23 fev. 2023.

O Google organiza a busca de filmes e emula a exibição de catálogo utilizada no interior das plataformas de vídeo streaming com diversos tipos de agrupamento possíveis: por gênero, por tipos sugeridos a partir do que o usuário assistiu ou que gostou, etc.

Essa plasticidade na interface do Google é um dos elementos que compõem a capacidade do Google de se posicionar, ao mesmo tempo, como buscador e como concorrente dos demais serviços de vídeo streaming.

Como ferramenta de busca, precisa entregar ao internauta que usa o buscador diversas opções de plataformas que atendem ao serviço ou produto buscado, mas entre estas plataformas oferece os seus próprios serviços e potencialmente tem condições de monitorar os preços de forma instantânea, de forma a induzir a compra com alterações no preço da sua própria oferta.

Desta forma, assim como a dominância do Google como motor de busca o coloca na posição de um Meta Marketplace, ou de um marketplace dos marketplaces para se apropriar de valor nas cadeias produtivas do comércio de bens ou serviços, esta dominância o favorece no mercado de vídeo streaming.

No caso do varejo ou do setor de viagens, os negócios buscados pagam ao Google para aparecer mais vezes e em melhores posições nas listas de buscas. No caso do vídeo streaming, o Google usa a sua posição dominante de motor de busca como indutor de consumo nas suas próprias plataformas, como YouTube ou YouTube TV.

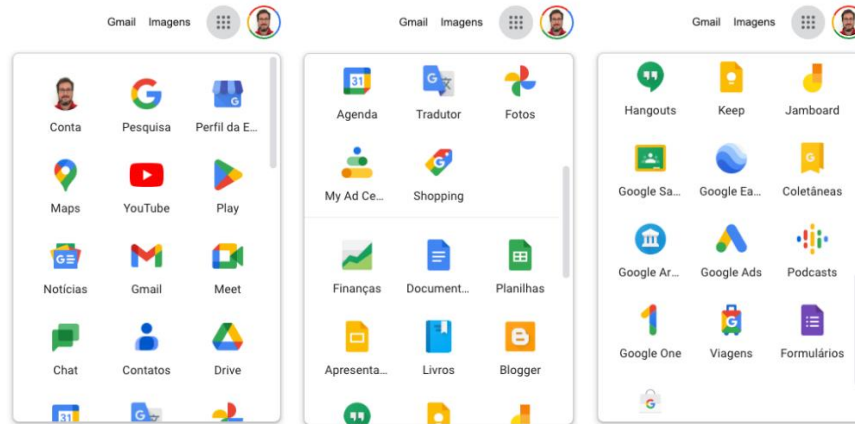
Além da dominância com o motor de busca do Google, a Alphabet detém o sistema operacional Android, que está presente em 71% dos celulares do planeta⁴⁹, uma condição extremamente vantajosa em termos de penetração no mercado para oferecer seus serviços, incluindo os seus serviços de vídeo streaming.

Na Figura 29 adiante estão dispostos os aplicativos ou serviços agregados ao Google Workspace, interface disponível gratuitamente para qualquer pessoa que se registre na plataforma com um e-mail do Google e presente também nos celulares Android de forma nativa.

O Google usou da sua condição de dominância nessas duas frentes para se posicionar no mercado de vídeo streaming e a sua estratégia no segmento foi abrir diversas frentes utilizando sinergia comercial com oferecimento de pacotes com seus outros serviços para impulsionar o pagamento por serviços de streaming de vídeo.

⁴⁹Mobile Operating System Market Share Worldwide Oct 2016 – July 2021. **Statcounter**, 2021. Disponível em: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide/#monthly-201610-202107> Acesso em: 21 abr. 2023.

Figura 29 - Menu da suíte de aplicativos do Google Workspace



Fonte: GOOGLE. **Site do Google**, 2023. Acesso direto ao menu dos serviços do Google em desktop no navegador da internet. Disponível em: <https://www.google.com.br/> Acesso em: 23 fev. 2023.

O Google adquiriu o Youtube em 2006 por USD\$ 1,65 bilhões⁵⁰. Em 2010, criou a plataforma Google TV⁵¹ que agrega vários serviços de vídeo streaming e foi introduzida em aparelhos de TVs da Sony, Samsung, LG e Vizio. Em 2014, lançou o Chromecast, o primeiro dispositivo para transformar televisores comuns em Smart TVs conectadas a internet que fez sucesso em escala global.⁵²

O Youtube se configura como um *marketplace* de vídeos que podem ser disponibilizados na internet por qualquer pessoa ou empresa que queira criar canais e disponibilizar conteúdo em vídeo na plataforma. Remunera os produtores de conteúdo nos canais dentro da plataforma segundo o número de visualizações dos vídeos. Congrega vídeos produzidos por amadores e produtores de conteúdo profissionais e fornece uma série de ferramentas na própria plataforma para incentivar o aprendizado para o produtor de conteúdo.

Beneficia-se do efeito de rede, com milhões de indivíduos e empresas criando gratuitamente conteúdo para a plataforma, que vende anúncios publicitários e os distribui de forma segmentada.

É uma plataforma que independente do conteúdo, compete pelo tempo de tela do consumidor com uma ampla gama de concorrentes no mercado de distribuição de vídeos.

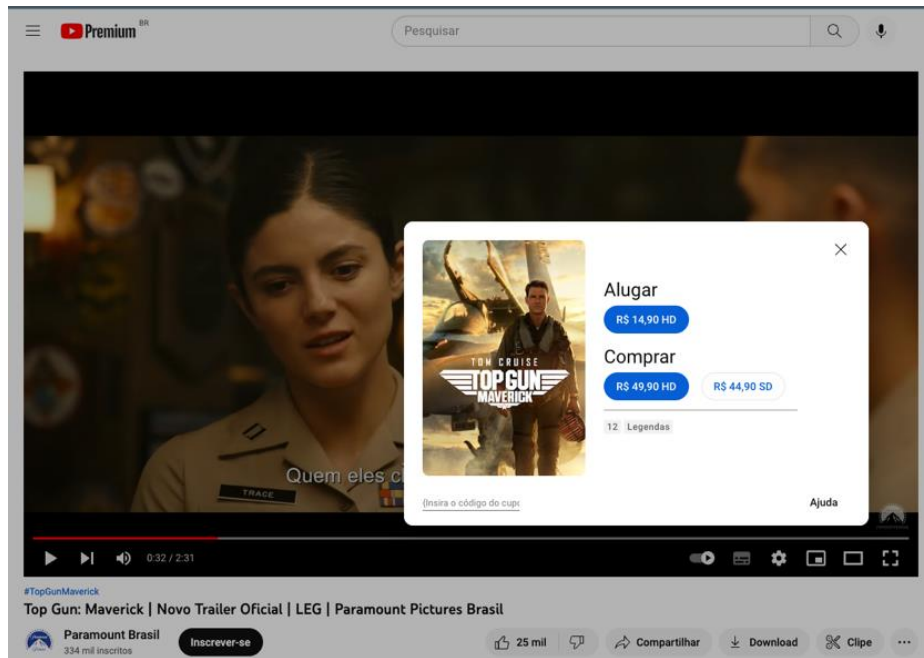
⁵⁰LEITE, P. Google compra site de vídeo YouTube por US\$ 1,65 bi. **Folha de S. Paulo**, 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1010200602.htm> Acesso em: 17 fev. 2023.

⁵¹Google TV (sistema operacional). **Wikipédia**, a enciclopédia livre, 2022. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_TV_\(sistema_operacional\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_TV_(sistema_operacional)) Acesso em: 17 fev. 2023.

⁵²SANTOS, L. Veja a evolução do Google Chromecast. **Tecmundo**, 2021. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/produto/231050-veja-evolucao-google-chromecast.htm> Acesso em: 17 fev 2023.

Oferece plano de assinatura pago que isenta o usuário de assistir anúncios publicitários, permite ouvir o conteúdo mesmo quando a tela do telefone está bloqueada e dá acesso conjunto ao conteúdo do YouTube Music, que é a plataforma de música por streaming do Google.

Figura 30 - Oferta de aluguel ou compra de filme no Canal da Paramount no Youtube



Fonte: PARAMOUNT BRASIL. Top Gun: Maverick. **Youtube**, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9Jgua93Xhcw> Acesso em: 20 fev. 2022.

No Youtube, assim como na AppleTV, é possível assistir filmes por aluguel ou compra com direito a reprodução ilimitada por tempo indefinido. A Figura 30 acima mostra a oferta de compra ou aluguel do filme Top Gun no Youtube, que aparece logo ao lado da reprodução do trailer do filme no Canal oficial da Paramount Brasil na plataforma.

O Google também detém a plataforma Google Play, marca surgida para equipar de forma nativa os celulares do sistema operacional Android, embarcado em milhões de celulares como plataforma de compra ou aluguel de vídeos.

Como vimos anteriormente o Google ainda oferece uma plataforma por assinatura que também usa a marca do Youtube TV. Esta, agrega dezenas de canais de televisão distribuídos por vídeo streaming pelo preço de uma assinatura mensal e dispõe de catálogo de filmes e séries para concorrer ao mesmo tempo com serviços de TV a cabo e com as plataformas de streaming de Vídeo On Demand. Nos Estados Unidos, o preço da assinatura mensal é de USD\$ 64,99 com acesso a

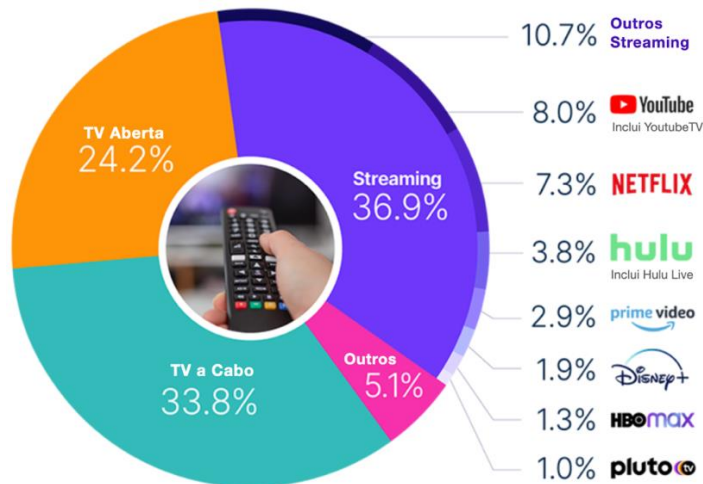
mais de 100 canais, e oferece, como opção, a adição de pacotes de canais em língua espanhola para atender à comunidade de imigrantes e descendentes.

No segmento de vídeo streaming, a força da sua quase onipresença como buscador permite que o Google se posicione como o lugar onde se pode encontrar todos os vídeos, de todas as plataformas, tanto na navegação em computadores, celulares ou dentro das TVs, conforme abaixo explicitado.

O Youtube está entre os aplicativos disponíveis gratuitamente na suíte de aplicativos⁵³ do Google, e se configura como um grande agregador que se alimenta de um efeito de rede muito poderoso, com milhões de pessoas e empresas produzindo conteúdo audiovisual de forma gratuita com objetivo de alcançar um certo grau de audiência, a partir do qual o Youtube remunera os produtores de conteúdo com modelo proprietário e fechado⁵⁴ de aferição de audiência.

O Youtube é o grande Marketplace de alcance global para Vídeos e Canais e o seu modelo próprio de geração de receita e remuneração dos fornecedores de conteúdo para a plataforma conjuga cobrança de assinatura para consumidores premium que não querem assistir à publicidade nos vídeos, receita de publicidade exibida aos demais usuários não premium e monetização via doação direta dos internautas.

Gráfico 7 - Audiência no mercado de TV nos EUA por tipo de serviço



Fonte: Adaptado. Mercado de TV por assinatura tem queda recorde nos EUA. Poder 360, 2022. Disponível em <https://www.poder360.com.br/midia/mercado-de-tv-por-assinatura-tem-queda-recorde-nos-eua/> Acesso em 05/03/2023

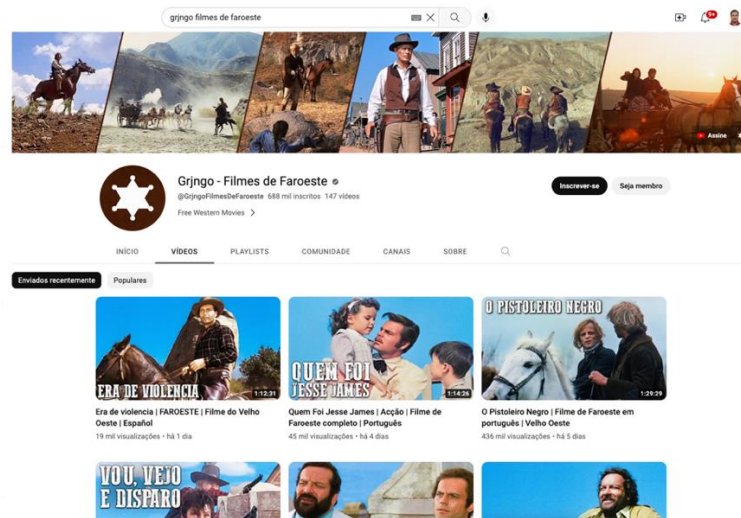
⁵³ Suíte ou pacote de aplicativos é um termo utilizado no mercado de softwares e aplicativos quando um conjunto de softwares, aplicativos ou funcionalidades é comercializado ou oferecido gratuitamente em conjunto.

⁵⁴ A audiência dos vídeos divulgada pela plataforma para o produtor de conteúdo e para o público não é auditada por fontes externas.

O Gráfico 7 também ratifica a ascensão do modal de transmissão por vídeo streaming que já é maior dos que o serviço de transmissão da TV aberta e da TV a cabo no mercado dos Estados Unidos.

Em meio à caótica diversidade de conteúdo, que o modelo do Youtube favorece, é possível ainda encontrar e assistir à longas metragens na plataforma, como pode ser visto na Figura 31 abaixo, que mostra um canal de filmes de faroeste com produções completas

Figura 31 - Canal de Filmes de Faroeste no Youtube



Fonte: GRJNGO – FILMES DE FAROESTE. Youtube. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/@GrjngoFilmesDeFaroeste> Acesso em: 03 mar. 2023.

O modelo de governança exercido pelo Youtube, na relação da plataforma com a infinidade de agregadores ou de produtores de conteúdo que a alimentam, pode ser vista como uma relação **Cativa**, não no sentido da definição do conteúdo a ser exibido, mas em todos os demais relevantes aspectos. O barateamento dos meios de produção para o setor audiovisual, com câmeras capazes de registrar imagens com definição de nível profissional embutidas em aparelhos celulares, provocou uma explosão na atividade de produção de conteúdo com grande diversidade no seu grau de profissionalização no que se refere a requisitos, como roteirização, edição, efeitos especiais, finalização e outros. A assimetria de poder entre a firma líder e os agregadores ou produtores de conteúdo é extremamente alta, sendo absoluto o grau de coordenação do Youtube sobre as regras de monetização dos canais e fortemente exercido em relação à retirada de conteúdos que declara impróprios, ou violadores de direitos, segundo critérios definidos e administrados por ela mesma.

Por outro lado, como exercício teórico, até mesmo contraditório ao que argumentamos acima, se considerarmos o Youtube como de fato sendo quase a totalidade de mercado para distribuição de conteúdo independente de forma imediata e acessível, e tomando o preço de mercado como sendo o que é definido pela plataforma para monetização dos canais, poderíamos enxergar na plataforma a constituição de um ambiente digital com governança do tipo **Mercado**.

Neste caso, os fornecedores estariam submetidos ao consumo ditado pelas preferências de milhares de consumidores, ressalvando-se a existência dos algoritmos para sugestão de vídeos da plataforma, que em tese amplificam as escolhas pretéritas, analisando as preferências do consumidor.

A dominância do Youtube observada no início da década de 2020, deixa muito pouco espaço de mercado para plataformas com modelo de negócio similar. As plataformas alternativas para publicação de vídeos, como Rumble, Vimeo Twitch.tv, COS.TV e outras, não parecem até o momento ameaçar de forma significativa a firma líder, provocando a substituição do uso do Youtube por estas.

Os produtores de conteúdo podem publicar em qualquer uma delas livremente, e existem ferramentas de gerenciamento de publicações simultâneas em várias plataformas para que se busque maior audiência por meio da divulgação dos mesmos vídeos em mais de uma plataforma. Por isso é mais provável o cenário de sobreposição da oferta em vários canais do que a substituição do uso de um pelo outro.

3.5.8 Amazon, a força do varejo no ambiente digital e a estratégia dos Smartdevices

A Amazon impulsionou a base de assinantes da sua plataforma de distribuição de vídeo por streaming com ofertas comerciais feitas para toda a sua base de clientes em tráfego no seu Marketplace varejista, que é a maior plataforma da categoria no mundo. Usou a força de vendas de seu negócio principal com escala massiva de clientes, para alavancar a venda de assinaturas para o novo negócio nascente, que gradativamente ganhou autonomia em relação à marca mãe, para concorrer diretamente com a Netflix e as demais empresas no elo de distribuição da cadeia de valor.

A estratégia de entrada da Amazon no mercado de vídeo streaming, está refletida nos logotipos usados pela empresa ao longo da sua campanha de marketing para ganhar mercado.

À esquerda, na Figura 32, está o logo utilizado na entrada da Amazon no mercado de vídeo streaming. Em seguida, o nome da plataforma foi mudado para Amazon Prime Vídeo, cujo logotipo é o segundo da esquerda para a direita. O terceiro logotipo foi utilizado na campanha de oferta aos clientes das lojas da Amazon para que aderissem à categoria de clientes Amazon Prime, que eram aqueles que assinavam a plataforma de vídeo e obtinham frete grátis nas compras dentro da plataforma de Marketplace de produtos físicos. Por último, à direita, está o logotipo da plataforma de vídeo streaming após o reposicionamento da marca e do negócio que foi impulsionado pela marca mãe.

Figura 32 - Evolução da marca da plataforma de vídeo streaming da Amazon



Fonte: Amazon e vários sites. Elaboração própria

Como vimos, a Apple e o Google (Alphabet) também se utilizaram da grande base de usuários de suas plataformas digitais, para ofertar serviços de distribuição de vídeos por streaming.

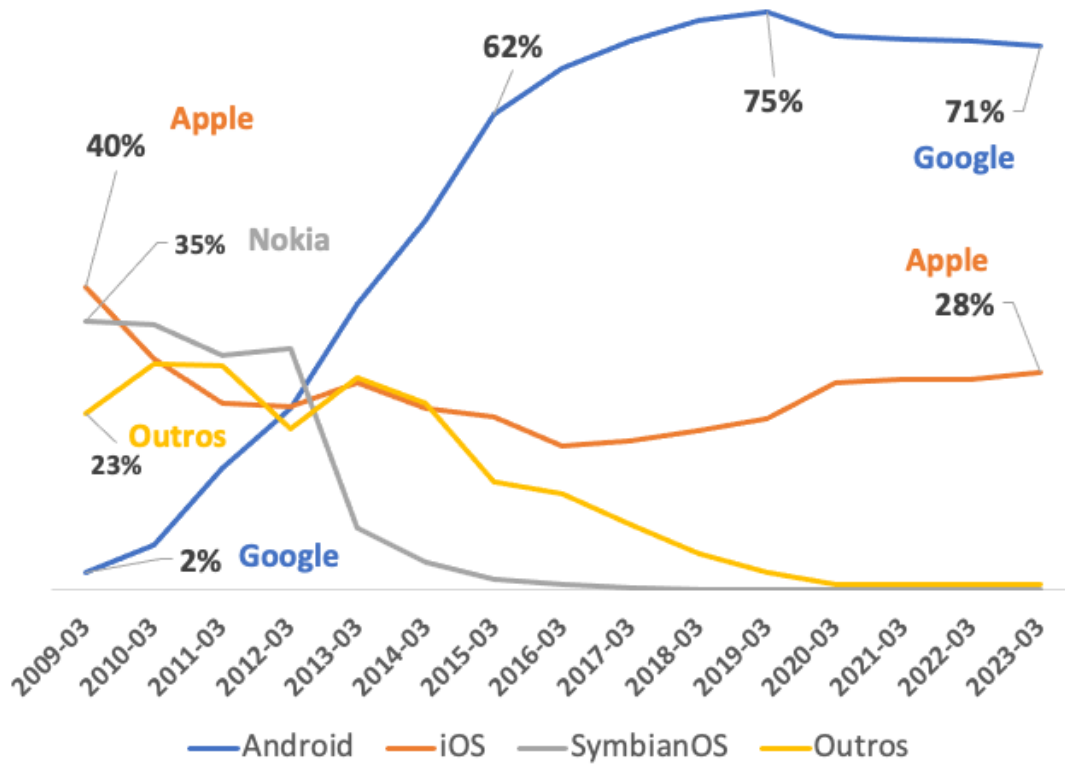
Um aspecto comum à estratégia da Apple, Google e Amazon, três empresas gigantes baseadas em tecnologia, é a concorrência pelo uso de suas plataformas em aparelhos eletrônicos.

Logo após o lançamento do Iphone pela Apple, em 2007, que criou a categoria de Smartphone como produto, o Google criou o sistema Android e resolveu a deficiência tecnológica dos então fabricantes de celulares.

Com esta estratégia, consistentemente o Google ganhou participação no mercado global de sistemas operacionais para celulares.

A Gráfico 7 abaixo mostra com dados de março de 2009 a março de 2023, como Google e Apple destruíram a participação de mercado de todas as demais empresas fabricantes de celulares, dominando praticamente todo o mercado de sistemas operacionais. Em março de 2023 o sistema Android do Google equipava 71% dos novos celulares vendidos, enquanto a Apple equipava 28% dos celulares, vendendo seus tradicionais Iphones.

Gráfico 8 - Market Share global de sistemas operacionais de aparelhos celulares móveis

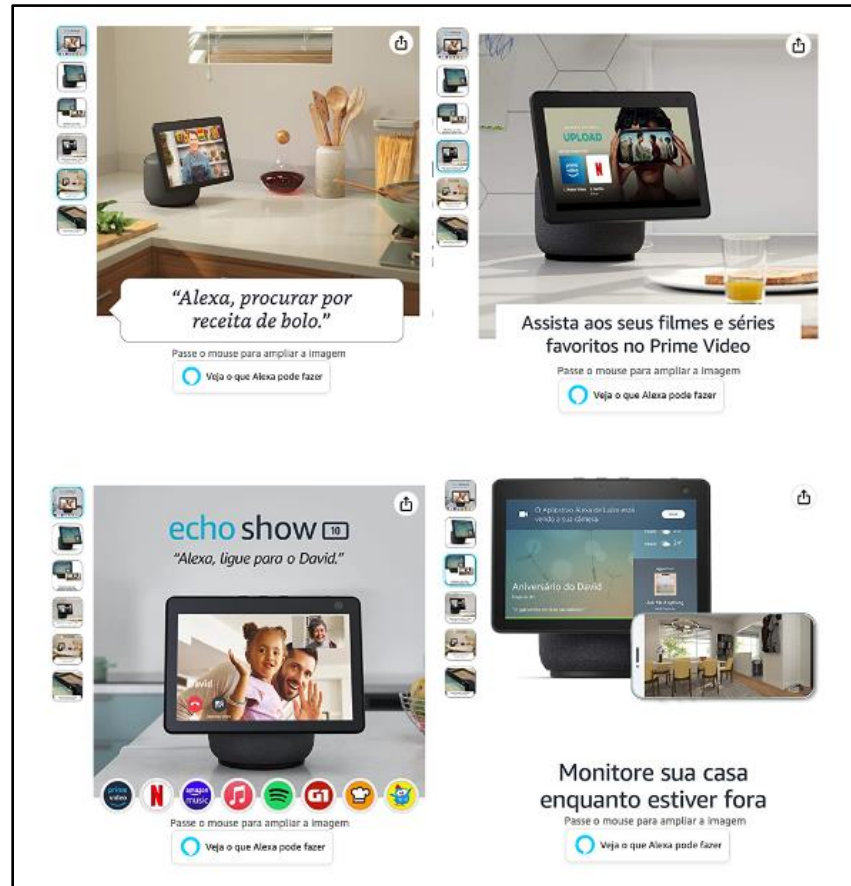


Fonte: Elaborado a partir de Mobile Operating System Market Share Worldwide Oct 2016 – July 2021. **Statcounter**, 2021. Disponível em: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide/#monthly-201610-202107>
Acesso em: 21 abr. 2023.

No mesmo ano em que a Apple lançava o Iphone, a Amazon lançou, em 2007, o leitor de livros eletrônicos Kindle e diversificou os seus negócios para atuar como provedor de serviços na internet e fabricante de equipamentos eletrônicos. A companhia chegou à segunda década do milênio com lançamentos de uma nova geração de aparelhos voltados para o mercado doméstico, com funcionalidade de responder por comandos de voz e controlar eletrodomésticos, fazer ligações de vídeo, monitorar com câmeras os ambientes da casa, tocar músicas nas plataformas de áudio por streaming e rodar filmes e séries na Prime Vídeo, na Netflix e outras plataformas como a Disney+ e a brasileira Globoplay.

Por trás dos aparelhos eletrônicos está a plataforma Alexa, uma assistente virtual que responde a comandos de voz, e oferece diversos serviços agregados que rivalizem com as funcionalidades do pacote de serviços do sistema Android ou do IOS, como por exemplo, a busca por comando de voz que substitui a busca do Google.

Figura 33 - Funcionalidades do Echo Show 10 da Amazon com sistema Alexa



Fonte: AMAZON. **Site da Amazon**, 2023. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/> Acesso em: 20 jan. 2022.

A Figura 33 acima mostra fotografias da propaganda que a Amazon faz das funcionalidades oferecidas no aparelho Eco Show 15, que traz de forma nativa a assistente inteligente Alexa, capaz de conversar com o usuário para executar diversas funções usando o sistema operacional, a internet e os aplicativos instalados no aparelho, incluindo a exibição de filmes e séries.

3.5.9 A batalha dentro dos aparelhos de TV, a próxima fronteira

A disputa pela audiência do mercado de *home video*, travada no espaço dos aparelhos eletrônicos que entregam o conteúdo ao consumidor final existe desde a década de 1980 quando surgiram os aparelhos de video cassete. Como vimos nas seções anteriores, a partir da década de 2000 ela ganha novos contornos, com diversas investidas das empresas de tecnologia e dos produtores de conteúdo para se fazerem presentes nos menus de serviços de Smartphones, Tablets, Computadores e das Smart TVs. A internet na década de 2020 possibilita que todo conteúdo

anteriormente transmitido pela TV Aberta ou pela TV a Cabo seja entregue ao consumidor final por meio do vídeo streaming. Isto está causando uma nova onda de concorrência que agora se dará de forma total dentro dos Smart devices. O negócio tradicional de TV aberta e TV a cabo, que vinha perdendo terreno para as plataformas de vídeo streaming, estão se reconfigurando para fazerem parte dos menus das Smart Tvs.

As Smart Tvs e os seus sistemas operacionais são a nova fronteira de disputa, onde tanto o valor das assinaturas quanto o das receitas de publicidade serão controlados. Os sistemas digitais permitem auferir a entrega real de veiculação dos anúncios com muito mais informação do que a TV aberta, o que permite que as plataformas de transmissão por vídeo streaming ofereçam serviços pagos mais baratos em versões com veiculação de anúncios. A Netflix anunciou em 2022 um serviço híbrido com veiculação de anúncio e as plataformas como Youtube TV e ClaroTV+ estão baseados exatamente nestas possibilidades oferecidas pela tecnologia.

Figura 34 - Canais da TV Aberta no pacote da ClaroTV+ em televisor Samsung



Fonte: BRAGA, L. Tecnoblog, 2023. Disponível em <https://tecnoblog.net/noticias/2023/01/12/claro-tv-aumenta-precos-de-iptv-mas-continua-mais-interessante-que-dgo/>. Acesso em 02 fevereiro 2023

A Figura 34 acima, mostra diversos ícones dos canais da TV aberta no Brasil, como Globo, Bandeirantes, Rede TV, SBT, Cultura e Record dentro do menu do aplicativo da ClaroTV+ integrado ao sistema operacional Tizen de uma Smart TV da Samsung.

Neste jogo competitivo, as fabricantes de TVs conectadas à internet como as asiáticas Samsung e LG, que dominam grande parte do mercado global, parecem estar em uma posição de vantagem competitiva ímpar no início da década de 2020. Em 2021 e 2022 as Tvs conectadas à

internet passaram a incorporar em seus próprios sistemas operacionais, todas as funcionalidades oferecidas pelos Box Tvs da Apple, Google ou Amazon, quanto aos diversos serviços de vídeo streaming em esforço para tornar dispensáveis e obsoletos todos os dispositivos das famílias dos Box Tvs existentes no mercado até o momento.

Portanto, o acesso ao público na sala de estar do mercado de *home video*, está sendo estrategicamente disputado pelos fabricantes de aparelhos de TV, por meio do hardware e do software, capaz de controlar o canal de distribuição, com forte vantagem e poder de barganha diante das demais empresas em disputa pelo elo da distribuição. O que se percebe é que domínio dos sistemas operacionais das TV tem poder real de submeter, as demais plataformas de streaming, canais de TV por assinatura e outros tipos de produtores de conteúdo.

O mercado global de CTV⁵⁵ valia \$ 239 bilhões em 2022 e está previsto para atingir \$ 358 bilhões até 2027. Ele já supera todos os mercados globais de filmes, streaming de música e TV paga combinados. Em um marco significativo na era da mídia digital, a penetração da CTV ultrapassou a TV paga pela primeira vez na história e levou os gigantes da TV paga a perder assinantes e receitas. O velho modelo de negócios da TV paga que completou de 30 anos também mudou. Em vez de a TV paga gastar bilhões em *royalties* para provedores de conteúdo (Warner Bros, Disney) para transmitir o conteúdo das suas redes de TV, agora são os provedores de conteúdo pagando milhões para as CTVs abrigarem os seus aplicativos de streaming. Os gastos com anúncios de CTV atingiram US\$ 21 bilhões em 2022. Isso representa um aumento de 39% em relação a 2021 e está no caminho para, em alguns anos, superar os gastos com anúncios que atingiram US\$ 68 bilhões na TV linear⁵⁶ em 2022. (IKRAN, 2022, tradução nossa)⁵⁷

A Samsung e a LG, líderes globais na fabricação de Smart TVs desenvolveram seus sistemas operacionais próprios, respectivamente, Tizen e WebOS, enquanto outros fabricantes de TVs contam com a opção de instalação de sistemas operacionais como o Roku, o Android e outros.⁵⁸

⁵⁵ Connected TVs ou Smart TVs. Tvs conectadas à internet.

⁵⁶ Com grade de programação fixa.

⁵⁷ The global CTV market was worth \$239 billion in 2022 and is forecast to hit \$358 billion by 2027. It already eclipses all global theatrical movie, music streaming, and pay-TV markets combined. In a meaningful milestone in the era of digital media, CTV penetration has surpassed Pay TV for the first time in history and led the Pay TV juggernauts to hemorrhage subscribers and revenue. Pay TV's 30-year-old business model has also flipped. Instead of Pay TV spending billions in carriage fees to Content Providers (Warner Bros, Disney) to carry their TV Networks, now it's the content providers paying millions to CTVs to carry their streamer apps. CTV ad spending reached \$21 billion in 2022. That's up 39% from 2021, and on track in a few years to surpass linear TV's 2022 \$68 billion ad spend.

⁵⁸ Smart TV Market Share 2022 - Global Size (US\$ 358.6 Billion), Price Trend, Analysis, Demand, Top Companies and Report 2027. Disponível em <https://www.digitaljournal.com/pr/smart-tv-market-share-2022-global-size-us-358-6-billion-price-trend-analysis-demand-top-companies-and-report-2027>. Acesso em 15 maio de 2023

Apesar do movimento competitivo descrito acima ser novo e recente, ele traz consigo dois aspectos de uma espécie de volta ao passado.

O primeiro aspecto se refere à disputa pelo controle das plataformas de hardware e software que já ocorreu em outros ciclos de inovação e disputa concorrencial nos mercados de tecnologia, como foi o caso da disputa entre a Apple e o Google pelo domínio do mercado de Smartphones e seus sistemas operacionais, ou ainda a disputa entre a Apple e a Microsoft pelo domínio do uso dos seus sistemas operacionais nos computadores pessoais. A diferença é que agora temos as empresas asiáticas investindo fortemente na disputa pelos sistemas operacionais. Diferentemente do que aconteceu no caso dos celulares, a Samsung e a LG não se mostram dispostas a abrir mão de desenvolverem importante vantagem competitiva para exercer governança sobre a milha final do elo de distribuição e se colocar em vantagem para se apropriar de parcela significativa de valor na cadeia produtiva.

O segundo aspecto é que com a convergência tecnológica para o modal de video streaming o modelo de negócio das TVs se reconfigura, mas os canais de grade fixa baseados na receita de publicidade podem ganhar novo aspecto. Um modelo que parecia poder ser ameaçado pela revolução da internet e da distribuição digital ganha novas possibilidades.

3.6 GOVERNANÇA CROSS SETORIAL, O GRANDE VETOR DA MUDANÇA

As dinâmicas da concorrência analisadas nas seções anteriores reconfiguraram a cadeia de valor global da produção e distribuição de conteúdo audiovisual de forma significativa a partir da intersecção com as cadeias de valor da indústria de software e hardware, que foi claramente o ponto focal originário das grandes mudanças de paradigmas nos anos 2000 que amadurecem na década de 2020.

Empresas originárias dos elos da distribuição das mídias físicas, como Amazon e Netflix que primeiramente avançaram tecnologicamente para se posicionar de forma estratégica em conformidade com os novos modos de consumo online, estabeleceram-se como players com grande força competitiva frente aos antigos líderes da indústria.

A Apple e o Google, originários da indústria de equipamentos eletrônicos e plataformas digitais, também se posicionaram estrategicamente no elo da distribuição, sendo que a Apple,

seguindo a Netflix e a Amazon, avançou recentemente sobre o elo da produção de conteúdo com os *Apple Originals*.

Desta forma, os conglomerados de mídia norte americanos, que controlavam os antigos estúdios de Hollywood, perderam força na cadeia global de valor e agora enfrentam a concorrência, de gigantes da indústria de tecnologia e da inovadora Netflix, tanto na produção quanto na distribuição de conteúdo.

Com vimos, outros elos da cadeia de valor também foram impactados, tanto pela inovação tecnológica quanto pelo modelo de negócio criado pela Netflix, que se mostrou vencedor e está intrinsicamente associado aos novos hábitos de consumo (VLASSIS, 2021). A pandemia de corona vírus de 2020 a 2022 aprofundou a mudança de hábitos de consumo cultural pela internet e as salas de cinema não recuperaram o público que tinham antes da pandemia.⁵⁹

O modelo inovador de baixo custo da Netflix impactou também os modelos de negócio com conteúdo de grade fixa dos provedores de canais de TV a Cabo e passou a influenciar os concorrentes nestes canais para reverem suas estratégias de ofertas de serviços e a diminuir os preços.

O sucesso do vídeo streaming de baixo custo por assinatura da Netflix atraiu muitos concorrentes para o mesmo segmento e modelo de negócios. Entre eles estão tanto os estúdios de Hollywood, que criaram suas próprias plataformas de vídeo streaming, quanto as operadoras de TV por assinatura, e as gigantes de tecnologia Apple e Amazon.

Um movimento emblemático de entrada de empresa de tecnologia no elo da produção de conteúdo já havia acontecido na década de 1980, quando a Sony, fabricante japonesa de aparelhos de vídeo cassete, fitas VHS, DVDs Players e mídia em disco, adquiriu os estúdios da tradicional Columbia Pictures, em 1989.

Entretanto, o movimento de entrada de empresas de tecnologia na cadeia de produção e distribuição do audiovisual da década de 2000 parece ser muito mais agressivo e impactante para os antigos líderes da cadeia de valor, pois além de novos concorrentes, estas empresas tiveram que

⁵⁹ Dados do Observatório Europeu do Audiovisual reportam que os ingressos para os cinemas no mercado Europeu e do Reino Unido cresceram 63% de 2021 para 2022, mas ainda estão 33% menores dos que os níveis pré-pandêmicos registrados entre 2017 e 2019. < https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/2023-press-releases/-/asset_publisher/0t9kVBabnI8V/content/gbo-in-the-eu-and-the-uk-grew-by-70-in-2022-but-fell-short-of-pre-pandemic-average-by-28-1> Acesso em 15 de maio de 2023

lidar com uma mudança profunda no paradigma tecnológico e nos hábitos de consumo que veio com ele.

Nos anos 2000, a entrada de competidores dos setores de tecnologia, aconteceu no bojo das inovações tecnológicas que alteraram os meios de arquivamento do conteúdo e da sua distribuição passando do físico magnético dos discos de DVDs para o digital em rede e em computação de nuvem.

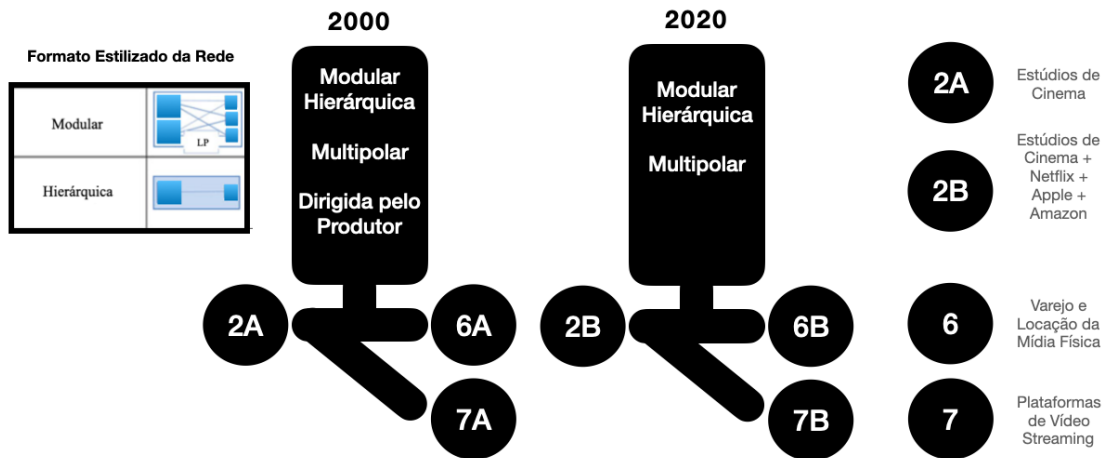
Como vimos, nas seções anteriores, esta mudança tecnológica trouxe inicialmente o problema da expansão exponencial da pirataria, que destruiu os antigos canais de distribuição da mídia física para o mercado de consumo doméstico e em seguida ofereceu a solução.

Este processo, entretanto, aconteceu com a entrada de grandes e poderosos concorrentes que inovaram a partir de cadeias de valor adjacentes para criar soluções de remuneração dos conteúdos online. Ao entrar, passaram a controlar o canal de distribuição enfraquecendo o controle exercido pelos antigos líderes da cadeia produtiva. Os antigos atores encontram-se no início da década de 2020 forçados à intensa batalha para manter poder na cadeia por meio de estratégias comerciais articuladas com vistas a recuperar o espaço abalado no canal de distribuição.

Todo este movimento, que se inicia na década de 2000 com (i) o aumento da velocidade e capacidade de tráfego na internet, (ii) o advento dos Smart devices e suas telas conectadas à internet e (iii) a evolução de software das plataformas digitais, caracteriza um grande processo de entrada de concorrentes exercendo forte pressão e governança cross-setorial (LEE e GEREFFI, 2020) na cadeia global da produção e distribuição audiovisual.

Identificamos os tipos de relações e os padrões de governança entre os elos 2, 6 e 7 na Figura 35 abaixo.

Figura 35 - Padrões de governança entre os elos 2, 6 e 7 da Cadeia Global do Audiovisual em 2000 e 2020



Fonte: Elaboração Própria

Na década de 2000, com o forte controle dos estúdios de Hollywood sobre os atores no elo de distribuição da mídia física, a governança *Producer-Driven* ou dirigida pelo produtor, era nitidamente uma das bases da lógica comercial do mercado no período.

A multipolaridade considerada deriva da existência de múltiplos atores no elo da produção e grandes firmas do varejo no elo da distribuição, com relativa concentração de mercado em alguns grandes mercados nacionais. Destaca-se a presença da Blockbuster no ramo de locação de DVDs e de outras grandes redes de locadoras, mas que, apesar de grandes para o setor, eram inferiores em poder diante da força e organização do oligopólio dos estúdios de cinema.

A relação de governança predominante era então do tipo **Modular** com alto grau na complexidade das transações numa indústria já estabelecida com habilidade de codificação das transações e com alta capacidade da rede de fornecedores.

Neste último aspecto, é necessário cuidado ao tratar da capacidade da base de fornecedores a fim de limitar certas limitações na análise da governança da cadeia de valor. Como se trata de uma relação tipificada como *Producer-Driven*, as firmas líderes tratavam de organizar o canal de distribuição para que a indústria contasse com uma base de distribuidores qualificada.

Na década de 2000 encontramos dois grandes exemplos de firmas integradas e governança do tipo **Hierárquica** na cadeia de valor global do audiovisual. A Sony, fabricante de aparelhos eletrônicos, DVDs e TVs, controlava os estúdios de cinema da Sony Pictures, que foram adquiridos em 1989 em esforço para controlar o elo da produção de conteúdo para os discos e os aparelhos

reprodutores de DVDs que a Sony fabricava para o mercado de *home video*. O grupo Viacom controlador dos estúdios de cinema da Paramount, controlava também a rede internacional de locadoras de vídeo Blockbuster que havia adquirido em 1994 como forma de controlar parte do canal de distribuição do conteúdo pelos DVDs.

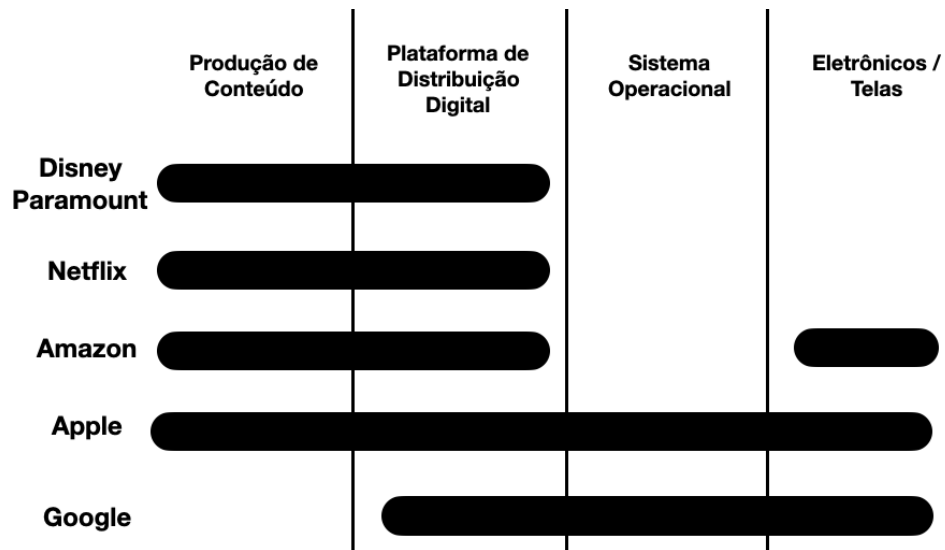
Assim, nos anos 2000 identificamos a presença do padrão de governança **Hierárquica** na cadeia de valor, convivendo com o tipo de governança **Modular** descrito anteriormente.

Com vimos nas seções anteriores, foi no elo 7, da distribuição via streaming para as telas conectadas à internet, que ocorreram as maiores mudanças em termos de estrutura da cadeia, com a ascensão de novos modelos de negócios e a entrada de novos atores.

Consideramos que a relação predominante continuou a ser Modular, com a presença de muitos atores intercambiando tanto no lado da produção quanto no lado da distribuição.

Entretanto, no período estudado acentuaram-se os movimentos de integração das operações das firmas líderes para vários elos da cadeia produtiva conforme ilustrado na Figura 36 abaixo.

Figura 36 - Integração das Operações na Cadeia de Valor de Firms Líderes



Fonte: Elaboração própria

Apple, Amazon e Netflix assumiram posições no elo 2 da cadeia global, atuando sobre o as competências dos antigos estúdios de cinema para distribuírem conteúdo originais em suas próprias plataformas.

Os estúdios de cinema também fizeram integração para frente para criar suas próprias plataformas, enquanto Amazon, Apple e Google buscaram dominar a última milha da entrega do produto digital aos consumidores, que é a presença nos sistemas operacionais e nas telas conectadas à internet.

Assim, o tipo de governança **Hierárquica**, que já era presente na cadeia nos anos 2000, se expressa ainda mais fortemente na cadeia produtiva global do audiovisual na década de 2020. Esse movimento diluiu o tipo de governança *Producer-Driven*, que era característico da cadeia nos anos 2000, uma vez que os movimentos de integração para frente e para trás foram efetuados por quase todas as firmas que concorrem por posições de liderança na cadeia produtiva global. Desta forma todos passaram a ser ao mesmo tempo produtores e distribuidores. Por isso, na Figura 34, registramos a ausência do tipo de governança dirigida pelo produtor na década de 2020.

3.7 PANORAMA DA GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DO AUDIOVISUAL 2000-2020.

Da análise que realizamos na seção 3.5 emerge o panorama da estrutura da cadeia produtiva global do audiovisual em 2000 e 2020, acrescida dos tipos de relação entre as firmas atuantes nos seus elos, que configuram os padrões de governança presentes nos dois momentos, conforme ilustrado na Figura 37 adiante.

A análise dos padrões de governança entre os elos da cadeia de distribuição do audiovisual em nível global, indica que a principal mudança se deu na relação entre os elos 2, 6 e 7. As demais relações entre os elos permaneceram praticamente inalteradas. As relações entre os atores no elo da produção de conteúdo com as operadoras de TV por assinatura, com os canais de TV aberta e com as salas de cinema se mantiveram as mesmas entre 2000 e 2020.

A relação do elo 2 dominado pelo conglomerado de Hollywood com o elo 6, do mercado de *home video*, que era nitidamente dirigida pelo produtor nos anos 2000, deixou de ser nos anos 2020.

Como vimos nas seções anteriores, as empresas líderes do oligopólio de produção de conteúdo dos estúdios de cinema perderam poder na governança do canal de distribuição para o mercado do *home video*. Isso se deu com a entrada das novas empresas de tecnologia que ingressaram no mercado pelo elo de distribuição e, rapidamente, passaram a investir na formação

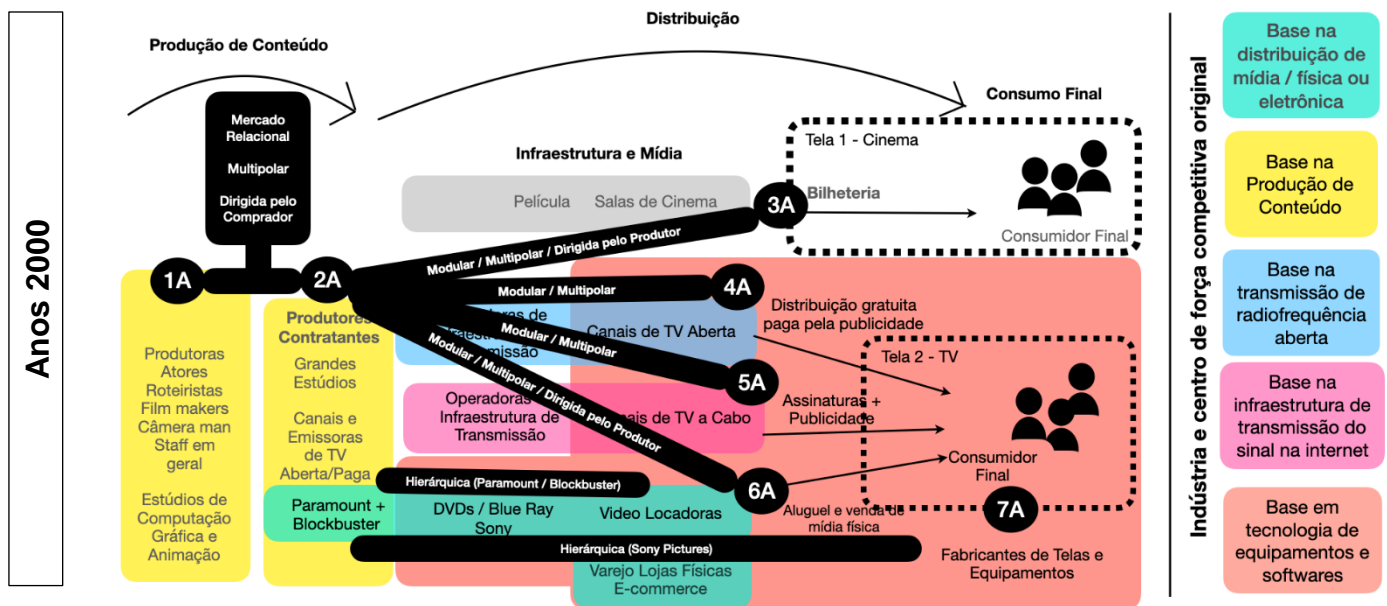
de acervo de conteúdo original para diminuir a sua dependência em relação aos lançamentos e ao catálogo histórico dos grandes estúdios de cinema de Hollywood.

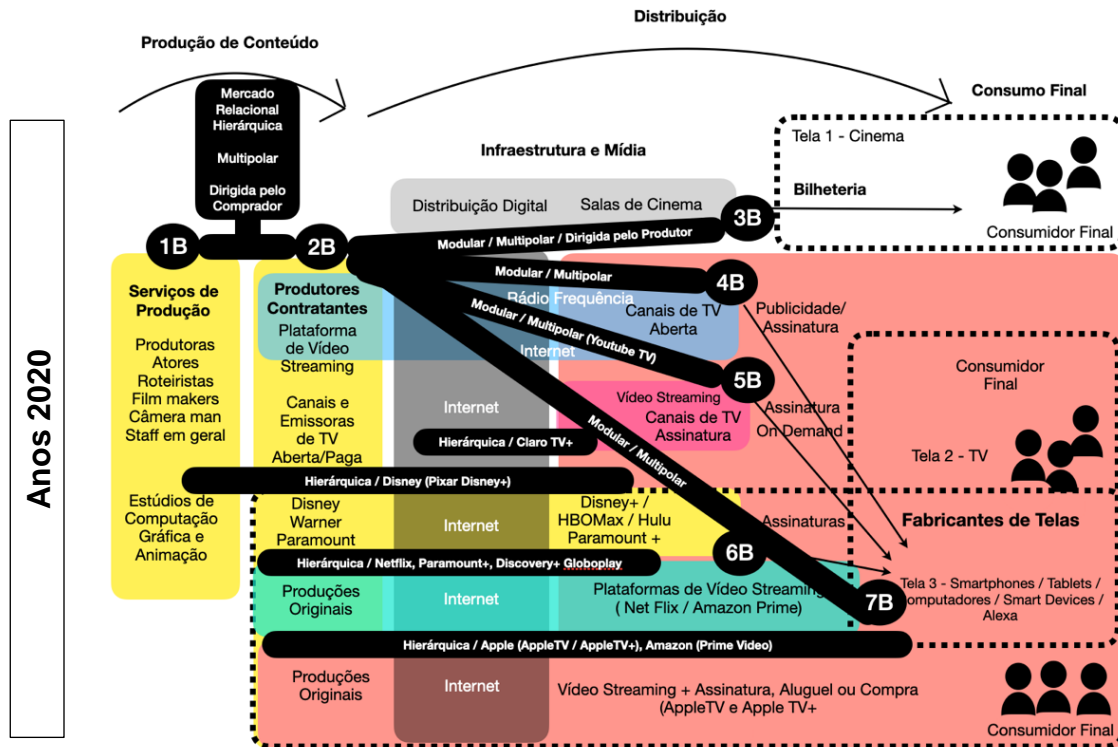
Observamos também que entre os líderes globais da cadeia, aumentou o número de empresas atuando de forma integrada para exercer uma relação **Hierárquica** sobre um ou mais elos da cadeia produtiva.

As antigas empresas da indústria do cinema e outras do conglomerado de mídia americano investiram na integração para frente, enquanto as gigantes de tecnologia que entraram no mercado pelo elo da distribuição, fizeram integração para trás, num esforço de se apropriarem de maior parcela do valor distribuído ao longo da cadeia.

É evidente na que na década de 2020 é maior o esforço das firmas líderes na construção de estruturas hierárquicas, que abarcam a produção de conteúdo, a infraestrutura de distribuição e a ocupação do mercado das telas finais de consumo do produto audiovisual.

Figura 37 - Panorama da governança na cadeia Global do audiovisual 2000-2020.





Fonte: Elaboração própria.

3.8 CONCLUSÕES

A abordagem da governança Dirigida pelo Produtor, identificada inicialmente por Gereffi (1994, 2001), pode ser utilizada para explicar, em grande medida, a estrutura e o esforço de organização de toda a cadeia de valor global da indústria audiovisual pelo conglomerado da indústria do cinema dos Estados Unidos que se conformou até os anos 2000.

A relativa concentração de grandes firmas nos elos da produção e da distribuição tendeu a conformar o tipo de governança **Modular** e **Multipolar**, como no caso da relação entre os grandes produtores de Hollywood e as empresas de distribuição do varejo para a venda de DVDs. Parte do mercado na década de 2000 era regida pela relação entre grandes conglomerados econômicos nos dois lados das transações. Grandes companhias, como Disney, Paramount, Sony e Warner, no lado da produção de conteúdo, controlavam a produção da mídia física e negociavam com grandes grupos concentradores de mercado, como Wal-Mart, Amazon e outros grandes varejistas no elo da distribuição.

Com vimos no capítulo 3, um caso de destaque de integração entre os elos da produção e da distribuição no segmento de locação de vídeo foi a compra de 80% do capital da Blockbuster

pelos estúdios da Paramount. Do ponto de vista estratégico, no máximo, podemos inferir que, além da rentabilidade do próprio negócio, a integração da Paramount com a Blockbuster permitiria refinar o grau de informação da primeira sobre os padrões de consumo do mercado de locação de filmes operado pela segunda.

Até os anos 2000, as empresas líderes no elo da distribuição, representadas pelas grandes firmas do varejo e do negócio de locação de vídeos, não exerciam qualquer grau de coordenação explícito sobre a produção, embora viessem do elo da distribuição as informações de venda para o conteúdo comercializado pelos DVDs. Essa situação mudou nos anos seguintes, quando a informação sobre o consumo por meio da locação de filmes se transformou em um ativo estratégico de grande valor para os concorrentes do setor. Foi do varejo e do mercado de locação de filmes que emergiram dois dos principais atores na cadeia de valor global.

A Amazon, originária do varejo digital, e a Netflix, do mercado de locação de filmes, ancoraram as suas estratégias competitivas na construção dos serviços de streaming por plataformas digitais, aumentaram a escala de operação de forma acelerada e construíram competências informacionais capazes de ameaçar a liderança dos longevos conglomerados de mídia de Hollywood.

Assim, a tecnologia das plataformas digitais aumentou a capacidade de análise das informações de consumo e foi utilizada para estimular os usuários a assistir a filmes e séries por meio de algoritmos de sugestões, algo que era praticamente inexistente e muito menos automático antes dos anos 2000.

Posicionadas estrategicamente no elo da distribuição e detentoras de tecnologias de informação diferenciadas, ao longo das décadas de 2000, 2010 e 2020, a Netflix e a Amazon cresceram no mercado e investiram na produção de conteúdo contando com um grau de informação sobre o padrão de consumo sem precedentes no histórico das antigas empresas líderes da cadeia. Foram acompanhadas por outras duas gigantes da indústria de tecnologia, a Apple e a Alphabet que controla o Google. As empresas de tecnologia criaram, então, ao menos temporariamente, uma significativa vantagem sobre as antigas empresas líderes do mercado. Os antigos líderes da cadeia de valor começaram a lançar suas plataformas próprias somente na década de 2020, com o fenômeno que identificamos como “A guerra dos Plus”.

Esse movimento diluiu a característica de governança dirigida pelo produtor vigente até os anos 2000, equilibrou as forças entre os elos da produção e distribuição, e se traduziu no aumento do movimento de integração vertical das firmas líderes na cadeia de valor.

Com vimos nas seções anteriores, a análise comparativa dos padrões de governança da estrutura da cadeia de valor global do audiovisual em 2000, com o cenário da década de 2020, não parece sinalizar para uma mudança estrutural, embora nas cadeias de valor individuais das firmas atuantes no mercado de *home video* tenha havido intensos movimentos de integração vertical.

Mais significativo do que o conjunto de pequenas mudanças nos tipos de governança e nas relações entre os atores nos elos da cadeia, foi o efeito da governança *cross-setorial*, que se materializou pelo domínio do processo de inovação, com a entrada de grandes empresas da indústria de tecnologia concorrendo no setor.

Portanto, embora os padrões de governanças observados na maioria dos elos da cadeia tenham permanecido próximos aos padrões observados em 2000, pode-se dizer que houve uma mudança no padrão de governança da cadeia produtiva originado fora dela ou no bojo de cadeias de valor adjacentes, na medida em que a influência da governança *cross-setorial* foi determinante e alterou significativamente o cenário da concorrência na cadeia de valor global.

Dessa forma, a tecnologia passou a ser, de forma inequívoca, o fator determinante para o controle dos canais de distribuição para o mercado de *home video* e, por conseguinte, as empresas fabricantes de equipamentos eletrônicos, que agora abrigam sistemas operacionais e plataformas digitais, passaram a ter papel muito mais relevante do que jamais tiveram na história da indústria de mídia e entretenimento.

Observamos que as relações de governança entre os grandes produtores de conteúdo e as redes de salas de cinema permaneceram as mesmas entre os anos 2000 e os anos 2020 em nível global. As salas de cinema encontram-se enfraquecidas diante dos canais digitais, situação que foi agravada pelo período da pandemia de Covid-19 entre 2020 e 2022, mas apresenta sinais de recuperação.

O modelo de lançamento das produções originais em fases, utilizando as salas de cinema como o canal da primeira fase, continua a ser praticado, especialmente pelas empresas oriundas do conglomerado de mídia de Hollywood. As tradicionais empresas do conglomerado de mídia norte americano se mantêm em posições de relevância na cadeia de valor global e, como vimos, operam

com a lógica do lançamento em fases planejadas para impulsionar as vendas de produtos derivados de suas licenças de marcas e personagens.

A fase 2 de lançamento comercial dos grandes estúdios, após a exibição dos filmes no cinema, continua a ser o mercado de *home video*, mas agora é operado pelas plataformas de streaming que substituíram o canal de distribuição via mídia física dos DVDs.

O crescimento escalar das operações de vídeo streaming e as mudanças dos hábitos de consumo podem diminuir a importância das salas de cinema como canal inicial para o lançamento das produções originais. Novos atores relevantes, como Amazon, Netflix e Apple, que não têm relações históricas de negócios com as redes de distribuição das salas de cinemas, fazem das plataformas digitais o canal primaz para os seus lançamentos, sem seguir os ritos do ciclo comercial desenhado pelos estúdios de Hollywood na década de 1980.

Assim como o consumo, na década de 2020, os lançamentos são digitais. Importa o marketing e a presença dos lançamentos nas redes sociais e nos vários canais de comunicação digital, que são capazes de estimular o consumo instantâneo para remunerar a produção original diretamente por meio da venda por *download*, aluguel ou assinatura em catálogos *online*.

Até o momento, os modelos de lançamento das produções originais, via salas de cinema e via plataformas digitais, convivem. Não se pode dizer que houve a adoção de um novo padrão pela indústria. O que se evidencia é que múltiplas opções têm sido experimentadas pelos principais atores na cadeia e as empresas líderes demonstram abertura para diversificar os seus modelos de negócio.

Para além dos lançamentos de seus blockbusters no cinema, a Disney alimenta o negócio das licenças de produtos com séries derivadas das produções cinematográficas que fazem parte do seu catálogo nas plataformas de vídeo streaming. Em sentido inverso, recentemente a Amazon anunciou parceria com os estúdios da MGM para distribuir suas produções originais no circuito das redes de cinema e a Netflix anunciou uma versão da sua plataforma com assinatura mais barata, suportada com a presença de anúncios publicitários, típicos do modelo de negócio da TV linear. A Apple aderiu ao modelo de assinatura, mas mantém os modelos de compra e aluguel de conteúdo individual nas suas plataformas e o Google investe em formato de assinatura de pacotes de canais, além de operar com o modelo de aluguel e compra de conteúdo e manter o modelo de Marketplace do Youtube, monetizado com assinatura e publicidade como um dos seus principais negócios.

As mudanças nos hábitos de consumo, expresso pela ascensão do consumo de *Video On Demand*, estimulado ainda pela pandemia de Covid-19 em 2020 e 2022, afetaram também os negócios com programação de grade fixa, como as TVs abertas e as TVs por assinatura. Por outro lado, os canais que alimentam a programação das TVs com programação linear⁶⁰ têm também como alternativa transmitirem a sua programação por meio das plataformas digitais, como YouTube, ou nos pacotes de TV por assinatura por streaming, como ClaroTV+, YoutubeTV e outras.

Para os produtores de conteúdo da TV linear, a estratégia de distribuição em múltiplos canais é também um esforço de manutenção da audiência para se manterem relevantes diante do mercado publicitário. As emissoras de TV aberta praticamente foram obrigadas, pela onda de mudança de hábitos do consumidor, a distribuir seu conteúdo, antes transmitido somente pelas ondas de rádio, também pela internet.

Um segmento das plataformas digitais de vídeo streaming, do qual fazem parte o Youtube, Twitch.TV, Rumble e COS.TV, possibilitou que os atores no elo da produção vendam o conteúdo produzido diretamente ao consumidor final com mecanismos de monetização, sem passar pela intermediação da infraestrutura pesada dos canais de TV tradicionais, que dependem das ondas de rádio, e repetidoras de sinais. Por este aspecto, as plataformas digitais também enfraquecem a posição competitiva das emissoras de TV aberta e os negócios baseados na agregação de pacotes de canais na TV por assinatura são forçados a se remodelar. Não obstante, observamos que existem grandes atores como Google e a Telmex, dona da ClaroTV+, investindo em modelos de negócios que aproximam os pacotes de TV por assinatura do preço das assinaturas de catálogos por vídeo streaming.

Desta forma, percebe-se que os negócios da TV aberta e da TV por assinatura também estão se tornando operações baseadas no vídeo streaming para manter o público que rapidamente adota as telas dos computadores, tablets, smartphones e Smart TVs conectadas à internet.

Os últimos movimentos da concorrência no mercado das SmartTVs estão se configurando como o impulso derradeiro para forçar todos os modelos de negócio das antigas TVs a se tornarem baseados e submetidos ao ambiente de negócios do vídeo streaming. Neste ambiente, quem detém as melhores posições estratégicas para se beneficiar da extração de valor da cadeia produtiva são as empresas de tecnologia.

⁶⁰ Grade de programação contínua fixada pelos próprios canais de TVs.

Está em curso no início da década de 2020 o embate entre grandes empresas de tecnologia dos Estados Unidos como Google, Amazon e Apple, e conglomerados asiáticos fabricantes de equipamentos eletrônicos como Samsung e LG.

O ativo estratégico é o domínio nas telas dos equipamentos e tanto o hardware quanto o software das plataformas importam. Empresas como Samsung e LG estão investindo nos seus próprios sistemas operacionais para equipar suas TVs. Outras empresas se posicionam como fornecedoras de sistema operacional para os Box TVs e para Smart TVs de fabricantes que não investiram em sistemas operacionais próprios, como é o caso do sistema Android do Google ou do sistema operacional da Roku.

Nesse contexto, os modelos de negócios das TVs por assinatura, que foram ameaçados pelo consumo por vídeo streaming, ganham novo impulso com a possibilidade de se remodelar como ícones presentes nos menus principais das Smart TVs. Usufruem ainda das possibilidades de entrega de publicidade dirigida e monitorada que os sistemas digitais podem entregar aos anunciantes do mercado publicitário.

Por fim, o que se observa na dinâmica competitiva ditada pelo novo paradigma da distribuição digital é que, se abrem espaços para a adaptação dos antigos atores e modelos de negócios. Apesar da entrada de novos e robustos competidores, que dominam competências tecnológicas chave para a governança na cadeia por meio dos canais de distribuição, tanto os modelos de negócio baseados na indústria do cinema quanto na programação da TV linear, estão se adaptando para ser também conteúdo digital acessível sob demanda por meio do vídeo streaming.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se analisar as mudanças na cadeia de valor global da indústria do audiovisual, particularmente no segmento de mídia e entretenimento focado na produção de filmes e séries, ocorridas entre os anos 2000 e 2020. Examinaram-se as dinâmicas competitivas dos principais atores, com foco no aspecto da governança na cadeia de valor global. A análise qualitativa se utilizou principalmente dos referenciais teóricos desenvolvidos e consolidados por Gereffi et. al. (2005), Ponte e Sturgeon (2014) e Lee e Gereffi (2020). Particularmente, a metodologia proposta por Ponte e Sturgeon (2014) foi utilizada como referência para as análises realizadas.

Verificou-se os padrões de relação entre as empresas ou grupos de empresas nos principais elos da cadeia produtiva e constatou-se que a maior parte dos padrões de governança e até mesmo vários modelos de negócios presentes em 2000 permanecerem vigentes em 2020. No entanto, pode-se observar que a cadeia de valor se reconfigurou de forma muito mais acentuada com a entrada de vários atores vindos das cadeias de valor adjacentes, num claro movimento de governança *cross-sectorial*, que foi o grande movimento observado nas duas últimas décadas estudadas.

A mudança do paradigma tecnológico foi a força mais atuante nesse período, quando as inovações e competências desenvolvidas na intersecção das cadeias de valor de tecnologia de informação com a do audiovisual provocaram mudanças no ambiente concorrencial e permitiram o refinamento dos modelos de negócio que passaram a se sustentar, em grande parte, com o domínio da informação e da tecnologia de distribuição. Neste caso, não se pode dizer que foi trivial o processo de atualização do parque tecnológico para antigas empresas líderes, para as quais o ônus não foi pequeno, uma vez que não foram estas as líderes no processo de inovação em tecnologia ou modelos de negócio. A pirataria digital desencadeou um processo que explicitou a abertura para a perda de controle dos antigos líderes sobre o canal de distribuição do mercado de *home video*, que se mostrou o canal mais decisivo na concorrência e capaz de impactar todos os demais.

Observamos que a cadeia produtiva foi ocupada estrategicamente por grandes empresas do setor de tecnologia, como Apple e Google, e por outras que desenvolveram rapidamente as competências tecnológicas para ocupar posições estratégicas relevantes, como Netflix e Amazon.

Além da produção de conteúdo que passou a ser objeto da ação da maioria desses novos atores na cadeia, a disputa mais estratégica tem sido travada no âmbito do acesso, do controle e do

domínio da informação no último elo da distribuição, nomeadamente dentro das telas conectadas à internet.

Nessa disputa, encontram-se em posição de vantagem as empresas de tecnologia, que exercem domínio no mercado com a difusão dos seus equipamentos e sistemas operacionais.

Se nos anos 2000 o mercado era fortemente governado pelo polo produtor de conteúdo, em 2020 a disputa é multipolar e as empresas de tecnologia, que controlam as plataformas operacionais e o mercado de telas, passaram a medir forças de forma contundente com as antigas empresas líderes, que governaram a cadeia de valor global até os anos 2000.

Então, embora os padrões de governança que regem a relação entre os vários elos da cadeia produtiva tenham permanecido similares aos observados na década de 2000, a mudança do padrão tecnológico provocou uma mudança profunda nas forças competitivas entre os elos da cadeia. As empresas de tecnologia que entraram pelo elo de distribuição passaram a liderar o processo de governança na cadeia a partir do domínio sobre os meios de distribuição digital. Esses, por sua vez, compreendem sistemas operacionais, plataformas e aparelhos eletrônicos. O mercado global continuou concentrado, oligopolizado e dominado pelas grandes empresas norte-americanas. No entanto, o exercício de governança cross-setorial emanado do setor de tecnologia se traduziu em uma verdadeira troca de guarda entre os grupos de firmas líderes. Os antigos conglomerados do cinema e da indústria do entretenimento agora se deparam com a liderança das empresas de tecnologia.

A seguir, indicamos as limitações reconhecidas por nós neste estudo, que podem ser objeto de estudos futuros para aprofundar e ampliar o conhecimento no campo estudado.

Nossa análise limitou-se a estudar qualitativamente a estrutura da cadeia, os movimentos dos atores e as estratégias de concorrência adotadas pelos grupos de atores e por algumas empresas individualmente com impacto relevante na cadeia. Não reunimos dados quantitativos de forma exaustiva para suportar o esforço de responder às perguntas de pesquisa formuladas, elementos que poderiam enriquecer o campo de discussão e trazer novos *insights*.

Também reconhecemos que uma limitação, para melhor compreender os movimentos de governança nesta cadeia de valor global, foi não reunir mais informações sobre a estrutura societária dos conglomerados empresariais líderes, a fim de pesquisar o quanto os movimentos de capital podem influenciar nas estratégias competitivas e nas forças que conformam os padrões de governança na cadeia de valor. Muito sutilmente, visualizamos casos, como os da Sony, da

Blockbuster e da Pixar, que indicam que as estratégias de competição, a mobilização de forças competitivas e competências passam também por movimentos de controle de ativos por meio de operações de aquisição de participação acionária.

Embora o nosso foco tenha sido analisar a dinâmica da cadeia de valor no nível da competição global, percebemos ao longo do estudo que a observação das estratégias de atores de menor porte que atuam em mercados regionais, tais como a Globoplay e a ClaroTV+, podem apoiar a análise qualitativa.

Se estas firmas, de porte regional, não são capazes de alterar o jogo competitivo em escala global, ao menos a sua atuação sinaliza sentidos e direções que também traduzem tendências e estratégias observadas na atuação dos atores globais. Desta forma, percebemos que o olhar sobre as dinâmicas regionais também pode ser importante na compreensão das dinâmicas globais e auxiliam no processo de desvendar por que, como e quais são os ativos e recursos que as empresas têm mobilizado diante das inovações e tendências de mercado. Assim, estudos que enfoquem dinâmicas em mercados regionais serão úteis e complementares em estudos futuros.

Por fim, reconhecemos, pela extensão do tema, que o nosso estudo não pôde absorver, com propriedade, os fatores de nível macro apontados por Ponte e Sturgeon (2014) na sua metodologia de análise proposta e que certamente influenciam no processo de governança da cadeia global da produção audiovisual. Entre eles, estão os aspectos jurídico-institucionais que são diversos e variados nas suas dimensões regionais. Por isso consideramos que estudos que contemplem com mais profundidade estas dimensões são importantes para analisar a inserção das indústrias nacionais, e de competidores regionais na concorrência com os conglomerados transnacionais que atuam no nível da cadeia global de valor.

Finalmente, a competição permanece aberta e dinâmica e o último capítulo da nossa análise abre perspectivas contemporâneas para os estudos mais aprofundados e enfocados na batalha que está sendo travada neste momento pelo domínio das receitas de assinatura e de anúncios publicitários dentro do ambiente dos sistemas operacionais dos *Smart Devices* e, em especial, nas *Smart TVs*. Paradoxalmente, esta competição parece ter o potencial de ressuscitar algumas lógicas comerciais dos modelos de TVs abertas e pagas, só que agora ambientadas no sistema digital que é capaz de exercer, com muito mais acuracidade, o controle sobre o consumo e sobre as veiculações publicitárias. É neste campo que, no nosso entender, encontra-se a fronteira de estudo que deve

avançar com mais profundidade para entender as dinâmicas de governança na cadeia de valor global da produção e distribuição de conteúdo audiovisual.

REFERÊNCIAS

- A DISPUTA do mercado de streaming de filmes. **Bizness**, 2022. Disponível em: <https://thenewsc.com.br/bizness/o-dominio-da-netflix-esta-chegando-ao-fim-%f0%9f%8e%ac/> Acesso em 15 jan. 2023.
- ALMEIDA, T.L., NAKANO, D. N. Apresentação dos modelos de governança da rede produtiva da indústria da música antes e após o advento da internet. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ADEPRO, 2012. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_913_19821.pdf. Acesso em: 05 maio 2023.
- AMATO, F. Transferência de controle da Net para a Telmex recebe aprovação prévia. **Globo**, 2012. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/01/transferencia-de-controle-da-net-para-telmex-recebe-aprovacao-previa.html> Acesso em: 20 abr. 2023.
- AMAZON. **Site da Amazon**, 2023. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/> Acesso em: 20 jan. 2022.
- ANZAHL der zahlenden Streaming-Abonnenten von Netflix weltweit vom 4. Quartal 2011 bis zum 1. Quartal 2023. **Statista**, 2023. Disponível em: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196642/umfrage/abonnenten-von-netflix-quartalszahlen/> Acesso em: 15 jan. 2023.
- AVATAR (filme). *In:* : WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2023]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Avatar_\(filme\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Avatar_(filme)). Acesso em: 20 abr. 2023.
- APPLE TV 4K. **Site da Apple**, 2023. Disponível em: <https://www.apple.com/br/apple-tv-4k/>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- BUDZINSKI, O.; GAENSSLE S.; LINDSTÄDT-DREUSICKE., N. The battle of YouTube, TV and Netflix: an empirical analysis of competition in audiovisual media markets. **SN Bus Econ 1**, 116, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00122-0> Acesso em: 05 maio 2023
- CHOPRA, S.; VEERAIYAM, M. **Movie Rental Business:** Blockbuster, Netflix, and Redbox, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2016.000220> Acesso em: 15 dez.2022
- CLAYTON, J., SHERMAN, N. Netflix loses almost a million subscribers. **BBC News**, 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-62226912> Acesso em: 20 fev. 2022.
- DISNEY+. **Disney Plus**, 2023. Disponível em: <https://www.disneyplus.com/pt-br> Acesso em: 20 jan 2023.

- CLAROTV+. **Site da ClaroTV+**, 2023. Disponível em: <https://www.clarotvmais.com.br/home-landing> Acesso em: 26 fev. 2023.
- CONFIRA as mudanças no layout da Netflix de 1999 até os dias de hoje. **Canal Tech**, 2016. Disponível em <https://canaltech.com.br/entretenimento/confira-as-mudancas-no-layout-da-netflix-de-1999-ate-os-dias-de-hoje-63749/> Acesso em: 05 jan. 2023.
- CLEMENT, M. et al. IDEA FORUM: the impact of subscription-based video on demand on traditional distributors' value chains and business models. **Journal of Media Economics**, 31:1-2, 50-67, DOI: <https://doi.org/10.1080/08997764.2020.1796687>
- DIAS, M. T. **Os Donos da Voz**. Indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura. São Paulo: Editora Boitempo, 2000.
- DISNEY compra Pixar por US\$ 7,4 bi. **Folha de São Paulo**, 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2501200627.htm> Acesso em: 27 jan. 2023
- DISNEY has more subscribers than Netflix. **Reddit**, 2022. Disponível em: https://www.reddit.com/r/dataisbeautiful/comments/wouy8t/oc_disney_has_more_subscribers_than_netflix_now/ Acesso em: 20 dez. 2022.
- DISNEY+. **Site da Disney Plus**, 2023. Disponível em: <https://www.disneyplus.com/pt-br> Acesso em: 20 jan. 2022.
- FAGERJORD, A; KUENG, L. Mapping the core actors and flows in streaming video services: what netflix can tell us about these new media networks. **Journal Of Media Business Studies**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 166-181, 3 jul. 2019. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2019.1684717> Acesso em: 20 jan. 2022.
- FIGUEIREDO, A. L. Streaming supera audiência da tv a cabo pela primeira vez na história. **Olhar Digital**, 2022. Disponível em <https://olhardigital.com.br/2022/08/25/cinema-e-streaming/streaming-supera-a-audiencia-da-tv-a-cabo-pela-primeira-vez-na-historia/> Acesso em: 16 mai. 2023.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Eds.), **Commodity Chains and Global Capitalism**, Praeger, Westport, 1994.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal Of International Economics**, Durham, v. 48, p. 37-70, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0) Acesso em: 15 abr. 2023.
- GEREFFI, G. Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. **Ids Bulletin**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 30-40, jul. 2001. Institute of Development Studies. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003004.x> Acesso em: 08 mai. 2023.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review Of International Political Economy**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 78-104, 1 fev. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805> Acesso em: 08 mai. 2023.

GRJNGO – FILMES DE FAROESTE. **Youtube**. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/@GrjngoFilmesDeFaroeste> Acesso em: 03 mar. 2023.

GOOGLE. **Site do Google**, 2023. Disponível em: <https://www.google.com.br/> Acesso em: 23 fev. 2023.

GOOGLE TV (sistema operacional). *In*: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2022]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_TV_\(sistema_operacional\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_TV_(sistema_operacional)) Acesso em: 17 fev. 2023.

GBO in the EU and the UK grew by 70% in 2022 but fell short of pre-pandemic average by 28%. **European Audiovisual Observatory**, 2023 Disponível em: https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/2023-press-releases/-/asset_publisher/0t9kVBabnI8V/content/gbo-in-the-eu-and-the-uk-grew-by-70-in-2022-but-fell-short-of-pre-pandemic-average-by-28- Acesso em: 15 mai. 2023

HOLWEG, M.; PIL, F. K. Evolving from Value Chain to Value Grid. **Mit Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 4, p. 72-81, jun. 2006. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/evolving-from-value-chain-to-value-grid/#:~:text=Breaking%20free%20of%20linear%20chain,the%20greatest%20opportunities%20for%20innovation.> Acesso em: 15 mai. 2023.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. Governance in Global Value Chains. **Ids Bulletin**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 19-29, jul. 2001. Institute of Development Studies. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003003.x>. Acesso em: 15 mai. 2023.

IKRAN, A. The real streaming wars are not between Netflix and Disney. Asian smart TV makers and Silicon Valley are vying to capture your living room—and upend legacy media. **Fortune**, 2023. Disponível em: <https://fortune-com.cdn.ampproject.org/c/s/fortune.com/2023/04/21/real-streaming-wars-netflix-disney-asian-tv-makers-silicon-valley-vying-capture-your-living-room-and-upend-legacy-media/amp/> Acesso em: 15 mai. 2023.

KECK, C. A look under the hood of the most successful streaming service on the planet. **The Verge**, 2021. Disponível em: <https://www.theverge.com/22787426/netflix-cdn-open-connect> Acesso em: 05 jan. 2023.

LAMPEL, J.; SHANSIE, J. Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. **Journal of Management Studies** v. 40, 2189-2210, dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00417.x> Acesso em: 18 nov. 2022

LAUDENIR, A. O que explica termos tantos filmes de super-herói nos cinemas? **Diário do Nordeste**, 2022. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/verso/o-que-explica-termos-tantos-filmes-de-super-heroi-nos-cinemas-1.3179281>. Acesso em: 20 abr. 2023.

LEE J.; GEREFFI, G. Innovation, upgrading, and governance in cross-sectoral global value chains: the case of smartphones. **Industrial And Corporate Change**, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 215-231, 1 fev. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtaa062> Acesso em: 08 mai. 2023.

LEITE, P. Google compra site de vídeo YouTube por US\$ 1,65 bi. **Folha de S. Paulo**, 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1010200602.htm> Acesso em: 17 fev. 2023.

LEMA, R.; RABELLOTTI, R.; SAMPATHD, P. G. Innovation Trajectories in Developing Countries: Co-evolution of Global Value Chains and Innovation Systems. **The European Journal of Development Research** v.30, 345–363, 2018. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1057/s41287-018-0149-0> Acesso em: 08 mai. 2023.

LEMA, R; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Chapter 23: Innovation in global value chains. PONTE, S. **Handbook on Global Value Chains**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2019. Cap. 23. p. 370-384.

LEMA, R. et. al. Deepening or delinking? Innovative capacity and global value chain participation in the IT industry. **Industrial And Corporate Change**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 1065-1083, 1 ago. 2021. Oxford University Press (OUP). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtab035> Acesso em: 08 mai. 2023.

LISTA de filmes da Pixar. *In*: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2023]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_filmes_da_Pixar Acesso em: 20 abr. 2023.

LOBATO, R.; LOTZ, A. D. Imagining Global Video: the challenge of netflix. **Jcms: Journal of Cinema and Media Studies**, [S.L.], v. 59, n. 3, p. 132-136, 2020. Project Muse. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1353/cj.2020.0034> Acesso em: 08 mai. 2023.

MAZZUCO, A. Quantos filmes de Harry Potter foram lançados? Veja perguntas e respostas. **TechTudo**, 2022. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2022/10/quantos-filmes-de-harry-potter-foram-lancados-veja-perguntas-e-respostas-streaming.ghhtml>. Acesso em: 08 mai. 2023.

MERCADO de TV por assinatura tem queda recorde nos EUA. **Poder 360**. 2022. Disponível em <https://www.poder360.com.br/midia/mercado-de-tv-por-assinatura-tem-queda-recorde-nos-eua/> Acesso em 05/03/2023

MERCADO LIVRE. **Site do Mercado Livre**. 2023. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/> Acesso em: 20 jan. 2022.

MOBILE Operating System Market Share Worldwide Oct 2016 – July 2021. **Statcounter**, 2021. Disponível em: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/worldwide/#monthly-201610-202107> Acesso em: 21 abr. 2023.

NARDON, B. Estudo de caso Blockbuster: de líder de mercado ao fechamento de 99,99% de suas lojas. **G4 Educação**, 2022. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/estudo-de-caso-blockbuster/> Acesso em: 20 dez. 2022.

NEJM FÉLIX, I. M.; FÉLIX, C. D. C. Forças de Porter na era da internet: contextualizando o modelo tradicional com outras abordagens. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 35–69, 2013. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/183>. Acesso em: 6 mai. 2023.

NOOREN, P.; LEURDIJK, A.; VAN EIJK, N. Net neutrality and the value chain for video. **Info**, [S.L.], v. 14, n. 6, p. 45-58, 21 set. 2012. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14636691211271226>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PARAMOUNT BRASIL. Top Gun: Maverick. **Youtube**, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9Jgua93Xhew> Acesso em: 20 fev. 2022.

PARKER, R.; COX, S. Power Relations and Small and Medium-sized Enterprise Strategies for Capturing Value in Global Production Networks: visual effects (vfx) service firms in the hollywood film industry. **Regional Studies**, [S.L.], v. 47, n. 7, p. 1095-1110, jul. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2011.600303>. Acesso em: 09 jan. 2023.

PARTICIPAÇÃO de Mercado dos Motores de Busca. **SimilarWeb**, 2022. Disponível em: <https://www.similarweb.com/pt/engines/> Acesso em: 09 jan. 2023.

PIMENTEL, J. P. Serviços de streaming irão passar TV paga em assinantes na América Latina neste ano. **LabsNews**, 2020. Disponível em: <https://labsnews.com/pt-br/artigos/tecnologia/servicos-de-streaming-irao-passar-tv-paga-em-assinantes-na-america-latina-neste-ano/> Acesso em: 20 jan. 2022.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICHER, F. Netflix Surpasses Major Cable Providers in the U.S. **Statista**, 2017. Disponível em: <https://www.statista.com/chart/9799/netflix-vs-cable-pay-tv-subscribers/> Acesso em: 25 fev. 2022.

SALVEMINI, S.; DELMESTRI, G. Governance in the Movie Industry: alternatives to hollywood.. **International Journal Of Arts Management**, Montréal, v. 2, n. 2, p. 59-73, jul. 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41064689>. Acesso em: 05 mai. 2023.

SILVA, J. M. S.; LIMA, R. C. de A. Is Netflix a threat to the cable TV industry?: evidence from brazil. **Telecommunications Policy**, Amsterdã, v. 46, n. 3, 10 mar., 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102274>. Acesso em: 05 mai. 2023.

STURGEON, T.; PONTE, S. Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort, **Review of International Political Economy**, 2014, Vol. 21, No. 1, 195–223. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2013.809596> Acesso em: 05 maio 2023.

SOLSMAN, J. E. Movie theaters didn't die, but they'll never be the same again. **CNET**, 2023. Disponível em: <https://www.cnet.com/culture/entertainment/movie-theaters-didnt-die-but-theyll-never-be-the-same-again/> Acesso em: 16 maio 2023.

TELMEX compra Net para ser, também, operadora de TV paga. **Teletime**, 2004. Disponível em: <https://teletime.com.br/28/06/2004/telmex-compra-net-para-ser-tambem-operadora-de-tv-paga/> Acesso em: 20 abr. 2023.

TIEN, N. H. **International Journal of Research in Marketing Management and Sales**; 1(2): 24-27, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33545/26633329.2019.v1.i2a.13> Acesso em: 20 abr. 2023.

TVs: relembre a história do eletrônico “queridinho” dos brasileiros. **TechTudo**, 2015. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2015/06/tvs-relembre-a-historia-do-eletronico-queridinho-dos-brasileiros.ghtml>. Acesso em: 20 abr. 2023.

VICENTE, E. Indústria da música ou indústria do disco? A questão dos suportes e de sua desmaterialização no meio musical. **Rumores**, 2012, v. 12, n. 2. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/Rumores/article/view/55300/58927>. Acesso em: 05 jan. 2023.

VITRINEGLOBO. **Site da VitrineGlobo**, 2023. Disponível em: <https://vitrine.globo.com/> Acesso em: 20 jan. 2022.

VLASSIS, A. Global online platforms, COVID-19, and culture: The global pandemic, an accelerator towards which direction? **Media, Culture & Society**, 43(5), 957–969, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0163443721994537> Acesso em: 20 jan. 2022.

YOUTUBE TV. **Site do YouTubeTV**, 2023. Disponível em: <https://tv.youtube.com/> Acesso em: 20 fev. 2023.