



## **O Mercado do Jogo *Online* na Europa**

por

Cristiana Isabel Fernandes Borges

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Economia pela  
Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Orientado por

Professor Doutor Hélder Valente Silva

Setembro, 2016

## **Nota Biográfica**

Cristiana Borges nasceu no dia 9 de Junho de 1993 em Ovar. Completou o curso de ciências Socioeconómicas na Escola Secundária José Macedo Fragateiro em 2011. No mesmo ano, ingressou no ensino superior no curso de Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. De Junho a Agosto de 2013 realizou um estágio de Verão na área de contabilidade na empresa GEDAFE. Em Junho de 2014 terminou a licenciatura com média de 14 valores. Em Setembro de 2014 inicia o Mestrado em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que pretende concluir através da seguinte dissertação, intitulada “O Mercado do Jogo *Online* na Europa”. Ainda no ano de 2014 iniciou novamente um estágio de Verão na área financeira e de contabilidade na empresa Blip. Após esse estágio começou a exercer nessa mesma empresa em modo *part-time* na mesma área. Em Setembro de 2015 passou a *full-time* até à data presente.

## **Agradecimentos**

A presente dissertação beneficiou, não só do meu contributo individual, como o de diversas pessoas e organismos. O papel secundário tomada por estes elementos externos foi fulcral para a finalização desta etapa e como tal, não pode passar despercebido.

Em primeiro lugar quero agradecer à Faculdade de Economia do Porto pela oportunidade de realização deste trabalho no âmbito do Mestrado de Economia.

Ao Professor Doutor Hélder Valente Silva, por aceitar a tarefa, pela disponibilidade, partilha de conhecimentos e orientação, fundamentais na elaboração da presente dissertação.

Não poderia deixar de agradecer à minha empresa e em particular à minha equipa de Finanças por todo o tempo e compreensão que tiveram comigo ao longo desta jornada.

Agradeço à minha família e amigos, por toda a motivação, paciência e encorajamento durante a elaboração da presente dissertação.

Finalmente, um enorme obrigado ao Rui por estar sempre presente e nunca permitir que eu pensasse em desistir.

## Resumo

A vertente *online* é o segmento do mercado do jogo que regista o maior crescimento na Europa. Durante o ano de 2012 chegou a atingir os 15% de taxa de crescimento. Os serviços prestados neste mercado são distintos de outros, uma vez que não param nas fronteiras nacionais. Para além disso, os dados sensíveis necessários à utilização dos serviços e a própria componente do vício associado ao jogo são problemas que são precisos controlar.

Este é o grande desafio para a UE, pois é bastante difícil a definição do mercado geográfico devido às suas características transfronteiriças. A evolução exponencial, seja da oferta (lícita ou ilícita), como da procura, torna urgente a clarificação da regulação europeia deste mercado.

Assim, este estudo tem como finalidade analisar o mercado do jogo *online* na Europa focando essencialmente a estrutura, o comportamento e o desempenho. Para atingir este objetivo recorreu-se ao paradigma ECD e complementou-se com a influência da regulação no mesmo, através do estudo de uma amostra das 20 empresas mais relevantes do mercado europeu.

De acordo com os dados da amostra concluiu-se que o mercado é bastante concorrencial e com baixas barreiras à entrada. O comportamento das empresas reflete a estrutura do mercado pois a inovação constante do produto, o investimento em marketing e em fusões e aquisições revelam a competição existente no mercado. Como consequência deste comportamento o desempenho revela-se positivo, embora com custos operacionais elevados. Porém estes custos são vistos como investimento que terá o seu retorno a curto/médio prazo. A regulação afeta a entrada em novos mercados e por sua vez implicam custos com as obrigações legais tendo impacto também no desempenho.

Códigos JEL: L83; L25; L83

Palavras-chave: Estrutura-Comportamento-Desempenho, Regulação, Jogo *Online*, UE

## **Abstract**

The online stream of the game market has the highest growth in Europe. During the year 2012 it reached 15% growth rate. The services provided in this market are different from others since they do not stop at national borders. In addition, sensitive data required for using those services and the addiction component associated with the game are problems that must be controlled.

This is the great challenge for the EU as it is quite difficult to define the geographic market because of its cross-border characteristics. The exponential evolution of supply (legal or illegal) and demand shows the urgent need to clarify the European regulation of the market.

So, this study aims to analyze the online gaming market in Europe, focusing essentially on the structure, behavior and performance. To achieve this goal was analyzed the ECD paradigm and was supplemented with the influence of regulation on it, through the study of a sample of the 20 most important companies in the European market.

According to the sample data it was concluded that the market is very competitive with low barriers to entry. The behavior of companies reflects the market structure because the constant product innovation, investment in marketing and in mergers and acquisitions reveal the existing competition in the market. As a result of this behavior performance proves to be positive, although with high operating costs. However, these costs are seen as an investment that will have its returns in short / medium term. The regulation affects the entry into new markets and imply costs with legal obligations also having an impact on performance.

JEL Codes: L83; L25; L83

Keywords: Structure-Conduct-Performance, Regulation, Online Gambling, European Union

# Índice de conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
<b>Capítulo 1: Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introdução.....	1
1.2 Metodologia.....	2
<b>Capítulo 2: Análise do Mercado do jogo <i>online</i></b> .....	<b>4</b>
2.1 Caracterização do Mercado.....	4
<b>2.1.1 Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2 Mercado geográfico e do produto.....</b>	<b>6</b>
2.2 Riscos do mercado.....	8
2.3 Problemas sociais.....	9
2.4 Regulação.....	13
<b>2.4.1 A evolução.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.2 A importância do livro verde e as suas conclusões.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.3 A regulação nos países europeus.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3: Paradigma ECD</b> .....	<b>20</b>
3.1. Revisão da literatura.....	20
<b>3.1.1.Origem do paradigma ECD.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.2 Estrutura teórica do paradigma Estrutura-Comportamento-Desempenho.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.3 Críticas e outros modelos.....</b>	<b>24</b>
3.2 Paradigma ECD aplicado ao mercado do jogo <i>online</i> .....	25
<b>3.2.1 Estrutura.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2 Comportamento.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.3 Desempenho.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.4 Regulação.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.5 Análise da relação entre as diferentes componentes.....</b>	<b>48</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>62</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Receitas Brutas do Jogo <i>Online</i> por tipo de produto na Europa .....	7
Figura 2: Número de Estados-Membros por tipo de regulação e produto.....	8
Figura 3: Associações de jogo e respetivas indústrias .....	9
Figura 4: Número de operadores na UE .....	18
Figura 5: Receitas Brutas do Jogo <i>Online</i> em biliões € em 2011 .....	18
Figura 6: Condições básicas do paradigma ECD.....	22
Figura 7: Os principais tipos de estrutura de mercado dos vendedores.....	27
Figura 8: Análise das empresas mais importantes do mercado .....	29
Figura 9: Indicadores de Rentabilidade 2012 .....	40
Figura 10: Taxa de imposto sobre receita bruta de jogo <i>online</i> .....	45
Figura 11: Dimensão do mercado em 2012 em biliões € .....	45

# Capítulo 1: Introdução

## 1.1 Introdução

Em pleno século XXI a palavra tecnologia tornou-se vulgar no nosso quotidiano. O desenvolvimento das TIC (tecnologias da informação e comunicação) permitiu o aparecimento de muitos serviços novos através da internet. Esta evolução tecnológica, aliada à comodidade das tecnologias móveis têm resultado num aumento da disponibilidade de acesso à internet. Desta forma vê-se facilitada a acessibilidade e a proliferação do jogo *online*.

Na União Europeia o mercado do jogo *online* é uma das atividades de serviços com crescimento mais rápido, chegando a atingir taxas anuais de 15%, segundo a Comissão (2012a), e cujas receitas anuais totalizaram um valor de 10,54 mil milhões de euros em 2012 de acordo com a Comissão (2014). No entanto, o crescimento exponencial deste mercado tornou-se uma preocupação pois os problemas associados a este também aumentam se o mesmo não for controlado e monitorizado.

O jogo *online* é um serviço cujo roubo de identidade, fraude, branqueamento de capitais é muito frequente. Para além disto, cerca de 75% dos cidadãos da UE com menos de 17 anos (Comissão, 2012a) utilizam a internet e como tal, estes cidadãos e outros grupos vulneráveis têm de ser protegidos. O uso compulsivo e excessivo é outro problema social associado ao jogo assim como a viciação de resultados, sendo este último uma ameaça à integridade dos desportos em causa. Atendendo a todos os problemas sociais e económicos relacionados com jogo *online* e devido ao crescimento exponencial deste mercado, a regulação do mesmo é uma necessidade urgente. Embora em alguns países europeus este mercado já se encontre regulamentado, a facilidade de existência de oferta ilegal devido ao carácter transfronteiriço deste mercado, é um dos maiores desafios colocados à UE. Torna-se então relevante estudá-lo não só a nível nacional, como a nível Europeu.

Apesar da importância da problemática existe ainda um grande défice de literatura sobre este tema, sendo que a existente corresponde maioritariamente a documentos provenientes das autoridades europeias. Atendendo à emergência deste mercado, a análise detalhada de uma amostra das 20 empresas cotadas em bolsa mais importantes do

mercado europeu, torna este estudo numa nova abordagem sobre as características deste mercado e a relação com a regulação. Tendo em conta a lacuna existente na literatura face à análise deste mercado e respetiva regulação este é um tema que deve ser explorado.

O presente trabalho pretende dar resposta a um conjunto de questões como: Qual a estrutura, o comportamento e o desempenho do mercado do jogo *online*? Quais os efeitos da estrutura no comportamento e no desempenho? Qual o impacto da regulação na estrutura, no comportamento e no desempenho do mercado?

De forma a encontrar resposta para as questões apresentadas anteriormente, os principais objetivos da dissertação são a caracterização do mercado, a estruturação do paradigma estrutura, conduta e desempenho (ECD) para o mercado em questão e perceber a interceção entre três elementos.

A dissertação contém três grandes capítulos, o primeiro com a introdução, onde será especificada a metodologia usada. O segundo capítulo apresentará a análise minuciosa do mercado e nele estarão presentes quatro subcapítulos cujos temas são, a caracterização, os riscos, os problemas sociais e a regulação do mercado em causa. Por último, o capítulo três irá focar-se no paradigma ECD e é constituído por dois subcapítulos principais. No primeiro subcapítulo será elaborada a revisão de literatura sobre a abordagem ECD, iniciando com a sua origem, passando para a estrutura teórica de cada elemento, e terminando nas críticas e apresentação de modelos alternativos. O segundo relacionará o paradigma com o mercado do jogo *online* e detalhará, cada elemento (estrutura-comportamento-desempenho), a regulação e terminando com a explanação da relação entre estas diferentes componentes.

## **1.2 Metodologia**

A metodologia utilizada é de carácter qualitativo no sentido em que se foca na análise de documentos e materiais. O objetivo da dissertação é estudar o mercado do jogo *online* e para isso foi usado o paradigma Estrutura-Comportamento-Desempenho oriundo da Organização Industrial. Este paradigma foi originalmente desenvolvido por Bain na década de 50 (Tung et al. 2010). Posteriormente, foi extensivamente desenvolvido por outros autores como Scherer e Ross (1990) que fizeram acrescentos (múltiplos efeitos de *feedback*) que são referidos e utilizados nos estudos mais recentes (Tung et al. 2010).

Na definição proposta por Gil (1999) podemos dizer que a pesquisa em causa foi exploratória pois procura, com base num referencial teórico estabelecido, fazer uma caracterização do mercado do jogo *online*.

A dissertação inicia-se com um capítulo introdutório onde é definido e caracterizado o mercado em causa utilizando maioritariamente material fornecido pelas autoridades europeias. A questão da regulação é fundamental neste mercado e o estudo da mesma debruçou-se sobre diversos artigos da União Europeia. Na parte final deste capítulo introdutório foi reservada uma seção sobre esta temática onde são expostas os diferentes tipos de regulação, tal como a evolução da mesma e consequentemente a reação da UE aos desafios desta mesma evolução.

O capítulo seguinte apresenta o paradigma ECD que é composto por três elementos centrais, a estrutura, o comportamento e o desempenho. Este capítulo inicia-se com a exposição teórica e respetiva revisão da literatura sobre esta abordagem. Para a enumeração das vulnerabilidades foram utilizados artigos de autores da era moderna da Organização Industrial como Lopez (2001), Raible (2013), Ellickon (2013) e Pisanie (2013).

Relativamente à parte empírica, para a definição das variáveis desejáveis foi usada uma amostra elaborada com base nas recomendações e relatórios da Comissão Europeia, em rankings e com base noutros artigos. Esta amostra é constituída pelas 20 empresas mais influentes do mercado e dado que são empresas cotadas em bolsa têm a obrigação de comunicar anualmente as suas contas através de relatórios anuais. É nestes relatórios que está baseado o estudo das três componentes do paradigma uma vez que contêm informação sobre as atividades da empresa, seja a nível financeiro, estratégico e sobre os planos futuros. De referir que este estudo é uma aproximação da realidade pois não conta com o segmento de mercado que são as empresas pequenas e as ilegais. No entanto, como existem cada vez mais países a tornarem o mercado do jogo *online* livre, permite que a generalização produzida com suporte nessas empresas mais importantes se aproxime da realidade.

Após o modelo definido é necessário analisar as relações entre as diferentes variáveis e tirar as conclusões pertinentes e adequadas de acordo com o estudo feito

## Capítulo 2: Análise do Mercado do jogo *online*

### 2.1 Caracterização do Mercado

#### 2.1.1 Introdução

O jogo é uma atividade bastante antiga e a sua definição tem sofrido várias alterações por parte da UE. De forma geral, o jogo é definido pelo direito derivado da UE através da Diretiva sobre o comércio eletrónico como: “*(atividades) em que é feita uma aposta em dinheiro em jogos de fortuna, incluindo lotarias e apostas.*” (Comissão, 2011a, p.16), sendo esta a definição de longa data. Porém Diretivas mais recentes como a dos serviços e dos serviços de comunicação social audiovisual reformulam esta definição para “*jogos de fortuna, em que é feita uma aposta em dinheiro, incluindo lotarias, apostas e outras formas de jogos de azar*”. Transportando estas definições para o campo do jogo *online* a definição comum destes serviços estabelecida pela Diretiva sobre o comércio eletrónico e a de serviços da sociedade de informação é: “*Serviços de jogo em linha são quaisquer serviços que implicam apostas em dinheiro em jogos de fortuna ou azar, incluindo lotarias e apostas prestados normalmente mediante remuneração à distância, por via eletrónica e mediante pedido individual de um destinatário de serviços*” (Comissão, 2011a, p.16).

O mercado do jogo *online* pode ser visto como um nicho do mercado geral do jogo mas com a particularidade de apresentar um incrível crescimento exponencial nos últimos anos. Em 2013, a H2 Gambling Capital, a maior fonte de dados sobre este mercado, apresentou dados que mostravam como a vertente *online* representava mais de 17%<sup>1</sup> do mercado total europeu do jogo e que se espera que em 2020 este venha a representar 22%<sup>1</sup>. O mercado *offline* dado a sua antiguidade e peso continua a reter uma quota larga de 83%<sup>1</sup> do total do mercado europeu. A nível geográfico a Europa é o líder deste mercado. A Associação de Jogo e Apostas Europeia refere que, em 2013 dos ganhos brutos gerados globalmente (34,6€ bilhões<sup>1</sup>), 47,6%<sup>1</sup> eram gerados pela Europa.

---

<sup>1</sup> <http://www.egba.eu/facts-and-figures/market-reality/> consultado em 17/03/2016

Relativamente à procura, estima-se que cerca de 6,84 milhões de cidadãos europeus usufruem do jogo *online* (Comissão, 2012a).

Sendo a Internet sinónimo de ausência de barreiras a prestação destes serviços não param nas fronteiras. O número crescente de jogadores e o constante incremento da oferta faz com que exista uma fragmentação do mercado na Europa. Tendo em conta que historicamente as possibilidades de venda dos serviços do jogo transfronteiriças eram limitadas, os modelos de regulação eram poucos. De forma genérica, o quadro normativo nacional respeitante ao jogo é composto por dois modelos, o dos operadores licenciados, que prestam serviços num quadro estritamente regulamentado e o outro de monopólio minuciosamente controlado pelo Estado ou por outra entidade (Comissão, 2011a). Pelo facto da regulação deste mercado ser diferente de Estado-Membro para Estado-Membro, não é possível haver uma harmonização que permita o combate eficaz da ilegalidade presente neste nicho. No entanto, a tendência é para a abertura, seja pela pressão da Comissão ou pelo tempos de recessão que exigem aumento das receitas via impostos sendo este um mercado bastante favorável a esse aumento. Existem vários monopólios neste mercado que estão a rever a sua regulação tornando-se oportunidades chave para os investidores.

Importa salientar três tendências do mercado que permitem caracterizá-lo genericamente. A primeira está relacionada com o aumento do conforto dos consumidores proporcionado pelas novas tecnologias como uso dos seus telemóveis com produtos como o net banco, a wireless via 3G, mensagens de vídeo, entre outros. O jogo móvel tem acompanhado esta necessidade de conforto. O mercado do jogo móvel e as plataformas sociais estão a ganhar muita importância na forma de difundir o jogo *online* (KPMG, 2010).

Em segundo lugar, a maturidade de muitos mercados está a tornar as fusões e aquisições uma atividade muito recorrente, sendo esta estratégia uma das características mais importante do mercado. As taxas de crescimento do mercado são condutoras da consolidação do mesmo fazendo com que os grandes operadores queiram completar as suas capacidades e entrar em novos mercados. A KPMG (2010) previa que novas vagas de fusões e aquisições entre as empresas tradicionais iam transformá-las em líderes e aniquilar o nicho de concorrentes.

Por último, a estabilidade dos *sites online* leva à expansão do *business-to-business*<sup>2</sup>, isto é há uma necessidade maior de contratar serviços novos para plataformas novas e novos softwares de forma a ganhar mercado.

Estas tendências do mercado retratam a rápida e dinâmica transformação do negócio em resposta à extensa procura dos consumidores.

### **2.1.2 Mercado geográfico e do produto**

Uma análise de mercado requer em primeiro lugar a delimitação do mesmo. A perceção do mercado no qual os bens e serviços competem é fundamental para a sua caracterização (Ellickson, 2013). O mercado revelante pode ser definido a nível geográfico e a nível do produto. Segundo a ANACOM (2003), o mercado geográfico refere-se à área na qual as empresas em causa participam na oferta e procura dos bens ou serviços relevantes cujas condições são idênticas ou suficientemente homogêneas face às áreas vizinhas. Neste caso específico do mercado do jogo *online*, dado que é transfronteiriço, o mercado geográfico relevante são todos os países menos os que proibem totalmente o fornecimento deste tipo de serviços. Todavia, mesmo nesses países é possível atuar logo, numa visão extrema, o mercado geográfico relevante serão os países com acesso à internet.

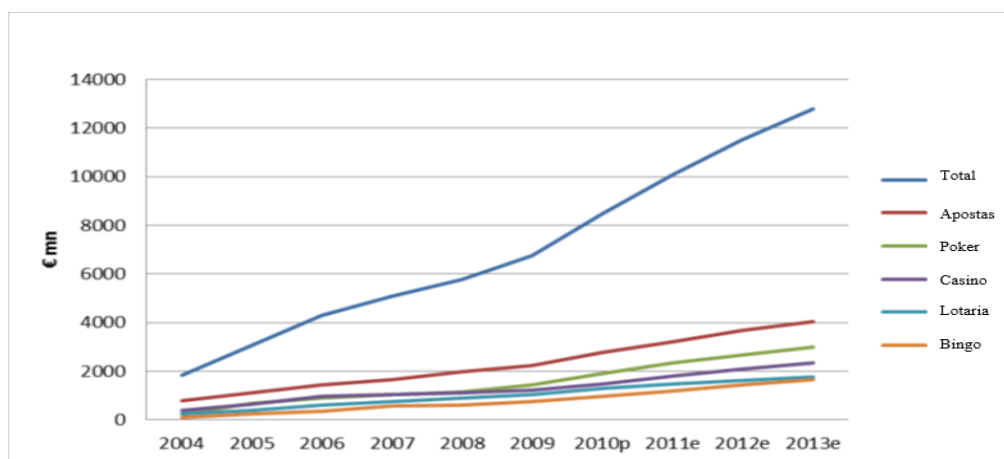
No que diz respeito ao mercado do produto este inclui todos os bens e serviços suficientemente permutáveis ou substituíveis, não só face às suas características objetivas, mas também em termos dos seus preços e da sua utilização pretendida (ANACOM, 2004). O mercado do jogo *online* é composto por apostas desportivas, *poker online*, *casino online*, *bingo online* e *lotaria online*. As apostas desportivas são apostas em eventos de desporto como corridas de cavalos, de cães, jogos de futebol entre outros (KPMG, 2010). Estas podem ter a forma de bolsa de valores (*exchange*) ou serem apostas contra a casa (*sportsbook*). A sua oferta iniciou-se por empresas especializadas através da via remota por volta dos anos 90 (Little, 2009). O negócio do *poker online*, tal como o tradicional, é baseado em comissões retiradas das apostas e é menos arriscado que o *casino online*

---

<sup>2</sup> *Business-to-business*: comércio feito de empresa para empresa (ex: grossista e retalhista) em contraste com o *business-to-consumer* que é o comércio feito entre empresa e consumidor final, disponível em: <http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp> consultado a 02/05/2016

(KPMG, 2010) e que as apostas nas *odds*<sup>3</sup> (Little, 2009). O casino e o bingo *online* são iguais ao tradicional e as empresas ganham uma margem bruta sobre o montante apostado (Little, 2009). Por último, a lotaria *online* funciona como as estatais e muitas vezes é mesmo financiada pelas lotarias possuídas pelos governos (KPMG, 2010).

**Figura 1: Receitas Brutas do Jogo *Online* por tipo de produto na Europa**



Fonte: Adaptado de Comissão (2013)

A figura 1 mostra que as receitas de todos os produtos têm evoluído, apresentando um valor global em 2004 de 1.950 milhões de euros e crescendo exponencialmente até ao valor estimado em 2013 de 13.000 milhões de euros. Especificando a análise por produto, é notório que as apostas desportivas são o segmento com o maior valor de receitas brutas e essa vantagem mantém-se de 2004 até 2013. O casino e o poker *online* apresentam valores semelhantes de 2004 até 2008. Porém entre 2008 e 2009 o poker ganha uma dimensão superior e consegue atingir receitas brutas acima das do casino *online* até 2013. O bingo e a lotaria têm uma evolução similar e com valores idênticos embora a lotaria tenha receitas brutas um pouco superiores.

<sup>3</sup> *Odd*: A probabilidade de um resultado acontecer expresso em número. Neste caso apostas em odds significa apostas em resultados e acontecimentos. Fonte: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/odds>, consultado a 7 de Agosto de 2016.

**Figura 2: Número de Estados-Membros por tipo de regulação e produto**

	<b>Monopólios</b>	<b>Licenciados</b>	<b>Proibidos</b>	<b>Não regulados</b>
Lotaria	23	8	0	0
Apostas desportivas	8	19	2	2
Corridas de cavalos	9	18	2	2
Poker	8	14	7	2
Casino	7	13	9	2

*Fonte: Adaptado de Comissão (2013)*

A regulação do mercado do jogo *online* pode ser livre para todos os produtos, para alguns ou então proibir todos os produtos. A figura 2 demonstra o número de EM para as diferentes opções de regulação e os diferentes produtos. É visível que neste mercado o produto de lotaria é maioritariamente fornecido via monopólio e que nos restantes produtos o regime mais comum nos diferentes EM é o de licenciamento.

## **2.2 Riscos do mercado**

Tendo em conta as características específicas deste mercado torna-se importante analisar os riscos associados ao mesmo. O artigo da KPMG (2010) sobre o mercado do jogo *online* aborda alguns dos riscos mais importantes deste mercado e quais os seus impactos nos operadores. São quatro os riscos apresentados, a legislação, a repressão dos pagamentos, a reputação e privacidade e a experiência do utilizador.

A legislação é um dos maiores entraves ao funcionamento saudável deste mercado. Embora a nível europeu tenha havido um grande foco na liberalização do mercado, existem muitos países onde estes esforços acontecem muito lentamente podendo demorar anos.

Os pagamentos com cartões de crédito são o oxigénio do jogo na internet e com a taxa de esforço das dívidas más a subir significativamente o setor bancário têm de aumentar as taxas e os juros como resposta. Se os consumidores não podem transferir fundos, sofrendo várias restrições, isso traduzir-se-á em efeitos nefastos para o negócio.

Relativamente à reputação e privacidade, existem muito jogadores que usam *softwares* para derrubar o sistema e isso preocupa os consumidores que fornecem

informações pessoais. Na Europa existem cada vez mais leis de privacidade o que diminui a desconfiança dos consumidores, que se sentem mais seguros.

Associado às preocupações de reputação e segurança, os consumidores devem sentir que têm uma hipótese justa de ganhar e que os operadores conduzem os jogos de forma apropriada. Enquanto o jogo quando é realizado fisicamente os jogadores conseguem ver como é que os operadores atuam, quando falamos em formas *online* ou digitais isso requer uma confiança maior. Assim, várias são as associações independentes da indústria do jogo *online* que tem sido criadas aconselhando os jogadores sobre onde é que o jogo *online* é legal tal como se pode verificar na figura seguinte.

**Figura 3: Associações de jogo e respetivas indústrias**

<b>Associação</b>	<b>Indústria que representam</b>
Associação Europeia do Casino	Operadores de Casino
Associação Europeia de jogo e apostas	Operadores de jogo <i>online</i>
Associação Europeia de ISP	Fornecedores de serviços de internet
Lotaria Europeia	Operadores de lotaria
Associação de jogo remoto	Operadores de jogo <i>online</i>

*Fonte: Adaptado de Comissão (2013)*

### **2.3 Problemas sociais**

A liberdade da internet, a inexistência de fronteiras nacionais e de uma estrutura única de regulação mundial são a causa, não só dos riscos de mercado como dos problemas sociais associados a este. A promoção e a proteção desta liberdade *online* estão asseguradas pela Carta do Direitos Fundamentais da UE. Porém, como consequência negativa desta liberdade, o *cybercrime* é o crime que mais facilmente transpõe as fronteiras, o que leva à urgência da aplicação da lei de forma coordenada e de uma colaboração para além das fronteiras nacionais (Comissão, 2012c).

Cada EM tem a possibilidade de decidir como regular o setor do jogo *online* graças ao princípio de subsidiariedade e estes podem ir contra o artigo 56º do TFUE, que proíbe as restrições à liberdade de serviços se invocarem razões de interesse público válidas. Normalmente estas razões são associadas aos problemas sociais provocados por estes serviços. A Comissão considera que a defesa do consumidor, a ordem pública e o

financiamento das atividades de interesse público são as três razões consideradas aceitáveis.

### **Defesa do consumidor**

Dentro do âmbito da defesa do consumidor podemos encontrar várias razões plausíveis, como o combate ao jogo compulsivo, a dependência do jogo e a proteção de menores e grupos mais vulneráveis.

O jogo compulsivo pode ser caracterizado como uma necessidade compulsiva de jogar sem ter em consideração as consequências nefastas ou a necessidade de parar. Os principais fatores que conduzem a este problema são a frequência da prática, o prazo de pagamento dos dividendos, a acessibilidade, o ambiente social, o querer recuperar as perdas, a convicção de estar perto de ganhar, a percepção das capacidades e as comunicações comerciais suscetíveis de afetar os grupos mais fracos (Comissão, 2011a).

Outro problema relacionado com o argumento da defesa dos consumidores é a dependência do jogo. De acordo a Comissão (2011a), que se baseou no estudo *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* de 1994, alguns especialistas consideram que o jogo patológico é uma desordem do controlo dos impulsos não sendo designado por dependência. Porém, uma revisão deste estudo em 2013 já refere que a dependência do jogo revela parecenças com a toxicodependência. É difícil estabelecer uma relação direta entre o jogo *online* e a probabilidade dos jogadores se tornarem dependentes. No entanto, existem estudos que comprovam essa correlação positiva<sup>4</sup> e outros<sup>5</sup> que revelam que não e que essa dependência não está interligada com o facto de ser *online* mas sim com a introdução de novos jogos mais atrativos. De facto, a Comissão confirma que a maior parte dos *sites web* de jogo *online* licenciados na UE têm ligações diretas para linhas de ajuda ou organizações que trabalham com jogadores compulsivos (Comissão, 2011a). Ainda assim, a informação sobre este problema é escassa já que são poucos os EM que dão a conhecer à Comissão informações sobre o mesmo.

---

<sup>4</sup> Svenska Spel, *The cost of gambling. An analysis of the socio-economic costs resulting from problem gambling in Sweden*. Conselho da UE. DS 406/09. Bruxelas, 2009

<sup>5</sup> *Addiction rates among past year gamblers. British Gambling Prevalence Survey 2007*, National Centre for Social Research, Setembro de 2007

A proteção dos menores e de grupos mais vulneráveis faz também parte da defesa dos consumidores. É prática consensual entre os diferentes EM, através do limite de idade (18 ou 19 anos), proteger os menores contra o risco do jogo. Uma forma eficaz de impedir o acesso dos menores ao jogo *online* é através do sistema de pagamentos. Os menores de 18 podem abrir contas bancárias mas é bastante difícil e requer uma série de documentação, exigências de provas de identidade e um tutor legal (controlo parental) para que seja possível. No entanto, as apostas podem agora ser pagas por telemóvel com o desconto direto na fatura, ou através de mensagem de texto, ou de chamada, tornando-se mais acessível a menores (Comissão 2011a).

Os mecanismos implementados pela Comissão com o intuito de proteger os consumidores passaram pelo lançamento em 2014 de uma recomendação para prevenção da saúde e minimização dos danos económicos que podem resultar do jogo compulsivo (Comissão, 2014b). Segundo esta recomendação, como os consumidores têm de dispor de informações suficientes sobre os riscos associados ao jogo, os *sites web* têm de obedecer a requisitos básicos de informação.

A questão da publicidade é também abordada na recomendação e deve ter em consideração a minimização do contacto dos menores com o jogo *online*. A forma de comunicação, tal como os patrocínios devem ser mais transparentes e responsáveis do ponto de vista social. No registo da conta dos jogadores deverá haver um processo onde os clientes tenham de fornecer dados sobre a idade e identidade. Assim, os operadores conseguem verificar essa informação ou mesmo monitorizar o comportamento do jogador criando alertas se necessário. O apoio aos jogadores deve ser fornecido de modo a que estes possam manter o jogo sob controlo havendo assim a possibilidade de limites de despesa, alertas sobre os ganhos e perdas e também períodos de pausa impostos pelos operadores. Para além disso, a autoexclusão pode ser fornecida de forma fácil pelos *sites web*. Deve ser garantida a formação dos empregados dos operadores do jogo *online*, que interagem com os jogadores, para que estes percebam os problemas ligados ao jogo e estejam capazes de estabelecer uma relação adequada com os jogadores. Por último os EM podem investir em campanhas de sensibilização e têm de assegurar o controlo eficaz do cumprimento desta recomendação da Comissão.

## **Problemas de ordem pública**

Os problemas de ordem pública estão relacionados com a fraude, o branqueamento de capitais e outros crimes. Existem vários tipos de fraude mas a Comissão identificou três que merecem maior atenção. O primeiro refere-se ao caso em que os jogadores não recebem os seus ganhos, como das lotarias fraudulentas. Outro exemplo é a usurpação de identidade e as questões relacionadas com a proteção de dados, como o uso de dados pessoais alheios para acesso a crédito. Finalmente, a manipulação de resultados com a modificação da base lógica associada ao jogo ou através da corrupção de pessoas pertencentes à organização do jogo ou evento.

Relativamente ao branqueamento de capitais este existe sob duas formas, a primeira consiste nas operações transnacionais complexas, em que o objetivo passa por ocultar a origem criminosa de operações de grande dimensão de modo a que as pessoas e os bens pareçam legítimos. A outra forma compreende todas as atividades que escondam ou dissimulem as receitas provenientes de qualquer crime. A Comissão (2011a) refere que este problema está relacionado com os operadores ilegais pois dos licenciados na Europa não existem indícios que os associem a atividades de fraude. Existe uma Diretiva relativa ao branqueamento de capitais mas esta é apenas aplicável aos produtos de casino. Não obstante, a Comissão refere que está a tentar alargá-la aos restantes produtos de jogo *online*.

## **Financiamento de atividades de interesse público**

Finalmente, quando os EM quebram o artigo 56º do TFUE restringindo a liberdade de serviços utilizam também razões políticas tais como atividade de beneficência ou interesse público. O Tribunal de Justiça refere que o financiamento destas atividades sociais pode não constituir uma justificação substantiva da política restritiva (Comissão, 2011a). A Comissão (2011a) quer avaliar dois aspetos, a possibilidade de existência de retorno para os organizadores dos eventos e o risco de parasitismo através da prestação de serviços de jogo *online*.

## 2.4 Regulação

### 2.4.1 A evolução

A internet é um meio transfronteiriço e por isso as ofertas dos serviços *online* não param nas fronteiras. Uma consequência da crescente oferta de serviços de jogo *online* e do desenvolvimento da internet é a dificuldade da coexistência de diversos modelos reguladores nacionais e a fragmentação do mercado (Parlamento, 2011). Assim, não só se tem assistido a um crescimento do mercado legal como se assiste a um forte desenvolvimento do mercado não autorizado. Este mercado não autorizado apresenta duas formas, o mercado negro, que se caracteriza pelos operadores que não têm licença em nenhum país, e o mercado cinzento, que é constituído por operadores licenciados devidamente num ou mais EM que prestam serviços de jogo *online* noutros EM sem terem obtido uma autorização para isso nos termos da respetiva legislação nacional onde operam ilegalmente.

A Comissão reconhece a dificuldade de aplicar normas nacionais e levanta a questão da necessidade de uma cooperação administrativa entre as autoridades nacionais competentes para se uniformizar e harmonizar a legislação permitindo que esta se torne consistente. A urgência de regulação impõem-se e exemplo disso são os 14823 *sites* de jogo *online* ativos (Comissão, 2011a) na Europa. Em 2006, quando o mercado ainda não era considerado evoluído, mais de 85% (Comissão 2011a) funcionavam sem licença. Importa referir que na falta de harmonização é da competência de cada EM apreciar segundo a sua própria escala de valores e de acordo com o princípio de subsidiariedade.

Este princípio está consagrado no artigo 5º do TFUE e permite determinar quando é que os diferentes casos são de competência da UE ou de competência nacional. Existem mais dois que o acompanham, o princípio da atribuição<sup>6</sup> e da proporcionalidade<sup>7</sup>. De

---

<sup>6</sup> Princípio da atribuição: segundo o artigo 5º nº2 do Tratado da UE este princípio “*a União actua unicamente dentro dos limites das competências que os Estados-Membros lhe tenham atribuído nos Tratados para alcançar os objectivos fixados por estes últimos. As competências que não sejam atribuídas à União nos Tratados pertencem aos Estados-Membros.*”;

<sup>7</sup> Princípio da proporcionalidade: segundo o artigo 5º nº4 do Tratado da UE este princípio refere que “*o conteúdo e a forma da acção da União não devem exceder o necessário para alcançar os objectivos dos Tratados.*”

acordo com a proposta de resolução do Parlamento Europeu sobre os jogos *online* no mercado interno, o princípio de subsidiariedade “*rege, e deve subjazer a, qualquer regulação do sector dos jogos de azar, em função das diferentes culturas e tradições dos Estados-Membros*” (Parlamento, 2011, p.7) sendo que deve também ser associado à cooperação entre as administrações nacionais. Porém este pressupõe o respeito das normas do mercado interno que são aplicáveis pelo Tribunal de Justiça.

Há algum tempo que a Comissão Europeia tem vindo a ser pressionada de forma a contribuir mais ativamente para as questões de interesse comum relativamente ao setor do jogo. Desde 2008 que a França, Suécia e Espanha convidam a Comissão a iniciar trabalhos sobre este assunto no sentido de tornar clara a responsabilidade do jogo (Comissão, 2011a). Com estas pressões sobre as autoridades europeias, a Comissão lança uma consulta pública sobre a regulação dos serviços de jogo *online* no mercado interno em 2011.

#### **2.4.2 A importância do livro verde e as suas conclusões**

O livro verde<sup>8</sup> surge em 2011 com o objetivo de obter um cenário geral da situação existente a fim de permitir o intercâmbio das melhores práticas entre os EM. Tinha também como objetivo perceber se faria sentido coexistirem diferentes modelos nacionais de regulamentação no domínio do jogo *online* ou se era necessária uma ação efetiva por parte da União Europeia para harmonizar os diferentes modelos e haver mais coerência. Embora o resultado desta consulta tenha refletido a necessidade de uma maior clareza, dada a evolução da oferta, ficou também esclarecido que naquela fase não era adequada uma legislação específica a nível europeu para o setor. Como tal, e com base nos princípios de subsidiariedade e da proporcionalidade, surgiram um conjunto de iniciativas e medidas para atingir essa clareza jurídica. São cinco os domínios com mais urgência para combater os desafios que este setor tem colocado à UE.

O domínio mais importante, avaliando a necessidade dos diferentes EM, era a conformidade dos quadros regulares nacionais com o direito da UE. À luz do direito da

---

<sup>8</sup> Livro verde: vasta consulta pública onde a Comissão Europeia elabora um reexame completo das suas políticas em matérias de serviços de interesse geral. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3A123013b> consultado em 20 de Julho de 2016

União este é um setor cuja regulação é um pouco ambígua. De facto, este não está sujeito a regulação setorial específica ao nível da UE e não está considerado nos atos horizontais como a Diretiva dos serviços, nem a Diretiva sobre o comércio eletrónico, contudo tem de respeitar algumas normas do direito derivado da UE. Situando legalmente os serviços de jogo *online*, estes caem no âmbito de aplicação do artigo 56º e do 49º do TFUE e são abrangidos pelas normas em matéria de livre prestação de serviços. O artigo 56º do TFUE proíbe qualquer restrição à liberdade de prestação de serviços noutros EM. Relativamente ao artigo 49º este apresenta uma noção de estabelecimento muito ampla, proibindo qualquer restrição à liberdade dos nacionais de um EM no território de outro EM. Sabendo que os sistemas nacionais de regulação têm de respeitar o direito da União, qualquer regra nacional que proíba a prestação ou estabelecimento de serviços de jogo autorizado noutro EM está a limitar a liberdade dos residentes nacionais. As únicas restrições que são aceites são as previstas no artigo 51º e 52º do TFUE ou justificadas de acordo com a jurisprudência do Tribunal de Justiça. Logo, os EM podem limitar a prestação transfronteiriça com uma justificação de interesse público com o objetivo de proteger a população relativamente ao jogo. No entanto, não basta só invocar o motivo é também necessário prová-lo com a existência de um problema associado (Comissão, 2012a).

Outro foco do livro verde é a proteção dos cidadãos cuja forma mais eficaz de afastar os consumidores dos serviços ilícitos, defendida pela Comissão, seria fornecer uma gama de oportunidades de jogo *online* autorizada e suficientemente atrativas para dissuadir os consumidores de outras ofertas de jogo. Para além disso, várias medidas foram tomadas como, a adoção de recomendações sobre a proteção comum dos consumidores e sobre a publicidade do jogo, como por exemplo a recomendação de 2014 (Comissão, 2014a), a análise do teste dos instrumentos de controlo parental através do programa Internet mais segura (Comissão, 2008) e do mecanismo Interligar a Europa (Comissão, 2011b). O projeto EU NET ADB (Dreier *et al*, 2012) criado no âmbito do programa Internet Segura passou a avaliar as recomendações no domínio da dependência da Internet relacionada com o jogo entre adolescentes.

A prevenção da fraude e do branqueamento de capitais também se insere na questão da proteção dos cidadãos. Neste caso a cooperação entre as diferentes autoridades nacionais e internacionais é fundamental. A Comissão reconheceu a necessidade de formação do núcleo judicial em questões acerca da fraude e do branqueamento de capitais

associados ao jogo (Comissão, 2012a). O principal instrumento jurídico contra o *cibercrime* é a Convenção sobre o Cibercrime do Conselho da Europa. A Comissão propôs a existência de um Centro Europeu de Cibercriminalidade como prioridade principal da Estratégia de Segurança Interna (Comissão, 2010). Por último, se os *softwares* e equipamentos de jogo forem certificados será certamente mais seguro a navegação nestes. Como tal, no pedido de licenciamento esta certificação já é exigida, porém a Comissão estudou a hipótese de uma norma ao nível da UE sobre esta questão (Comissão, 2012a).

O quarto domínio refere-se ao reforço da regulação entre os EM e a UE, da cooperação administrativa, da supervisão e da aplicação. Existem alguns instrumentos que irão possibilitar uma melhor cooperação administrativa entre as entidades reguladoras no setor do jogo como, o recurso ao Sistema de Informação do Mercado Interno no qual foi criado um regulamento (Comissão, 2011c), o regulamento relativo à cooperação entre autoridades nacionais na defesa do consumidor (Parlamento e Conselho, 2004) que permite ações de aplicação transfronteiriças.

Finalmente o último domínio tem a ver com a salvaguarda da integridade do desporto e prevenção da manipulação de resultados. O artigo 165º do TFUE tem como um dos seus princípios a equidade nas competições desportivas e a manipulação de resultados vai contra esse princípio (Comissão, 2012a). Este tipo de fraude vai contra os interesses das organizações desportivas, dos jogadores (consumidores), dos desportistas e claro dos operadores legais do jogo. Assim a Comissão comprometeu-se a adotar uma recomendação sobre a prevenção da manipulação dos resultados associado às apostas. Garantiu também que iria participar nos trabalhos do Conselho da Europa sobre a eventualidade de uma convenção contra a manipulação dos resultados e em 2012 surge então uma decisão do conselho a autorizar essa participação (Comissão Europeia, 2012d).

### **2.4.3 A regulação nos países europeus**

O mercado do jogo *online* europeu tem vindo a abrir-se progressivamente contando com 10,9€<sup>9</sup> bilhões de receita anual em 2013. Após a explosão de vários casos escandalosos de fraude e da prisão de vários executivos importantes o mundo

---

<sup>9</sup> <http://www.egba.eu/facts-and-figures/market-reality/> consultado em 17/03/2016

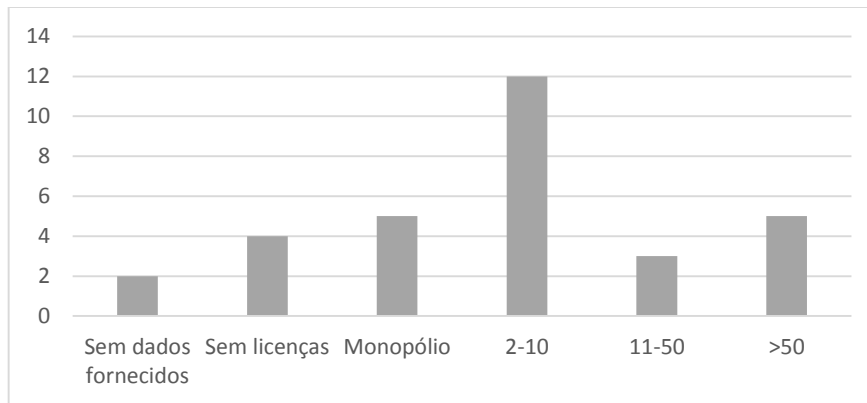
desorganizado e sem controlo está a terminar. Os governos dos diferentes EM estão agora a reconhecer a urgência de regular a oferta e consumo destes serviços. Além das razões de segurança, os consumidores já ganharam uma dimensão tão grande que os governos estão a perder a captura de qualquer imposto sobre os ganhos das empresas operadoras nos mercados desregulados. Tal como refere Arthur Little (2009) para os governos a abertura do mercado do jogo *online* é agora mais uma questão social do que uma necessidade económica.

A situação regulatória a nível nacional apresenta diferentes formas, há países que simplesmente proíbem, outros estabelecem monopólios para a oferta dos serviços de jogo *online* e outros emitem licenças para a operação destes serviços (Comissão, 2012b). A realidade revela que existem muitos países onde o jogo *online* é legal mas sob a forma de oferta monopolística por parte do Estado.

Os monopólios têm sido desafiados pela Comissão Europeia para que a competição seja justa (PWC, 2014). Esta tem vindo a forçar os países europeus a regular este setor neutralizando a decisão em 2010 do Tribunal de Justiça Europeu de que os EM podiam banir os *sites* de jogo *online* que estavam a operar vindos de fora se o propósito fosse combater a fraude e proteger os consumidores (PWC, 2014).

Neste sentido outro ponto importante é o potencial da cooperação entre diferentes regulações nacionais para reconhecer outros regimes de licenciamento. Um exemplo deste caso é a “lista branca” de operadores do Reino Unido que são operadores regulados noutros países que não necessitam de estar no RU para serem legais e poderem atuar lá, aumentando desta forma a liquidez do respetivo mercado.

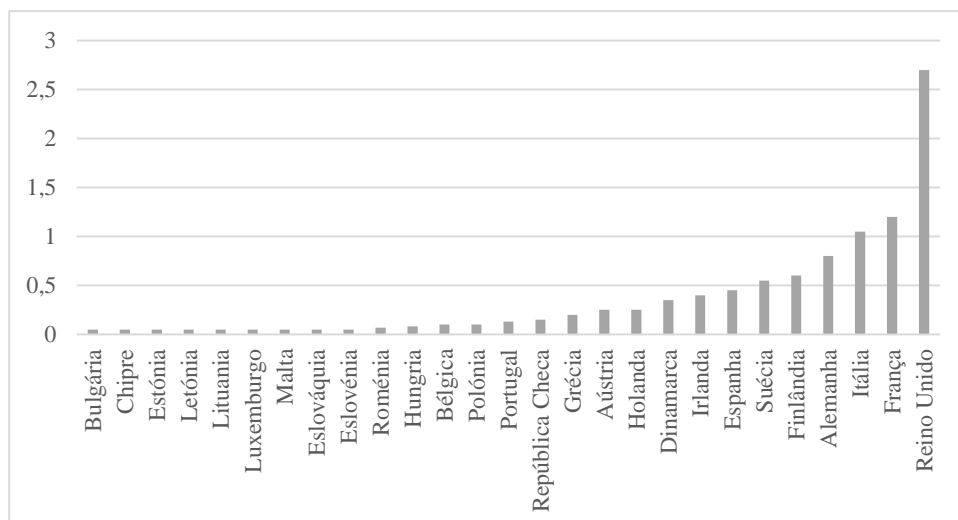
**Figura 4: Número de operadores na UE**



Fonte: Adaptado de Comissão (2013)

De acordo com a figura 4 existem países onde ainda não há uma legislação específica e por isso não há licenças para os operadores como é o caso da Irlanda e Chipre. Quase todos os países têm o mercado do jogo *online* regulado porém, isso não significa que este seja aberto, ou seja, ainda existem muitos países em que o fornecimento destes serviços apresenta a forma de monopólio. Dos 25 países com o setor regulado 1/5 opera sob a forma de monopólio estatal restrito. Atualmente, destes 5 países, Noruega, Finlândia, Luxemburgo, Portugal e Holanda, alguns já tem o setor regulado sob a forma de licenças, tal como está detalhado no anexo 1. Os países onde o regime é de licenciamento com poucas restrições ou mesmo sem nenhuma são Reino Unido, França, Espanha, Itália, Áustria e Dinamarca.

**Figura 5: Receitas Brutas do Jogo *Online* em bilhões € em 2011**



Fonte: Adaptado de Comissão (2012b)

Através da figura 5 percebemos que excetuando a Finlândia, onde o seu mercado é controlado por monopólio, e a Irlanda, que nesta altura ainda não tinha o mercado regulado, há uma relação positiva entre as receitas do mercado e a liberdade de atuação. O Reino Unido é o mercado europeu do jogo *online* mais importante tendo sido o primeiro a ser legalizado e com regime de licenciamento aberto. Os outros países europeus apresentam várias restrições não deixando fluir o mercado de forma livre. Importa referir que normalmente quando a atividade pertence ao Estado não existem impostos já que as receitas revertem para instituições caridade (Comissão, 2013).

## Capítulo 3: Paradigma ECD

### 3.1. Revisão da literatura

#### 3.1.1. Origem do paradigma ECD

A Economia e a Organização Industrial têm como foco principal a relação entre o comportamento das empresas e a estrutura do mercado. Comparativamente com a microeconomia, cujo objetivo é a maximização do lucro sem considerar os aspetos operacionais da empresa, a Economia e Organização Industrial foca-se no mercado em que as empresas operam (Ramsey, 2001). Esta disciplina foi influenciada pelo trabalho de vários economistas de Harvard em 1930, como Edward S. Mason e Edward Chamberlin. O paradigma ECD foi um instrumento que surgiu no seio desta disciplina sendo Mason o pioneiro em trabalhos deste tipo. Porém, foi Joe Bain, seu aluno, que na década de 50 se destaca na formalização teórica do paradigma.

Edward Mason e o seu aluno Joe Bain sentiram a necessidade de perceber como eram determinadas as políticas de produção e preço das empresas, principalmente das de maior dimensão (Lee, 2007). Assim, o professor e aluno desenvolveram o paradigma, estrutura-comportamento-desempenho, que relacionava estes três elementos numa única direção, isto é, a estrutura influencia o comportamento que por sua vez influencia o desempenho. Pesquisas posteriores mostraram que a estrutura de mercado pode também ser influenciada pelo comportamento e pelo desempenho (Tung *et al.* 2010). Novos acrescentos ao paradigma consideraram também que o efeito de *feedback* entre estas três componentes era importante (Scherer e Ross, 1990).

O interesse destes dois economistas era explicar e analisar a lucratividade dos monopólios e oligopólios com o objetivo de implantar políticas de promoção da concorrência (Cyrino e Vasconcelos, 2000). Segundo estes autores a concentração eleva os preços acima do custo médio mínimo originando lucros maiores do que os normais (Weiss, 1979), ou seja quanto mais concentrada fosse a indústria pior seria o desempenho das empresas. Como tal, devido a esta relação de causalidade, o objetivo era evidenciar os casos em que as empresas com poder de mercado elevado pudessem adotar práticas anti competitivas e não benéficas para o bem-estar da sociedade. Tendo em conta que o

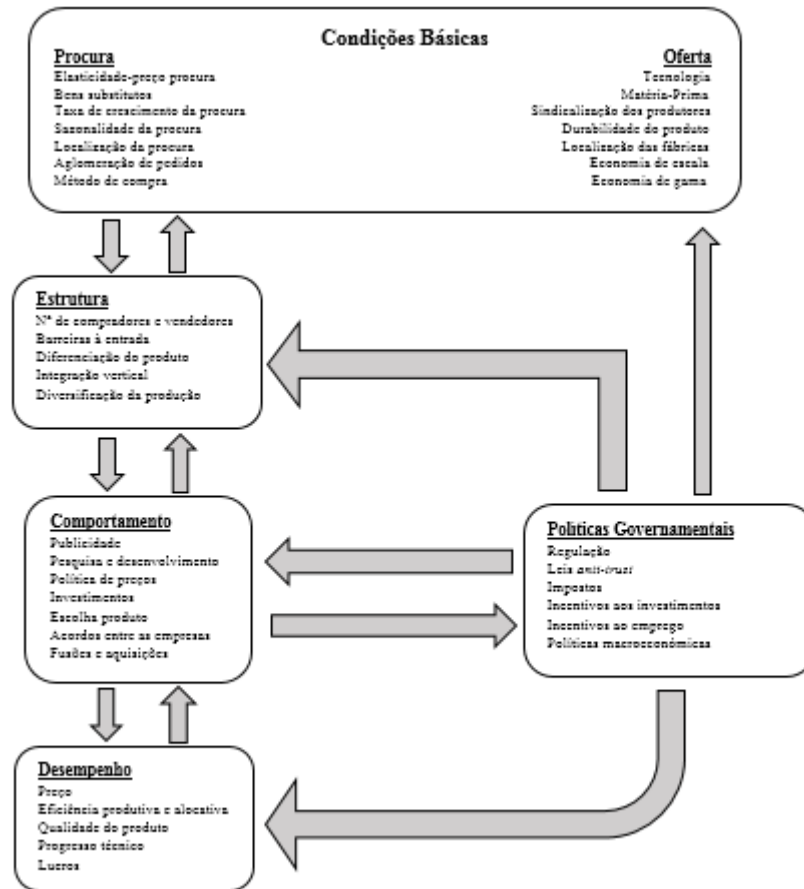
próprio desempenho é definido em termos de alguma ideias de bem-estar econômico, esta metodologia permite fundamentar toda a política de concorrência. O mesmo aconteceu com o *Sherman Act* que surge como consequência do movimento crescente de formação de fusões e aquisições nos EUA por volta do ano de 1900 e trata-se de uma lei *anti-trust* (Mateus, 2003). Embora esta não tenha sido a primeira, esta assentava na eliminação da concorrência através do controlo da produção e da manutenção dos preços, preservando a sua existência individual (Fonte, 2012).

### **3.1.2 Estrutura teórica do paradigma Estrutura-Comportamento-Desempenho**

O paradigma original ECD tem como lógica a relação linear causal entre a estrutura e o desempenho. Adicionalmente, o comportamento e o desempenho de uma empresa influenciam a estrutura do mercado. Posteriormente à relação unidirecional original do paradigma foram introduzidos os efeitos do feedback entre estas três componentes. Segundo Scherer e Ross (1990), o objetivo é estudar as variáveis que influenciam o desempenho económico contruindo assim teorias que detalham a ligação entre essas variáveis e o desempenho do mercado. Este paradigma segue a microeconomia neoclássica fazendo uma análise comparativa entre o caso monopolístico e o de concorrência perfeita. Antes de passar para o estudo microeconómico do paradigma importa compreender melhor cada uma das suas componentes.

Na abordagem ECD a estrutura corresponde às características individuais dos mercados que operam na economia. Isto é, trata-se do ambiente no qual as empresas operam dentro de um mercado específico. Segundo Caves e Porter (1977), a perceção da estrutura de mercado e dos pontos fortes e fracos dos gestores de topo sobre uma firma determinam conjuntamente a estratégia da mesma. Os elementos chave que permitem descrever a estrutura são a concentração dos consumidores e dos vendedores, o grau de diferenciação do produto e as barreiras à entrada (Barthwal, 2004; Scherer e Ross, 1990). Esta é afetada por um conjunto de condições básicas do lado da oferta e da procura, como por exemplo a tecnologia ou a elasticidade preço (Scherer e Ross, 1990). A figura 6 apresenta o paradigma ECD enumerando e relacionando de forma simples e básica todos os elementos deste ficando claro a amplitude deste marco teórico.

**Figura 6: Condições básicas do paradigma ECD**



Fonte: Adaptado livro Carlton e Perloff 1994

Relativamente ao comportamento do mercado, este passa pelas estratégias usadas pelas empresas para atingirem os seus objetivos organizacionais. Os preços praticados, a publicidade, a diferenciação do produto, a pesquisa e a inovação e os investimentos são exemplos de alguns tipos de comportamentos (Scherer e Ross, 1990). De acordo com a informação anterior sobre a estrutura de mercado, este comportamento será afetado pela mesma uma vez que estes tipos de comportamento são baseados no ambiente em que as empresas se encontram de modo a que sejam bem-sucedidos. Nas primeiras versões do paradigma o comportamento era negligenciado já que os elementos estruturais como a concentração eram os principais responsáveis pelo desempenho económico. No entanto, a admissão da importância dos *feedbacks* entre os diferentes elementos permitiu que os comportamentos estratégicos influenciem significativamente o processo de concorrência e as empresas passem a ter um papel mais ativo nas transformações que decorrem no

ambiente concorrencial, não se limitando apenas a uma adaptação ao mercado em que operam (Lopes, 2012).

Finalmente, o desempenho caracteriza-se pela forma como as empresas do mercado afetam os objetivos económicos da sociedade como, a equidade da distribuição das receitas e o bem-estar, a utilização eficiente dos recursos, o emprego total dos recursos, a estabilidade dos preços, o progresso e a inovação (Pisanie, 2013).

Após a explanação detalhada de cada elemento do paradigma é elementar perceber-se a relação microeconómica subjacente ao mesmo. De acordo com a teoria neoclássica, existe uma relação positiva entre a quota de mercado e a taxa de rentabilidade (Shepherd, 1972). Os mercados estão situados continuamente entre dois extremos fictícios, o monopólio e o de concorrência perfeita. Estabelecendo uma relação entre a microeconomia e o paradigma, no caso de uma estrutura de mercado em concorrência perfeita isto é, com baixa concentração dos vendedores, produtos homogéneos e baixas barreiras à entrada, as empresas tem poucas escolhas comportamentais uma vez que o seu poder é diminuto. Assim elas aceitam o preço (são *price takers*) determinando as suas quantidades produzidas igualando o custo marginal ao preço. As empresas em concorrência perfeita devem então produzir de forma eficiente e desta forma atingem lucros normais no longo-prazo. Contrariamente, em situação de monopólio, onde a concentração é elevadíssima, os produtos são diferenciados e as barreiras à entrada altas logo as empresas podem decidir o seu comportamento no mercado. Como tal, estas decidem os seus preços (são *price makers*) produzindo a quantidade que iguala o custo marginal à receita marginal definindo assim o preço correspondente (preço superior ao custo marginal). Com este comportamento os lucros no longo-prazo são bastante altos (Pisanie, 2013).

Em conclusão, atendendo à analogia microeconómica e à definição de desempenho do paradigma ECD subentende-se que o desempenho em mercados concentrados é prejudicial para a sociedade já que não promove os objetivos económicos da sociedade. Desta forma, neste paradigma lucros altos estão relacionados com poder de mercado e lucros elevados indicam uma pobre *performance* económica (Ferguson e Ferguson, 1994).

### 3.1.3 Críticas e outros modelos

O paradigma ECD foi para vários autores um sucesso na identificação de várias regularidades empíricas e factos estilizados. Porém este falha quando existe um complexo papel de interações estratégicas que determinam o comportamento das empresas (Ellickon, 2013). A validade deste paradigma tem sido posta em causa desde o ano de 1970, seja pela questionabilidade de conceitos ou teste empíricos, ou até pelo surgimento de outras correntes que fazem igualmente uma análise do mercado e do seu comportamento mas com uma abordagem diferente.

A maior oponente a este paradigma é a escola de Chicago que é conhecida como a escola do mercado livre. A escola de Chicago, segundo Lopez (2001), retira alguma legitimidade à abordagem ECD. Este autor afirma que a utilização apenas de estatísticas para descrever o mercado começou a ser criticada com o amadurecimento dos economistas e foi então que Universidade de Chicago, a de Virgínia e Los Angeles delinearão uma imagem mais rica do mercado.

Alguns economistas importantes para esta nova escola, como Demsetz (1974) e Peltzman (1977), permitiram uma visão alternativa para a abordagem deste paradigma. Um dos pressupostos do paradigma ECD original é a relação positiva entre a concentração dos vendedores e a rentabilidades das empresas no mercado. Esta relação é interpretada como evidência de que as empresas estão a fazer conluíus ou a abusar do poder de mercado para aumentarem os seus lucros (Pisanie, 2013). Porém, analisando sob o lado da eficiência estes lucros altos podem representar uma boa *performance* (devido aos custos baixos). Esta visão fundamentada pela eficiência retrata uma correlação positiva entre a concentração dos vendedores e a rentabilidade. Neste caso, as empresas eficientes são mais rentáveis que os seus rivais e eventualmente serão as que dominam o mercado. Concluindo, a escola de Chicago sugeriu que o desempenho não é fruto da estrutura do mercado mas sim da eficiência (Davie e Downward, 1996 *cf*r Raible, 2013).

Para além desta questão, a estrutura do paradigma é fortemente contrariada pela conhecida crítica de Demsetz (Ellickon, 2013). Na origem do paradigma a relação linear causal unidirecional da estrutura até ao desempenho ignora, por exemplo, a possibilidade da existência de possíveis entrantes fazer com que os que já pertencem ao mercado não definam um preço muito alto. Este comportamento provocará lucros mais baixos dos que os possíveis o que não alicia tanto a entrada de novas empresas.

Com a percepção de que o comportamento é importante e influência não só a estrutura de mercado como consequentemente o desempenho do mesmo, surgiu uma “nova” organização industrial focada nesta dimensão (Ferguson e Ferguson, 1994). Esta corrente é baseada na análise da teoria dos jogos que dá importância à dinâmica e mostra que pequenos ajustes no modelo económico podem gerar grandes mudanças na competitividade do comportamento das empresas (Audretsch, 2001 *cf* Raible, 2013). De facto, as diferentes crenças das empresas sobre as ações dos seus rivais, o tempo exato de uma decisão de investimento, o número de potenciais entrantes são todas questões que tornam difícil a constituição de uma generalização. Para isso, a estrutura não pode ser determinada exogenamente e de forma independente. Como consequência, o comportamento também não pode ser visto como determinado pela estrutura apenas mas haver uma interação entre ambos.

Além destas correntes, existem alguns problemas em termos da validação pelos testes empíricos. Antes de mais é difícil definir o mercado relevante e logo à partida a veracidade da análise estaria posta em causa (Pisanie, 2013). As dificuldades em medir numericamente e quantificar a estrutura de mercado e o comportamento também são consideradas como crítica à validade do paradigma.

Embora existam críticas, o paradigma é ainda hoje largamente usado em análises de mercado e serve também de base justificativa para políticas da concorrência. Cabe a cada autor e autoridade fazer os ajustes que considerar que façam sentido e estudar cada mercado avaliando as suas particularidades, não recorrendo apenas a generalidades de forma a tornar estas mesmas análises o mais credíveis possíveis.

### **3.2 Paradigma ECD aplicado ao mercado do jogo *online***

A próxima etapa irá conter uma análise empírica e qualitativa do mercado do jogo *online* com base nos princípios do paradigma ECD e com os ajustes necessários tendo em conta a especificidade deste mesmo mercado.

No estudo de qualquer estrutura de mercado é imprescindível a análise cuidada do mercado relevante, embora esta seja uma tarefa bastante complexa (Ellickon, 2013). Segundo a Comissão Europeia a definição de mercado “*consiste em identificar de uma forma sistemática os condicionalismos concorrenciais que as empresas em causa têm de*

*enfrentar*” (Comissão, 1997, p.1). O mercado relevante do produto dos jogos *online* contempla todos os mercados dos diferentes produtos de jogo *online*, seja casino, bingo, poker, apostas desportivas e lotaria, assim como foi detalhado e analisado no capítulo dois. Relativamente ao mercado geográfico, qualquer país com internet poderia ser considerado. No entanto, optei por analisar apenas o mercado europeu pois é o que tem sofrido mais alterações relativamente à regulação, dado que muitos países ainda não contam com o mercado regulado. Devido a estas alterações, revela-se importante perceber o impacto destas nesta área geográfica em específico.

### **3.2.1 Estrutura**

A estrutura do mercado pode ser caracterizada como um conjunto de condições relativamente estáveis onde os vendedores atuam (Pisanie, 2013). A literatura é consensual na enumeração das características mais importantes e as destacadas são a concentração dos vendedores e consumidores, a diferenciação do produto e as condições de entrada no mercado (Pisanie, 2013; Barthwal, 2004; Scherer e Ross, 1990). Cada uma destas três componentes está refletida na análise microeconómica, sendo então importante estudá-las individualmente numa fase inicial, para posteriormente analisá-las em conjunto de forma a definir a estrutura do mercado do jogo *online*. Esta análise será feita tendo por base o mercado do produto relevante tal como o mercado geográfico relevante.

#### **Concentração dos vendedores**

A concentração dos vendedores refere-se ao número e à distribuição do tamanho das diferentes empresas que operam no mercado. Este é o elemento mais utilizado para caracterizar a estrutura do mercado devido à sua influência no comportamento estratégico. O paradigma ECD utiliza as estruturas de mercado estudadas na teoria microeconómica que relacionadas com a diferenciação do produto permitem perceber os principais tipos de estrutura dos vendedores no mercado.

**Figura 7: Os principais tipos de estrutura de mercado dos vendedores**

	Número de vendedores		
	Um	Alguns	Muitos
Produtos homogêneos	Monopólio Puro	Oligopólio homogêneo	Competição pura
Produtos diferenciados	Monopólio multiproduto	Oligopólio diferenciado	Competição monopolística

*Fonte: Adaptado de Scherer (1990)*

Através desta figura 7 conseguimos distinguir seis tipos de estrutura de mercado com base nos vendedores e no produto. À medida que o número de vendedores aumenta (um-alguns-muitos) encontramos a estrutura básica da microeconomia, monopólio-oligopólio-concorrência perfeita. A variável produto, homogêneo ou diferenciado, permite distinguir monopólios, oligopólios e mercados de concorrência perfeita com produto homogêneo ou diferenciado.

A análise da concentração de vendedores tem como métodos mais recorrentes o cálculo do rácio de concentração ( $RC_n$ ) e do índice de Herfindhall (índice H) (Pisanie, 2013; Gonçalves, 2009). Esta análise permite perceber quais as empresas mais influentes do mercado.

O rácio de concentração mede a quota de mercado detida pelas N maiores empresas. Este rácio varia entre 0 e 100 ou seja, se  $RC_n$  estiver perto de 0 então estamos perante um mercado pouco concentrado e o contrário revela que o mercado é concentrado uma vez que as maiores empresas detêm as maiores quotas de mercado.

Já o índice Herfindhal-Hirschman é a soma do quadrado das quotas de mercado de todos os vendedores do mercado. O rácio de concentração é limitativo no sentido em que é uma medida discreta ou de concentração parcial pois analisa apenas parcelas do mercado. No entanto, o índice H é um índice sumário e calculado em pontos [0-10000]. Este inclui as empresas todas do mercado no seu cálculo. A elevação das quotas de mercado ao quadrado leva a que este método dê mais peso às empresas maiores e conseqüentemente se este diminui, o número de empresas no mercado aumenta.

Se os valores estiverem próximos de 0 revelam que as empresas se repartem equitativamente no mercado, ou seja, este limite corresponde à situação de concorrência

perfeita. Por outro lado, se o índice H for igual a 10000 estamos perante o caso de monopólio em que existe apenas uma empresa.

No caso específico das empresas do mercado do jogo *online* europeu o estudo incide sobre os dados do ano de 2012. Atendendo ao mercado relevante do produto e geográfico do mercado em causa, importa referir que, ao nível do produto, algumas destas empresas têm a vertente *online* e a *offline* e que, ao nível geográfico, algumas operam fora da Europa, como nos EUA ou na Austrália. Como tal, as receitas em causa têm de contemplar apenas os produtos *online* e só podem ser consideradas aquelas que são oriundas de países europeus. A questão do produto é explicitamente diferenciada nos diferentes relatórios anuais e as receitas analisadas apenas dizem respeito aos produtos *online*. Relativamente à origem dessas receitas, não é possível distinguir especificamente as receitas do mercado *online* para os espaços europeus e fora da Europa. Isto é, os relatórios diferenciam as origens das receitas mas nos casos em que existem mais produtos, para além dos *online*, essa distinção geográfica não tem em consideração a distinção do produto. Portanto, de forma a tornar o estudo coerente optei por separar as receitas em termos de produtos e não em termos de mercado geográfico. A justificação desta opção deve-se às discrepâncias na distinção das receitas em termos de produtos que são consideravelmente superiores às discrepâncias em termos de receitas geográficas.

A amostra é constituída por 20 empresas que perfazem aproximadamente 54% do mercado. Através dos respetivos relatórios anuais é possível descobrir as receitas de cada empresa e as receitas totais desta indústria são fornecidas pela Comissão Europeia, representando em 2012 um valor de 10<sup>10</sup> biliões de euros. Assim sendo, com as receitas de cada empresa e com o total do mercado é possível calcular a quota de mercado de cada uma delas e posteriormente o rácio de concentração das quatro/oito maiores empresas e o índice de H.

---

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/growth/sectors/gambling/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/gambling/index_en.htm) consultado em 29/03/2016

**Figura 8: Análise das empresas mais importantes do mercado**

Nome das Empresas	Receitas 2012 €	Quota de Mercado	Q	Q <sup>2</sup>
Bet365	828.084.793,53 €	8,2808%	8,28%	0,006857244
Bwin party	801.600.000,00 €	8,0160%	8,02%	0,006425626
Rational Entertainment	740.062.907,38 €	7,4006%	7,40%	0,005476931
William Hill	498.345.790,96 €	4,9835%	4,98%	0,002483485
Betfair	477.515.010,42 €	4,7752%	4,78%	0,002280206
Paddy Power	409.600.000,00 €	4,0960%	4,10%	0,001677722
Playtech	317.500.000,00 €	3,1750%	3,18%	0,001008063
888 Holdings	284.599.060,18 €	2,8460%	2,85%	0,000809966
Betsson AB	258.401.538,43 €	2,5840%	2,58%	0,000667714
Ladbrokes	218.233.059,67 €	2,1823%	2,18%	0,000476257
Gala-Coral	136.135.277,54 €	1,3614%	0,37%	1,39505E-05
Rank Group	95.208.920,48 €	0,9521%	0,95%	9,06474E-05
Bet-at-home	75.513.100,07 €	0,7551%	0,76%	5,70223E-05
Mybet.com	69.195.000,00 €	0,6920%	0,69%	4,78795E-05
Amaya	58.208.276,49 €	0,5821%	0,58%	3,3882E-05
Fortuna A.S-Tipsport A.S.	40.600.000,00 €	0,4060%	1,36%	0,000185328
Mr Green Limited	37.350.320,11 €	0,3735%	0,41%	1,64836E-05
GVC Holdings plc	29.600.000,00 €	0,2960%	0,30%	8,7616E-06
Unibet plc	24.158.681,53 €	0,2416%	0,24%	5,83642E-06
Soma quotas de mercado		53,9991%		

*Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos relatórios anuais*

Através dos dados da tabela anterior o rácio de concentração das quatro maiores empresas,  $RC_4$  é igual a 0,28681 e o das oito maiores,  $RC_8$  é igual a 0,4357. O primeiro valor demonstra que as quatro maiores empresas detêm quase 30% da quota de mercado. O segundo valor vêm confirmar que existe uma estrutura de mercado com um grupo de 4 a 8 empresas dominantes, representando 40% do mercado. Se a análise apenas se focar neste índice a conclusão seria que o mercado é pouco concentrado.

Porém, dadas as limitações deste método torna-se importante calcular o índice H, estudando a distribuição das quotas de mercado de todas as firmas. Assim somando as somas dos quadrados das quotas de mercados temos o valor do índice H que é igual a 286 pontos. Este valor permite complementar a análise na medida em que sendo um valor perto de zero isto indica que o mercado é pouco concentrado. A estrutura de mercado sugere, como foi indicado anteriormente, que existe um grupo de 7 empresas com uma quota de mercado que se destaca das outras e uma franja de pequenas empresas, daí a estrutura ser bastante concorrencial como percebemos pelo índice H. Esta questão é confirmada pelos relatórios anuais das empresas da amostra. São muitas as que referem que este é um mercado bastante concorrencial existindo mesmo algumas que evidenciam a competição como um risco (Ladbrokes, 2012; Mybet, 2012; Paddy power, 2012; Playtech 2012).

### **Concentração dos consumidores**

A concentração dos consumidores está relacionada com o número e o tamanho dos mesmos, que pode influenciar o mercado (Bain, 1968). Na maioria dos casos se houver concentração de consumidores existe também poder dos mesmos para influenciar o mercado, no entanto é necessário avaliarmos outros fatores como a estrutura do lado da oferta para podermos ter conclusões mais fortes (Clarke *et al*, 2002).

Tal como para os vendedores, quando existem poucos compradores ou apenas um, a concentração é grande tendo impacto no preço, por exemplo. Bain (1968) faz uma relação entre a concentração de consumidores e vendedores que nos permite caracterizar quatro tipos de estrutura de mercado. Se o grau de concentração dos consumidores e vendedores for alto então estamos perante um oligopólio bilateral. Sendo equilibrada a concentração, o poder de mercado sobre o preço também será. Isto é, nenhuma das frentes consegue individualmente exercer pressão sobre os preços e estes variam pouco.

Num extremo oposto se existirem muitos consumidores e vendedores pequenos a influência sobre os preços é a mesma que no caso anterior, sendo que neste é mesmo nula. Este tipo de estrutura representa a conhecida concorrência e neste caso as ações entre os atores no mercado é independente. Porém se um dos lados deixar de estar balanceado e a concentração for maior fará com que esse lado, seja ele da oferta ou da procura, tenha poder suficiente para controlar os preços.

Num cenário em que existem clientes pequenos e um alto grau de concentração dos vendedores estamos perante a estrutura de oligopólio. O facto de existir uma pequena quantidade de grandes fornecedores faz com que este aumente o preço acima daquele que é praticado em concorrência perfeita, uma vez que os consumidores são muitos e dependem de uma pequena quantidade de vendedores.

Se o cenário se inverter havendo uma grande quantidade de pequenos vendedores e concentração estiver do lado dos compradores passamos a ter um oligopsónio. De forma lógica o poder de controlar os preços passa a ser dos consumidores que são capazes de fazer com que o preço seja inferior ao de concorrência perfeita.

Nos dois últimos casos é importante referir que esta capacidade de controlar os preços depende sempre do grau de concentração, isto é o facto de um dos atores ser mais concentrado que o outro não implica diretamente que este ganhe a capacidade de aumentar ou diminuir o preço face ao de concorrência perfeita.

Se tentarmos enquadrar o mercado do jogo *online* numa destas quatro estruturas estamos perante um mercado pouco concentrado seja por parte dos vendedores como dos consumidores. Embora haja um domínio por parte de 4 a 8 empresas, este é um mercado concorrencial ao nível dos vendedores, tal como é observável pelos relatórios anuais das empresas da amostra. Os consumidores, sendo este um mercado transfronteiriço, são também em grande número e normalmente pequenos, tornando-os igualmente pouco concentrados.

Segundo a Comissão Europeia este mercado é particularmente popular com cerca de 6.8 milhões de consumidores e com uma vasta variedade de operadores a oferecerem estes serviços. O mercado do jogo *online* representa mais de 12%<sup>11</sup> de todo o mercado do jogo da Europa. Assim, existindo uma vasta quantidade de pequenos consumidores e de vendedores a influência sobre o preço é quase nula e as ações no mercado dos diferentes atores é independente.

### **Diferenciação do produto**

A diferenciação do produto passa pela distinção de um produto ou serviço de outros tornando-o mais competitivo. Segundo Smith (1956), esta diferenciação é uma

---

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/growth/sectors/gambling/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/gambling/index_en.htm) consultado em 29/03/2016

tentativa de mudar ou alterar a procura para a oferta de um determinado fornecedor do mercado. Chamberlin (1933) defende mesmo que a sociedade absorve tanta diferenciação do produto quanto aquela que está disposta a pagar. Para Bain (1968) a diferenciação do produto está relacionada com a imperfeição na substituíbilidade dos compradores, resultado da competição dos vendedores na indústria.

Mais recentemente, Spence, Joiner e Salmon (2009) referem que a diferenciação do produto envolve a criação de um produto ou serviço que é considerado único em algum aspeto que o consumidor valorize particularmente, pois as suas necessidades já estão satisfeitas.

Uma forma de medir esta substituíbilidade é através do cálculo da elasticidade da procura que mede as alterações nas vendas tendo em conta o preço de um produto. A diferenciação de um produto ou serviço pode ser através do *design* ou da qualidade. Esta pode ser incrementada através de atividades de promoção ou mesmo através de publicidade (Bain, 1968).

Relativamente ao mercado em análise os produtos principais oferecidos são apostas desportivas (*sport betting*), lotarias, casino, poker e bingo. Uma conclusão precipitada seria a de que o mercado do jogo tradicional estaria a ser substituído pelo mercado jogo *online*, tendo em conta o seu rápido crescimento lado a lado com a evolução exponencial da tecnologia. No entanto, a European Gaming & Betting Association (EGBA) refere que existe um baixo nível de substituição entre o jogo *online* e o tradicional uma vez que estes satisfazem perfis diferentes de consumidores.

Os jogadores *online* caracterizam-se por pessoas com níveis de instrução maiores, mais jovens e com fácil acesso às tecnologias. O mercado *online* oferece uma variedade maior de produtos sendo frequente num *site* estarem integrados vários produtos e os consumidores poderem fazer apostas desportivas e simultaneamente jogar poker. Comparando as duas vertentes é notória a diferenciação do produto no mercado *online* face ao tradicional não sendo isso uma condicionante para a diminuição das receitas do mercado tradicional, segundo a EGBA.

Através da análise dos comportamentos e estratégias das vinte empresas da amostra podemos generalizar e perceber como funciona o mercado do jogo *online* ao nível da diversificação do produto. Isto justifica-se pelo facto de serem todas muito semelhantes em termos de ações e objetivos futuros.

O mercado do jogo *online* é uma indústria muito competitiva (Betfair, 2012) e com baixas barreiras à entrada (William Hill, 2012). Como tal a diferenciação é fulcral para que as empresas ganhem quota de mercado. Como ponto de partida para esta análise é importante referir que as pesquisas de mercado confirmam consistentemente que a escolha de um operador *online* pelos apostadores passa pela análise do produto e não do preço, segundo a Paddy Power (2012). Este é um ponto importante para toda a análise que se segue.

Para as empresas com mais sucesso deste mercado o foco da sua atenção é o cliente. A Betfair (2012) refere mesmo que uma das suas estratégias principais é “*Putting the customer at the heart of everything we do*”. Relacionando a questão do cliente ser o foco e de este prezar pela inovação constante do produto, através da sua variedade e qualidade, a diversificação do produto é uma necessidade das empresas deste mercado. Para alcançar esta necessidade as empresas baseiam-se em quatro estratégias que lhes são comuns, a inovação dos produtos, a oferta dos produtos através de diversos canais, o investimento em *marketing* e as aquisições e acordos entre parceiros.

A inovação do produto requer uma extensa quantidade de análises e testes para perceber qual é a “falha” do mercado para criar o produto que realmente falta. O lançamento dos produtos não significa o fim da análise, até porque todas as partes do *site* e das aplicações são estudadas continuamente de forma a providenciar a melhor experiência ao jogador. O cliente tem um papel importante no surgimento de novos produtos porque normalmente os novos produtos ou mesmo o aperfeiçoamento dos já existentes são baseados nos seus *feedbacks* e comportamentos.

Por sua vez, a diversidade de canais de ofertas dos produtos permite não só que existam mais produtos como também seja possível aceder ao produto de formas diferentes. É recorrente existir a vertente terrestre e a *online*. Ainda que existam produtos repetidos a interação com o mesmo é diferente tornando-os quase completamente diferentes. O facto de existirem as duas possibilidades, sendo que estas se complementam, permite uma abrangência maior de produtos e por sua vez de clientes. Com desenvolvimento das tecnologias e expansão do mercado, os consumidores podem apostar quando eles querem, o que eles querem e como eles querem. Tal como refere William Hill (2012) a tendência são as pessoas usarem os *smartphones* e os *tablets* mais do que os computadores fixos ou os portáteis. A realidade é que as empresas estão a jogar

em várias frentes e não chega ter um bom produto *web* é necessário ter produtos móveis, com versões para *Ipad* e outras plataformas sociais.

A publicidade é uma fonte de diferenciação, tal como defende Shepherd (1972). Quando existe uma diversidade grande do produto isso significa que o *marketing* e a publicidade estão a ser eficientes e as empresas ganham quota de mercado (Bain, 1968). Como tal, o *marketing* é uma das ferramentas mais usadas pelas empresas de jogo *online* como forma de divulgar as novas características do produto.

Por último, as aquisições também são muitas vezes utilizadas com o objetivo de ampliar a gama de produtos. Playtech (2012) refere que as suas aquisições naquele ano aumentaram a capacidade do produto. Tendo em conta que diferentes empresas têm diferentes produtos, uma aquisição permite o aumento da gama de produtos da empresa que adquire.

### **Barreiras à entrada**

As barreiras à entrada são elementos que impedem a entrada de novas empresas no mercado. Existem dois tipos de barreiras à entrada, as estruturais ou as estratégicas. (Lee, 2007). As primeiras decorrem de características do mercado, sejam elas tecnológicas, económicas ou legais. As segundas surgem de estratégias que detém a entrada ou forçam os rivais a sair. Dentro das barreiras estruturais temos as economias de escala, patentes, diferenciação do produto e regulação. Como barreiras determinadas endogenamente (por estratégia) podemos ter o preço limite, o excesso de diferenciação e a publicidade. Para Bain (1968), quer a competição entre as empresas estabelecidas, quer os possíveis rivais, afetam o comportamento das empresas estabelecidas, mesmo se esta estiver sozinha no mercado.

A entrada fácil no mercado está relacionada com a concentração dos vendedores. Sendo fácil para uma empresa entrar no mercado então o mais provável é que a concentração dos vendedores seja baixa (Tung *et al.*, 2010). Esta conexão vai de encontro com as características do mercado do jogo *online*. É consensual entre as empresas que este é um mercado competitivo, caracterizado por um conjunto de 7 empresas mais dominantes e uma franja grande de pequenas empresas. A Willian Hill (2012) refere mesmo que esta é uma indústria em rápido crescimento e bastante fragmentada,

constituído por um número de empresas com um bom perfil de crescimento mas sem haver uma que se destaque com grande quota de mercado na Europa.

Sendo as barreiras à entrada baixas existe um encorajamento à entrada de muitas *start-ups* no mercado. A regulação poderia ser um entrave forte à entrada destas pequenas empresas, mas tendo em conta as características transfronteiriças deste mercado, estas aceitam as apostas de países no qual este mercado não é regulado permitindo aumentar a liquidez, conseguindo assim sobreviver neste mercado. A Landrokes (2012) refere que, para além do mercado ser bastante competitivo e com barreiras baixas, esta enfrenta a competição dos participantes com maior liquidez como resultado da aceitação de apostas vindas de jurisdições menos legais. Como consequência deste diminuto impedimento de entrada de novas empresas no mercado, as que estão no mercado têm de lutar mais para poderem ganhar quota de mercado e tornarem-se credíveis. Daí ser recorrente a aposta forte na diversificação do produto, como vimos na secção anterior, no *marketing*, cujo valor é bastante representativo nos custos destas empresas, com a tecnologia e principalmente com a segurança ao nível dos dados e dos possíveis ataques dos *hackers*.

A necessidade de aposta na inovação do produto, no *marketing*, nos mercados internacionais, na análise cuidadosa da regulação de cada país, na segurança dos dados, na tecnologia de topo, na satisfação do cliente, na preocupação com o *staff* leva a que seja fundamental a existência de conhecimentos e muito investimento. Logo, embora as barreiras á entrada sejam consideradas baixas, as barreiras para se atingir o sucesso estão a aumentar cada vez mais.

### **3.2.2 Comportamento**

O comportamento de uma empresa são as escolhas desta relativamente a variáveis chave como o preço, a publicidade, a capacidade e a qualidade (Porter, 1996). Por outras palavras, este caracteriza-se pelas ações das diferentes empresas desse mesmo mercado para atingirem os seus objetivos organizacionais (Tung *et al.*, 2010). Raible (2013) foca-se na explicação de quatro vertentes do comportamento diferentes, na publicidade, no preço, nas fusões e na Investigação e Desenvolvimento (I&D).

## **Publicidade**

Relativamente à publicidade esta tem um impacto na estrutura e na *performance*. Ferguson e Ferguson (1994) explicam as duas vias do impacto da publicidade na estrutura e no desempenho. Por um lado, a publicidade afeta a estrutura uma vez que aumenta as barreiras à entrada assim como a diferenciação do produto. Por outro lado, o facto de existir transparência de informação origina consumidores bem informados e por isso, comprarão mais conscientemente, reduzindo as barreiras à entrada existentes e aumentando a competição. Do lado do desempenho, se estivermos perante uma publicidade persuasiva esta levará a um aumento da procura o que fará com o que o preço aumente e conseqüente os lucros também. Porém, a publicidade tem um custo alto e tendo em conta o raciocínio do ponto de vista da informação, se existir uma maior competição poderá ocorrer uma diminuição dos preços e como conseqüência, do lucro.

No mercado em estudo, a publicidade é uma estratégia recorrentemente utilizada. Neste mercado a publicidade está fortemente relacionada com a diversificação do produto, com a necessidade de conhecimento das marcas e dos seus valores e com a expansão para novos mercados geográficos.

Os eventos de grande escala europeia como o campeonato do mundo de futebol em 2012 e a liga dos campeões são bastante utilizados pelas empresas do mercado para divulgação da marca e dos seus produtos. Para além disso, os anúncios televisivos, a internet, e principalmente os patrocínios são as formas mais usadas. As campanhas são estudadas milimetricamente e existem empresas contam com equipas de *marketing* especializadas.

Especificando algumas estratégias utilizadas pelas empresas da amostra é de destacar a Paddy Power que promove campanhas de *marketing* fortes e arrojados. Já a Betfair tenta nas suas campanhas mostrar o valor da marca e transmitir confiança aos seus clientes. A Bet-at-home tem como principal fonte os patrocínios em desporto, justificando que quem assiste ao desporto coincide com os seus clientes e ao mesmo tempo que promove os clubes cria parcerias de longo-prazo.

## **Estratégia de Preços**

O comportamento por parte dos vendedores, como acordos de preços, tem como objetivo atingir lucros maiores com um nível de produção mais baixo (Ferguson e

Ferguson, 1994). Neste mercado *online*, a concorrência é reconhecida por todas as empresas e por isso os preços correspondem a percentagens dos ganhos dos apostadores e sendo regulados não são viáveis comportamentos de acordos de preços. Como tal, esta via de aumento de lucros não teria grande impacto dado que, tal como foi evidenciado pela Paddypower (2012), os apostadores escolhem os operadores conforme os produtos que estes apresentam e de acordo com os preços.

### **Fusões e Aquisições**

As fusões e aquisições são outro tipo de estratégia que pode tomar várias formas. Se considerarmos a integração vertical, o objetivo é diminuir os custos de produção já que existe uma combinação de processos, vendas, distribuição e outros processos económicos tecnologicamente diferentes dentro das fronteiras de uma só empresa (Porte, 1996). Uma consequência que surge deste tipo de integração é o aumento das barreiras à entrada e o aumento da capacidade de praticar preços mais competitivos, criando dificuldades para as potenciais entrantes. Os preços mais competitivos surgem da obtenção de economias de escala por parte das empresas participantes na integração.

Similarmente, a integração horizontal também aumenta as barreiras à entrada e aumenta a quota de mercado (Shepherd e Wilcox, 1979). Este tipo de integração é caracterizado pela fusão entre duas empresas do mesmo mercado incrementando o seu poder nesse mesmo mercado. Para além de afetarem a estrutura do mercado, seja pelas barreiras seja pela quota de mercado, as fusões afetam também a *performance* na medida em que estas estão associadas a economias de escala, de integração ou seja, vantagens competitivas (Raible, 2013).

No mercado do jogo *online* as aquisições são a alavanca para a entrada em novos mercados, introdução novas tecnologias, sistemas e produtos. Este é um comportamento que permite o desenvolvimento do negócio *online* ampliando a sua exposição para assim atrair novos mercado através de licenças locais. Desta forma as empresas podem diversificar as suas receitas geograficamente (William Hill, 2012). Uma vez que este é um mercado competitivo esta é uma forma de mitigar o risco da competição pois as oportunidades de aquisição permitem ter a vantagem de consolidação no mercado e a constante evolução (Landbrokes, 2012).

## **Investigação e Desenvolvimento**

A investigação e desenvolvimento são outra forma de competição adotada pelas empresas. Esta abordagem leva à criação de novos produtos e serviços, ao aperfeiçoamento da qualidade dos já existentes, a novos métodos de produção, a novas fontes de oferta, ao desenvolvimento de um novo mercado ou à reorganização dos métodos de produção. A inovação tem como objetivos um aumento da procura, ou uma redução de custos a longo-prazo. Existe uma relação direta com a diferenciação do produto e ambos podem também tornar impeditiva a entrada de novas empresas na medida em que dificultam a produção de um produto capaz de competir com o já existente no mercado (Shepherd e Wilcox, 1979). Para além de afetar a estrutura do mercado, também tem impacto na *performance* uma vez que é necessário um investimento elevado (Raible, 2013).

Na secção de diferenciação do produto tornou-se explícito que no mercado dos jogos *online* a inovação é uma constante. Estas empresas trabalham de encontro às necessidades dos seus apostadores monitorizando as suas atividades e opiniões, criando ou melhorando os produtos de forma a estes retirarem a melhor experiência recreativa possível.

### **3.2.3 Desempenho**

A definição mais prática e simples de desempenho refere-se à capacidade que a indústria tem de fazer chegar benefícios aos consumidores com sucesso. Genericamente permite perceber a competitividade do mercado (Ellickon, 2013). Para a economia industrial o estudo do desempenho reflete-se no estudo do bem-estar económico.

No paradigma ECD, o desempenho de uma empresa é associado à estrutura de mercado e ao comportamento (Scherer e Ross, 1990). Este é analisado com base na eficiência de produção, na tecnologia, na qualidade do produto e no lucro (Tung *et al.*, 2010). Na ótica de Scherer e Ross as dimensões do desempenho passam pela satisfação da procura e uso eficiente dos fatores de produção. Passa também pela alocação dos recursos existentes de modo a ser extraído o maior benefício líquido possível. Por último,

a melhoria do produto e dos processos de produção (progressos tecnológicos) e a adaptação aos desafios emergente mantendo a estabilidade macroeconómica são fundamentais para um bom desempenho económico.

Historicamente a análise do desempenho das empresas permite perceber o sucesso das empresas. A realidade reflete que o ambiente vivido pelas organizações é cada vez mais dinâmico e está em constante mudança, o que implica uma constante modificação das estratégias e dos sistemas de medida que reflitam estas mudanças. As tradicionais medidas de *performance* foram postas em causa nos anos de 1980 pois não respondiam às necessidades competitivas das empresas nos mercados modernos. Esta visão tradicional encorajava uma visão de curto-prazo interna em vez de externa, com o foco nos consumidores e nos rivais, e muitas vezes era inibidora da inovação (Neely e Kennerley, 2003).

O ambiente competitivo e integrado que hoje caracterizam os mercados permitiram que a existência de um processo efetivo e monitorizado de indicadores chave de *performance* (KPIs) tenha ganho importância. Encontrar os indicadores financeiros chave de uma organização é importante mas não retrata a definição dos indicadores chave da *performance*. Esta tem em conta uma parte mais subjetiva do negócio como a satisfação dos clientes, o desenvolvimento dos trabalhadores entre outras (Ernest&Young, 2014).

Transportando a análise para o mercado do jogo *online* em específico, esta irá considerar como pontos-chave do mesmo: rentabilidade, a eficiência, o progresso e a segurança.

### **Rentabilidade**

A rentabilidade em causa será a rentabilidade das receitas sendo que existem outras como a de produção, a financeira e a do ativo. Na análise da rentabilidade temos os indicadores de rentabilidade e os KPI (*key performance indicators*).

O ano de 2012 foi um ano importante para o mercado do jogo *online* por vários motivos. Foi um ano preenchido pelo campeonato europeu, o que implica mais apostas e consequentemente mais receitas para as empresas. Por outro lado, foi um ano de várias mudanças nas regulações dos países europeus o que impulsionou a necessidade de entrada em novos mercados.

Começando a análise pela rentabilidade das empresas importa especificar os casos que são fora do vulgar e perceber as causas dessas anormalidades.

**Figura 9: Indicadores de Rentabilidade 2012**

<b>Empresa</b>	<b>Indicador de Rentabilidade - 2012</b>
Bet-at-home	↑ 14% Receitas (66,1 m €→75,5 m€); ↑ 23% Custos marketing (40,81 m€→50,02 m€)
Betfair	↑ 6% Receitas (451,66 m€→477,5 m€); ↑ 17% EBITDA
Bwinparty	↑ 16% Receitas (691,1 m€→801 m€); ↓ 3,4 m€ EBITDA; ↑ 14% Apostadores ativos;
Ladbrokes	↑ 9% Receitas Líquidas (200,2 m€→218,3 m€); ↑ 30,9% Custos operacionais
Paddypower	↑ 39% Receitas Líquidas (295,3 m€→409,6 m€); ↑ 15,8 m€ Custos operacionais
Playtech	↑ 53% Receitas (207,5 m€→317,5 m€); ↑ 54% Custos operacionais
William Hill	↑ 27% Receitas (393,7 m€→ 498,3 m€) ↑ 27% Apostadores ativos

*Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos relatórios anuais*

A figura anterior resume alguns indicadores de rentabilidade de casos que necessitam de ser comentados. Para Bet-at-home, embora tenha havido a introdução de novas obrigações na Alemanha (um dos seus mercados mais importantes), sendo este um ano de campeonato europeu conseguiu elevar os seus rendimentos brutos em 14% face ao período homólogo. Os meios utilizados para atingir este resultado passaram por um ambicioso investimento em *marketing* e inovações nas suas subsidiárias.

A Betfair revela um pequeno aumento nas suas receitas pois no primeiro semestre estas diminuíram e só aumentaram nos três trimestres seguintes devido ao campeonato europeu.

Relativamente à Bwinparty importa explicar a diminuição do EBITDA que esteve diretamente ligado ao aumento dos deveres exigidos com o jogo em mercados regulados como o alemão, um dos seus mercados mais importantes.

A Ladbrokes, a Paddypower e a Playtech evidenciaram, para além do aumento de receitas, um incremento significativo nos seus custos operacionais. Esta alteração é justificada pelo investimento massivo em *marketing*, pela entrada em novos mercados e pelo surgimento de novos produtos.

Por último, a William Hill teve como impulsionador do crescimento das receitas líquidas, o aumento do número de apostadores ativos na ordem dos 27%.

### **Eficiência**

Um indicador chave da eficiência das empresas do jogo *online* é a satisfação dos clientes com o objetivo de aumentar a quota de mercado. Para interpretar a satisfação dos clientes foi analisado nos relatórios anuais o número de apostador ativos, o valor do rendimento diário que estes auferem com esta atividade e em alguns casos a lealdade.

A Betfair relaciona a lealdade dos consumidores com as receitas oriundas por essa lealdade. No ano fiscal de 2012 as alterações foram:

- Receitas oriundas da lealdade aumentaram (85% para 88%);
- Receitas médias por apostador subiram 13%;
- Consumidores ativos aumentaram (8%);
- Velocidade média de *download* diminuiu dos 18 segundos para os 3 (fruto da crítica dada pelos clientes).

A Betsson viu também o número de clientes registados aumentar 58% face ao ano anterior atingindo o valor de 5777,9 mil e o de clientes ativo sobe 29% alcançando os 520,4 mil.

A Bet-at-home, a Rank e a Unibet também elevaram o seu número de apostadores registados. A Rank aumentou o valor das visitas dos consumidores em 18,8%, a Unibet aumentou de 6,2 milhões para 7,2 milhões o número de clientes e Bet-at-home conta com mais de 3,2 milhões apostadores registados.

De forma mais especializada a Ladbrokes utiliza o indicador *net promoter score* (NPS) que não é mais do que uma forma de compreender a lealdade de relacionamento do cliente com as empresas (Reichheld e Markey, 2011). Este indicador reflete a diferença

entre as pessoas que são fieis e divulgam a marca e os que opositores que difamam a marca. O resultado deste indicador diminuiu de 53,8% em 2011 para 50,1% em 2012. No entanto esta diminuição está relacionada com a má *performance* nas lojas físicas e não com a vertente *online*.

### **Progresso Económico**

O progresso, a aposta na inovação, na I&D e nas aquisições são a chave para a consolidação do crescimento e para que este se torne sustentável a longo prazo. A inovação e a I&D estão diretamente relacionadas pois a inovação em produtos novos e a penetração nos mercados emergentes requerem uma investigação e pesquisa cuidadosa.

Os números apresentados pelas diferentes empresas não deixam negar a aposta na inovação. A Betfair, por exemplo, apresenta o valor de 60622 mil euros em 2012 em comparação com o valor de 59264 mil euros em 2011. Mais uma vez, a pesquisa contínua e o desenvolvimento contribuí para o crescimento futuro do grupo Paddy Power e para a sua rentabilidade alcançando assim um valor de 1,3 mil euros em 2012 (2011: 3,9 milhões de euros).

Relativamente às aquisições estas aumentaram em quase todas as empresas e o valor gasto é considerável. A Betsson aumentou bastante o valor das suas aquisições, de 67,575 mil euros em 2011 para 89,589 mil euros em 2012. A Unibet registou 735 mil euros em 2011 de despesas com fusões e custos de transação com as aquisições e em 2012 aumentou para 1299 mil euros. A 888 Holdings afirma que a prioridade é obter e construir uma quota de mercado forte e para isso investe em mercados regulados sendo que mais de 50% das suas receitas vêm desses novos investimentos.

### **Segurança e Cultura**

Finalmente o ambiente vivido dentro das organizações que pode ser quantificado através da aposta nos funcionários, pela relação com os fornecedores ou mesmo pela cultura da empresa.

É muito importante para estas empresas manterem uma relação salutar com os fornecedores porque tal como refere a Bwinparty (2012) as compras são mais do que a

obtenção do melhor preço dos fornecedores. A gestão eficiente da cadeia dos diversos fornecedores beneficia a competitividade das empresas.

Os funcionários são também bastantes valorizados e isso reflete-se nos programas de recrutamento elaborados e na necessidade de relações duradouras com os mesmos. Para funcionários deste mercado a realidade passa pela adaptação constante às mudanças das condições de mercado, particularmente na regulação, dos cenários de regulação, dos avanços tecnológicos e até do aumento da exigência dos clientes.

Um exemplo de motivação dos funcionários é a Betfair que assegura que estes se mantenham fortes e que sejam um ativo valioso no longo-prazo já que este é um ativo imerso nas suas estratégias de entrega. Assim, em média cada colaborador teve por dia 4,8 horas de formação por dia em 2012. A Ladbrokes também aumentou o número de funcionários que receberam formação passando dos 5132 em 2011 para os 7284 em 2012. Por outro lado a Willian Hill foi mais longe e estabeleceu em 2012 o HOME, que são os princípios que dão resposta aos resultados dos inquéritos sobre o compromisso dos seus colaboradores. O acrónimo HOME significa: *Hungry for success; Outstanding service; Making it happen; Everyone matters*. De acordo com este inquérito a percentagem de compromisso dos colaboradores aumentou para 72% em 2012 (2011: 67%).

Os valores de cada empresa e a sua cultura são o pivô fundamental para o sucesso no futuro do negócio. A Bet-at-home refere que os seus valores são justiça, confiança e o respeito e que a cultura da empresa assemelha-se à de um negócio familiar. Já a Playtech foca a sua cultura no aperfeiçoamento da força de trabalho conduzido pela inovação, desenvolvimento tecnológico e pela liderança na *performance* de entrega. A Paddypower tem um compromisso de ser um excelente sítio para se trabalhar. Desta forma, querem perceber o que é importante para os seus colaboradores e o que eles acreditam que possa ser melhorado. Com este projeto melhoraram o ambiente de trabalho e a cultura priorizando aquilo que retém e atrai os trabalhadores a um sítio com a melhor força de trabalho possível.

### **3.2.4 Regulação**

Uma das estratégias mais importantes das empresas do mercado do jogo *online* é a penetração nos mercados regulados. A nível histórico, a liberalização deste mercado

tem atuado como um catalisador nas mudanças substanciais que este tem vivido. De facto, sendo um mercado regulado este tornar-se-á mais atrativo para os novos entrantes. Por um lado, porque os operadores terrestres locais passam a estar dispostos a operar de forma *online*, o que não aconteceria num formato não regulado. Por outro lado, devido à capacidade de se publicitar livremente numa ampla gama de formatos *media*, permitindo aumentar a consciência do jogo *online* como uma atividade de lazer. Assim, cria-se o interesse nos jogadores que é reforçado através do sentimento de segurança do jogo.

Não basta que o mercado seja liberalizado para se tornar imediatamente apelativo. É necessário ter em consideração o regime de impostos de cada jurisdição nacional e quais os produtos que são liberalizados.

Nos últimos anos tem-se assistido a um forte debate dentro da União Europeia sobre a regulação e a tributação do jogo *online*. Mais especificamente em Outubro de 2012, na sequência da consulta pública lançada pela Comissão Europeia através do livro verde sobre o mercado do jogo *online* em 2011, foi lançado um plano de ação sobre a regulamentação desta indústria na Europa. O objetivo da Comissão passava pela criação de um mercado de jogos *online* mais seguro, visava clarificar o cenário regulamentar deste mercado e incentivar a cooperação entre os Estados-Membros da UE. Além de propor a harmonização das leis que regem os jogos *online* em todo o mercado interno, o plano de ação inclui uma série de iniciativas já exploradas no capítulo de caracterização do mercado.

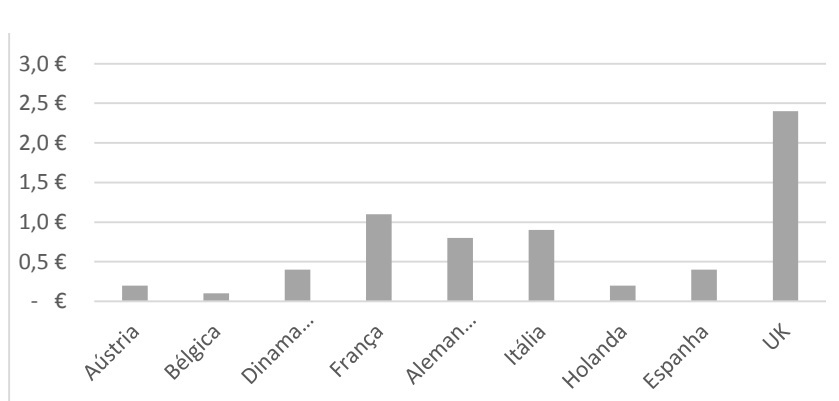
Esta reunião de esforços por parte da Comissão Europeia com o objetivo de harmonizar a legislação europeia relativa a este mercado fez com que 2012 fosse um ano marcante para jurisdição de vários países europeus. Através dos diferentes relatórios anuais é possível perceber o estado da regulação neste, os produtos que são regulados nos mercados principais e o valor dos impostos.

**Figura 10: Taxa de imposto sobre receita bruta de jogo *online***

	Apostas desportivas	Poker	Casino	Bingo
Áustria	2%	40%	40%	40%
Bélgica	11%	11%	11%	11%
Dinamarca	20%	20%	20%	20%
França	9,30%	2%	-	-
Alemanha	5%	-	-	-
Itália	3%-3,5%	3%	20%	11%
Holanda	-	-	-	-
Espanha	25%	25%	25%	25%
UK	15%	15%	15%	15%

Fonte: Baseado no relatório anual Bwinparty (2012)

**Figura 11: Dimensão do mercado em 2012 em bilhões €**



Fonte: Baseado no relatório anual Bwinparty

Itália, França e o Reino Unido foram dos primeiros países a regularem o mercado do jogo *online*. Pelo estudo das figuras anteriores podemos relacionar o tamanho do mercado com as taxas aplicadas e com a antiguidade da liberalização do mercado. Estes três países são os que apresentam as taxas mais baixas e com a dimensão de mercado mais elevada.

Detalhando a realidade, em 2012, a Itália expandiu a gama de licenças das atividades *online*. Em 2011 tinha introduzido o casino *online* e em 2012 foram as *slots online*.

Por sua vez, o Reino Unido reavaliou o seu regime dos jogos *online* no fim de 2012 introduzindo um novo projeto de lei. Contextualizando, antes deste projeto de lei só os operadores que estavam fisicamente instalados no Reino Unido eram obrigados a obter

licença. Os outros que eram licenciados pela UE e EEE<sup>12</sup> ou que estavam sob a jurisdição da lista branca<sup>13</sup> tinham permissão para fazer publicidade dos seus serviços no Reino Unido. Porém, o novo projeto de lei propõe abolir esta permissão e declara que o jogo à distância que é capaz de ser utilizado no Reino Unido só pode ser realizado sob licença.

Em França não houve nenhuma alteração significativa apesar da contínua crítica à estrutura fiscal e regulamentar que não é comercialmente viável. Neste Estado-Membro o número de operadores licenciados tem diminuído com mais três a retirarem-se em meados de Dezembro do ano em questão.

Durante 2012, a Alemanha alterou as suas leis relativamente ao jogo e introduziu um imposto nas apostas desportivas. A regulação do jogo *online* na Alemanha ainda é um pouco ambígua. Contrariamente, o estado de Schleswig-Holstein na Alemanha introduziu a sua própria regulação e licenciou os jogos de casino *online* e as apostas desportivas. Importa referir que na Alemanha os 5% de imposto dizem respeito a toda a Alemanha e no estado Schleswig-Holstein o imposto sobre poker e casino é de 20% sobre as receitas brutas do jogo.

A Grécia adotou regulação e um regime de licenciamento para o jogo *online* em 2011. No entanto, esta tem sido severamente criticada devido à incompatibilidade com as leis da UE. As críticas devem-se ao facto dos requerentes das licenças terem de estar estabelecidos na Grécia isto é, terem de localizar as suas infraestruturas (sede) e servidores nesse país.

O regime de licença das atividades *online* belga tornou-se efetivo nos inícios de 2012. As licenças só podem ser pedidas por operadores terrestres que já operem num casino. Além disso, os servidores que contêm dados relativas a operações belgas têm de estar localizados na Bélgica. Por esta razão a Comissão europeia declarou que o regime regulador belga é incompatível com o direito da UE.

A Hungria e a Roménia alteraram as suas leis do jogo em 2011 e introduziram regimes regulatórios limitados no jogo *online*. Ambas as jurisdições têm indicado que

---

<sup>12</sup> EEE: Espaço Económico Europeu é a área que providência o movimento livre de pessoas, bens, serviços e capital dentro do mercado interno da União Europeia. Foi estabelecida a 1 de Janeiro de 1994.

<sup>13</sup> Lista branca de operadores: são as jurisdições em que são permitidas os serviços de publicidade do jogo no Reino Unido.

estes dois países pretendem reformular as leis de 2011 para haver uma abordagem mais liberalizada do licenciamento.

A Bulgária adotou uma nova lei de jogo, incluindo um regime de licenciamento liberal para jogos *online*, que entrou em vigor em meados de 2012.

A Holanda no fim de 2012 alcançou um acordo com o monopólio da lotaria que garantia o apoio deste na liberalização do mercado do jogo *online*.

Também no final de 2012, as autoridades da República Checa anunciaram a sua intenção de reformular um projeto de lei que visa reformar leis de jogo do país, depois de uma versão anterior ter sido rejeitada pela Comissão Europeia.

Por último, em Espanha foi introduzido em Junho de 2012 uma nova legislação do jogo *online* estando já a considerar expansão deste regime para as *slots online*.

A proliferação de diferentes regimes de regulação em todo o mercado interno da UE tem, inevitavelmente, resultado no aumento de restrições regulamentares e desafios de conformidade que afetam as empresas europeias. Contextualizando, algumas das empresas da amostra relativamente à questão da regulação, percebe-se que na sua maioria estão presentes nos países cujo mercado é regulado.

Analisando cronologicamente as alterações para a Betfair em 2012, esta recebeu a licença para operar em todos os produtos na Dinamarca cuja taxa de imposto sobre as receitas brutas do jogo é de 20% como demonstra a tabela anterior. Em Maio do mesmo ano recebeu a licença para as apostas desportivas no estado alemão Schleswig-Holstein onde paga uma taxa igual à da Dinamarca. Em Itália tem a licença para operar o produto das apostas desportivas e esperava que o *exchange* fosse legalizado em 2013. O mesmo acontece em Espanha, onde a empresa recebeu as licenças de alguns produtos de casino e para as apostas desportivas mas apenas a vertente de *sportsbook* pois naquela altura estava à espera que o *exchange* fosse regulamentado.

A Bwinparty lançou produtos de poker, casino e apostas na Dinamarca em Janeiro de 2012 e em Junho lançou os mesmos produtos em Espanha após obtenção de licenças. Em Dezembro entra no mercado belga e no Schleswig Holstein com licenças asseguradas para apostas desportivas, poker e casino. Segundo a Bwinparty 35% (2011: 26%) das suas receitas de jogo foram provenientes de mercados nacionais regulados e 38% (2011: 26%) das receitas de jogo foram sujeitas a impostos.

A Rank tem o seu *site* licenciado em Espanha pelas autoridades que providencia poker *online* e jogos de cartas.

Para a Unibet, o forte crescimento na Dinamarca, Bélgica e Itália mostra que a oportunidade proporcionada pela regulação dos seus mercados principais compensa o impacto dos custos de curto prazo com os elevados custos com os impostos e os deveres inerentes à legalidade do mercado.

Para a William Hill, 80% das suas receitas em 2012 vem do Reino Unido, Espanha e Itália. Em 2012 esta expande o seu *site* italiano adicionando a vertente *sportsbook*, o bingo e as *slots online*. No mesmo ano, em Maio lança o *site* em Espanha com *sportsbook* e casino.

A Playtech está presente na Dinamarca, Itália, Espanha, Holanda, Grécia e Schleswig-Holstein. Durante 2012 a empresa aumentou as suas receitas após o lançamento em Junho do casino, poker e apostas reguladas em Espanha e em Dezembro das *slots online* em Itália.

Finalmente, a 888 Holdings lançou a licença de casino e poker em Espanha a Junho de 2012. O grupo acompanhou a atualização da lei italiana e lançou os novos produtos em Dezembro do mesmo ano. A 888 Holdings tem mantido relações próximas com as autoridades holandesas e checas com a esperança que liberalizem o mercado permitindo a obtenção das licenças nestes países.

### **3.2.5 Análise da relação entre as diferentes componentes**

No seguimento deste estudo é importante finalizá-lo com uma sintetização das características que definem o mercado e posteriormente relacioná-las com o comportamento e desempenho do mesmo.

O mercado *online* é muito concorrencial e está constante mudança. Apenas com esta descrição é possível fazer a ponte para toda a análise seguinte. Se nos focarmos na relação unilateral original do paradigma, teremos de perceber em que medida a estrutura afeta o desempenho económico. Ao considerarmos a estrutura como um dado temos um mercado com vários vendedores e vários compradores em que as barreiras à entrada são muito baixas e existe uma diferenciação do produto contínua.

Esta estrutura tem impacto no comportamento pois existe uma necessidade constante de aperfeiçoamento do produto e de penetração em novos mercados de forma

a combater a concorrência e aumentar a credibilidade. O comportamento característico das empresas do mercado passa por uma elevada diferenciação do produto, com uma grande aposta no *marketing* e nas constantes fusões e aquisições.

Por sua vez, este comportamento afetará o desempenho económico por duas vias. Por um lado, existe um aumento dos custos operacionais inerentes à inovação do produto, ao *marketing*, às aquisições e com à atuação em mercados regulados. Estes custos irão prejudicar as receitas e o lucro das empresas. Por outro lado, podemos encontrar uma relação nesta necessidade de aumento das despesas e quase afirmar que é imprescindível. Se as empresas querem apostas na diversificação do produto, precisam de investir em tecnologia e em I&D. Acrescentando a utilidade da entrada em novos mercados, esta exige custos com as aquisições e no fim para que tudo isto se concretize e dê frutos no futuro, o forte investimento em *marketing* é indispensável. Mais ainda, o facto de estas empresas zelarem pela segurança e pela legalidade faz com que invistam maioritariamente em mercados regulados cujos deveres e custos são bastante mais altos. Neste caso, o aumento dos custos operacionais é visto como um investimento que terá retorno a médio-prazo. Este é o *modus operandi* das empresas do mercado que, embora vejam alguns dos custos subir, conseguem ver frutos desses custos no aumento de clientes que se traduzirá no aumento de receitas.

Completando esta análise com os efeitos de feedback, que surgiram com a evolução do paradigma, e com a introdução das políticas governamentais (regulação), podemos perceber que o comportamento das empresas torna as barreiras para o sucesso mais elevadas. A questão da publicidade e das aquisições não só afeta o desempenho, tal como descrito anteriormente, como também a estrutura. Uma estratégia de *marketing* forte e eficiente, aquisições, entradas em mercados chave e o melhoramento constante do produto aumenta substancialmente as barreiras à entrada. Embora a estrutura seja concorrencial e as barreiras à entrada baixas, o comportamento de guerrilha e de necessidade de serem os melhores para singrarem neste mercado permite que o caminho para o sucesso de novos entrantes se torne mais difícil. Neste cenário temos então o comportamento a afetar não só o desempenho como a estrutura, sendo esta determinada de forma endógena e dinâmica permitindo uma perceção do mercado mais real e adequada.

Adicionalmente, o próprio desempenho influencia a estrutura e também o comportamento. Se as receitas aumentam as empresas tornam-se mais capazes de investir no desenvolvimento do *software* e do produto. Para além disso, ao verem a sua capacidade financeira aumentar podem mais facilmente adquirir novas empresas ganhando quota de mercado, tornando assim o seu crescimento sustentável.

Numa análise original do modelo, o mercado era muito concorrencial, com barreiras à entrada baixas e o desempenho económico embora fosse bom não influenciava o comportamento ou a estrutura. Porém, a introdução do feedback entre os diferentes elementos do paradigma permite perceber que, embora as barreiras à entrada no mercado são baixas, as barreiras para que uma empresa crescer e se tornar firme no mercado são muito elevadas.

Para além disso, este mercado é bastante influenciado pela regulação e pelas políticas governamentais. O *boom* deste mercado na Europa, após 2011, acontece pois a Comissão Europeia começa a fazer pressão aos Estados-Membros para que exista uma harmonização das leis relativamente ao jogo *online*. Como tal, vários países europeus iniciaram a reformulação das suas jurisdições e começam a surgir cada vez mais mercados regulados. O facto de liberalizarem este mercado permite que as empresas conquistem novos mercados e possam crescer.

Neste mercado a regulação é uma componente muito importante e determina a viabilidade comercial ou não de uma empresa. Face às características do mercado, a velocidade de crescimento do mesmo, seja legalizado ou não, impõem a necessidade de medidas capazes de combater a concorrência desleal, e de proteção dos consumidores. Só com uma legislação forte e adequada é que o crescimento deste mercado poderá ser sustentável e saudável para a sociedade.

Neste caso, a regulação influencia o comportamento das empresas que poderá influenciar a estrutura e conseqüentemente o desempenho económico. Analisando cada elemento do paradigma individualmente, a regulação tem impactos distintos nos três. Primeiramente influencia a estrutura porque aumenta as barreiras à entrada, uma vez que as empresas ilegais operam de forma muito mais limitada, diminuindo assim a concorrência. O comportamento é afetado pois se um mercado se torna regulado as empresas tem tendência a entrar nele, seja por fusão ou aquisição, seja individualmente. Relativamente ao desempenho económico, se por um lado existe um aumento de receitas

devido à ampliação geográfica dos consumidores, por outro existe um aumento dos custos pela penetração no mercado e pela introdução de obrigações legais (impostos) que antes não existiam.

Considerando o efeitos dos entre elementos, sendo o aumento de receitas suficiente para colmatar as despesas acrescidas pela regulação, estas serão reinvestidas em inovação e aperfeiçoamento do produto e na entrada em novos mercados. Existe assim uma bola de neve que permite que as *start-ups* se tornem em gigantes influentes no mercado.

## Conclusão

O mercado do jogo *online* é um sector dinâmico e com sucesso que representa quase metade do mercado do jogo a nível mundial. Na Europa é a atividade de serviço com o crescimento mais rápido chegando a atingir os 15% anuais em 2012. Para além da evolução exponencial deste mercado, os problemas sociais e de regulação associados a ele também o tornam num mercado irregular e distinto. Ao jogo, seja *online* ou *offline*, estão relacionadas as questões de dependência ou vício. Mais direcionado para o *online* está a questão da segurança dos dados, da fraude e do branqueamento de capitais. Uma regulação eficiente e clara é a chave para o combate destes problemas. Porém na UE, os diferentes EM tem legislações distintas sobre este tema. Com o intuito de criar um estudo com agregação da caracterização e dinâmica deste mercado aliada à respetiva influência das diferentes regulações, surgiu o presente estudo.

De forma a determinar a estrutura, o comportamento, desempenho e o papel da regulação neste mercado aplicou-se o paradigma ECD e estudou-se a efeito da regulação. Esta análise teve por base uma amostra das 20 empresas mais influentes do mercado, no ano de 2012. Esta amostra constitui cerca de 54% do mercado europeu.

O primeiro passo em qualquer estudo de mercado é a definição do mercado relevante, seja geográfico como do produto. No geográfico podia incluir todos os países com internet, uma vez que o único entrave real a este mercado é a existência da mesma. No entanto, no estudo foi apenas considerada a Europa pois o objetivo é estudar o impacto da regulação europeia no mercado. Relativamente ao mercado do produto os incluídos foram apostas desportivas, poker *online*, casino *online*, bingo *online* e lotaria *online*. Estes são os produtos mais relevantes, havendo outros com uma importância muito residual e em poucas destas empresas.

Da análise da estrutura ficou claro que existe um grupo de 7 empresas com uma quota de mercado que se destaca das outras e uma franja de pequenas empresas. Este mercado é bastante concorrencial e com as barreiras à entrada baixas.

O seu comportamento reflete as características dinâmicas do setor sendo necessária um constante diferenciação do produto para que as empresas ganhem quota de mercado e tornarem-na sólida. De facto, estudos de mercado confirmam consistentemente que a escolha de um operador *online* pelos apostadores passa pela análise do produto e

não do preço. Assim, o foco das empresas são os clientes e como tal prezam pela inovação e aperfeiçoamento do produto, pelo investimento em marketing e pelas fusões e aquisição de forma a entrarem em novos mercados.

Como consequência desta estrutura e deste comportamento, o estudo do desempenho demonstrou que as empresas aumentaram as suas receitas em 2012. Para além disso, os *KPIs* melhoraram bastante, apresentando aumentos significativos dos clientes registados, ativos e das receitas médias dos apostadores. Constatou-se também um incremento dos custos operacionais provocado pela estratégia de investimento em publicidade e entrada em novos mercados. Esta questão de aumento dos custos é vista como um investimento pois o retorno está a acontecer ou espera-se que aconteça a curto/médio prazo.

Na análise da regulação foram notórias as alterações ocorridas a partir de 2012. Vários países da UE abriram portas ao mercado do jogo *online* legislando-o e permitindo que as empresas prestassem estes serviços nos seus territórios de forma legal. Estas mudanças foram responsáveis por parte do aumento dos custos das empresas, já que estas iniciaram a entrada nos países onde a regulação tem vindo a tornar-se flexível.

O estudo do paradigma demonstrou que existem efeitos de feedback entre os diferentes elementos e que uma análise de uma relação unilateral entre estrutura, comportamento e desempenho seria limitada. As estratégias comportamentais têm como objetivo o aumento da quota de mercado logo se bem sucessivas influenciam a estrutura. Para além disso aumentam as barreiras à entrada, pois a diferenciação do produto via inovação e/ou *marketing* faz com que as possíveis entrantes precisem de mais capital para investir e tornarem os seus produtos suficientemente competitivos com os do mercado. Relativamente ao desempenho se este se revelar positivo permite mais liquidez para investir nas estratégias e conseqüentemente ganhar quota de mercado e influenciar a estrutura aumentando as barreiras à entrada.

A escolha das 20 empresas em causa e do continente europeu pode limitar o estudo e torna-lo menos real e isso importa referir. Apesar de estar empresas serem as mais importantes existe uma fatia grande do mercado que é constituído pelas empresas pequenas ou ilegais que poderia alterar as conclusões do estudo. No entanto, não existe informação suficiente sobre estas empresas. O mercado dos EUA é muito importante porém a regulação está muito mais evoluída e o próprio mercado mais consolidado e neste

caso interessa estudar o efeito destas mudanças recentes e do aparecimento e incremento da importância do mesmo na Europa.

Finalmente, propõem-se para estudos futuros, de forma a complementar a análise elaborada, o estudo dos dados empresas para anos mais recentes e perceber as alterações nestes últimos anos. Para além disso, acrescentar as empresas que entretanto surgiram ou evoluíram nos últimos 4 anos devido ao ritmo de crescimento apresentado em 2012.

## Bibliografia

888 Holding (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, [http://html.investis.com/8/888Holdings/pdf/2011\\_Annual\\_Report.pdf](http://html.investis.com/8/888Holdings/pdf/2011_Annual_Report.pdf), acessado em 14 de Março de 2016;

Anacom (2003), “2.3.2. Definição do mercado geográfico”, [http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=65445#.V3MFP\\_krLIU](http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=65445#.V3MFP_krLIU), acessado em 30 de Maio de 2016;

Anacom (2004), “1.3. Definição do Mercado do Produto”, <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=99259#.V3MFgfkLIU>, acessado em 30 de Maio de 2016;

Bain, S. J. (1968), *Industrial Organization*, New York: John Wiley;

Barnier, M. (2014), “Online Gambling: Results and Challenges for the Future”, <http://www.egba.eu/media/EGBA-Newsletter-14th-Edition-final-version1.pdf>, acessado em 17 de Janeiro de 2016;

Barthwal, R. R. (2004), *Industrial Economics: An introductory textbook*, 2ª Edição, New Dehli: New Age International Publishers;

Bet-at-home (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <https://www.bet-at-home.ag/en/finance/download> acessado em 14 de Março de 2016;

Betfair (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, [http://media.investis.com/B/Betfair/PDFs/Annual-Reports/Betfair\\_Annual\\_Report\\_2012.pdf](http://media.investis.com/B/Betfair/PDFs/Annual-Reports/Betfair_Annual_Report_2012.pdf), acessado em 14 de Março de 2016;

Betsson (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://files.shareholder.com/downloads/AMDA1D21B7/1861399215x0x699022/503239A0-0824-40E4-9376-6EF37913B5CB/ann2012.pdf>, acessado em 14 de Março de 2016;

Bianchi, P (2013), “Bain and the origins of industrial economics”, Universidade de Ferrara;

Bwinparty (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://www.gvc-plc.com/archive/bwin-party-accounts/2012/2012%20Annual%20Report.pdf>, acessado em 14 de Março de 2016;

Caves, R. e M. E. Porter (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, Nº. 2, pp. 241-261;

Carlton, B. e Perloff, J. (1994), *Modern Industrial Organization*, Harper Collins;

Chamberlin, E. (1933), *Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge MA: Harvard University Press;

Comissão Europeia (1997), “Comunicação da Comissão Relativa à Definição de Mercado Relevante para Efeitos do Direito Comunitário da Concorrência”;

Comissão Europeia (2008), “Uma Internet ainda mais segura para as crianças”, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-08-310\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-08-310_pt.htm), acessado em 25 de Maio de 2016;

Comissão Europeia (2010), “Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho :Estratégia de Segurança Interna da EU em Acção - Cinco Etapas para uma Europa mais Segura”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2011a), “Livro Verde Sobre o Jogo em Linha no Mercado Interno”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2011b), “Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que institui Mecanismo Interligar a Europa”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2011c), “Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativo à Cooperação Administrativa Através do Sistema de Informação do Mercado Interno («Regulamento IMI»)", Bruxelas;

Comissão Europeia (2012a), “Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social e ao Comité das regiões: Para o Enquadramento Europeu Completo do Jogo em Linha”, Estrasburgo;

Comissão Europeia (2012b), ”Online gambling in the Internal Market”, Commission Staff Working Document, Strasbourg;

Comissão Europeia (2012c), “Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu: Luta Contra a Criminalidade na Era Digital: Criação de um Centro Europeu da Cibercriminalidade”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2012d), “Decisão do Conselho que Autoriza a Comissão Europeia a Participar, em Nome da UE, nas Negociações para uma Convenção Internacional do Conselho da Europa contra a Manipulação de Resultados Desportivos”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2013), “Study on the role of regulators for online gambling: authorisation, supervision and enforcement”;

Comissão Europeia (2014a), “Recomendação da Comissão sobre Princípios com Vista à Proteção dos Consumidores e dos Utilizadores de Serviços de Jogo em Linha e à Prevenção do Acesso dos Menores aos Jogos de Azar em Linha”, Bruxelas;

Comissão Europeia (2014b), ” Jogo em linha: A Comissão Recomenda uma Série de Princípios para Assegurar uma Proteção Eficaz dos Consumidores, Bruxelas;

Demsetz H. (1974) “Two Systems of Belief About Monopoly”, em Harvey J. Goldschmid, H. Michael Mann, and J. Fred Weston, eds., *Industrial Concentration: The New Learning*;

Dreier, M., E. Tzavela, K. Wölfling, F. Mavromati, E. Duven, C. Karakitsou, G. Macarie, L. Veldhuis, S. Wójcik, E. Halapi, H. Sigursteinsdottir, A. Oliaga e A. Tsitsika (2012), “The Development of Adaptive and Maladaptive Patterns of Internet use among European Adolescents at Risk for Internet Addictive Behaviours: A Grounded Theory Inquiry”, [https://www.researchgate.net/publication/261637931\\_EU\\_NET\\_ADB\\_The\\_development\\_of\\_adaptive\\_and\\_maladaptive\\_patterns\\_of\\_Internet\\_use\\_among\\_European\\_adolescents\\_at\\_risk\\_for\\_Internet\\_Addictive\\_Behaviours\\_A\\_Grounded\\_Theory\\_inquiry\\_Deliverable\\_D5\\_Qualitativ](https://www.researchgate.net/publication/261637931_EU_NET_ADB_The_development_of_adaptive_and_maladaptive_patterns_of_Internet_use_among_European_adolescents_at_risk_for_Internet_Addictive_Behaviours_A_Grounded_Theory_inquiry_Deliverable_D5_Qualitativ), acessado em 8 de Abril de 2016;

Ellickson, P. B. (2013), “Market Structure and Performance”, Working Paper N° 13-21, The Bradley Policy Research Center Financial Research and Policy;

Europe Economics (2004), “The case for a Single European Gambling Market”, <http://www.europe-economics.com/download/eesingmark.pdf>, acessado em 14 de Março de 2016;

EY (2014), “Key Performance Indicators”, <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2014/05/EY-Performance-Key-performance-indicators.pdf>, acessado em 3 de Março de 2016;

Ferguson, P. R. e G. J. Ferguson (1994), *Industrial Economics: Issues and Perspectives*, 2ª Edição, The Macmillan Press LTD;

Fonte, M. (2012), “Política da Concorrência em Portugal”, Faculdade de Economia do Porto, [https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=133744](https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=133744), acessado em 20 Julho de 2016;

Fortuna (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, [http://www.fortunagroup.eu/en/media/press\\_releases/en-media-press\\_releases-preliminary\\_unaudited\\_financial\\_results\\_2.html](http://www.fortunagroup.eu/en/media/press_releases/en-media-press_releases-preliminary_unaudited_financial_results_2.html), acessido em 14 de Março de 2016;

Gala-Coral (2013), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://www.galacoral.co.uk/~media/Files/G/Gala-Coral/reports-and-presentations/galacoral-group-limited-final-q413.pdf>, acessido em 14 de Março de 2016;

Gil, A. (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6ª Edição, São Paulo: Editora Atlas;

Goldsmith, J. L. (2000). “Unilateral Regulation of the Internet: A modest Defense”, *European Journal of International Law*, Vol. 11, Nº. 1, 135-148;

Gonçalves, A (2009), “A concentração do mercado de revisão/auditoria no âmbito do mercado de capitais português (I)”, [http://www.occ.pt/downloads/files/1232971639\\_40a48\\_gestao.pdf](http://www.occ.pt/downloads/files/1232971639_40a48_gestao.pdf), acessido em 6 de Maio de 2016;

GVC Holdings (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://www.gvc-plc.com/html/investor/news/archive/2013/250913.asp#5>, acessido em 14 de Março de 2016;

KPMG (2010), “Online Gaming A Gamble or a Sure Bet?”, <https://www.kpmg.com/EU/en/Documents/Online-Gaming.pdf>, acessido em 23 de Março de 2016;

Ladbrokes (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://ar2012-ladbrokesplc.html.investis.com/downloads/Ladbrokes-Annual-Report-and-Accounts-2012.pdf>, acessido em 14 de Março de 2016;

Laffey, K. (2008) “Ethics or Euros? Policy towards Cross-Border Gambling in the European Union”, Working Paper Nº. 165, University of Kent;

Lee, C. (2007), “SCP, NEIO and Beyond”. Working Paper Nº. 5, Nottingham University Business School;

Little, A. D. (2009), “Online Gambling: All In?”, [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_OG\\_01.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_OG_01.pdf), acessido em 16 de Março de 2016;

Lopes, H (2012), “O setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um Estudo a partir do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho”,

[http://www.pucrs.br/eventos/eeg/download/Mesa1/O\\_Setor\\_Calcadista\\_do\\_Vale\\_dos\\_Sinos-um\\_estudo\\_a\\_partir\\_de\\_um\\_modelo\\_estrutura-conduta-desempenho.pdf](http://www.pucrs.br/eventos/eeg/download/Mesa1/O_Setor_Calcadista_do_Vale_dos_Sinos-um_estudo_a_partir_de_um_modelo_estrutura-conduta-desempenho.pdf), acessido em 30 de Janeiro de 2016;

Lopez, E (2001), "New Anti-Merger Theories: A Critique" *Cato Journal* (2001), 359-378;

Mateus (2003), "A Teoria Económica e as Concentrações na perspectiva da Política da Concorrência", Universidade Nova de Lisboa, [http://www.concorrenca.pt/sitecollectiondocuments/noticias\\_e\\_eventos/intervencoes\\_publicas/coimbra.pdf](http://www.concorrenca.pt/sitecollectiondocuments/noticias_e_eventos/intervencoes_publicas/coimbra.pdf), acessido em 20 Julho de 2016;

Mr Green Co (2013), "Annual Report & Accounts 2012", <https://www.aktietorget.se/pressdocs/mrgreen&co/documents/mrgreenco%20%C3%A5rsredovisning%202013%20eng%20.pdf>, acessido em 14 de Março de 2016;

Mybet (2012), "Annual Report & Accounts 2012", <https://mybet-se.com/wp-content/uploads/XMYAR2012e.pdf>, acessido em 14 de Março de 2016;

Neely, A. e Kennerley, M. (2003), "Measuring Performance in a Changing Business Environment" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 N°. 2, pp. 213-229;

Olympic (2012), "Annual Report & Accounts 2012", [http://www.olympic-casino.com/investor\\_relations/financial\\_reports](http://www.olympic-casino.com/investor_relations/financial_reports), acessido em 14 de Março de 2016;

Paddypower (2012), "Annual Report & Accounts 2012", <http://www.paddypowerplc.com/sites/default/files/attachments/pdf/annualreport2011.pdf>, acessido em 14 de Março de 2016;

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2004), "Regulamento (CE) N°. 2006/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Outubro de 2004 relativo à Cooperação entre as Autoridades Nacionais Responsáveis pela Aplicação da Legislação de Defesa do Consumidor";

Parlamento Europeu (2011), "Relatório sobre os Jogos em Linha no Mercado Interno";

Pedersen, P. E. e Methlie, L. M. (2008), "Business Model Performance: Reflections from Three Studies of Mobile Data Services", [http://riverpublishers.com/journal/journal\\_articles/RP\\_Journal\\_1902-097X\\_214.pdf](http://riverpublishers.com/journal/journal_articles/RP_Journal_1902-097X_214.pdf), acessido em 22 de Fevereiro de 2016;

Peltzman S. (1977), “The Gains and Losses from Industrial Concentration” *Journal of Law and Economics* Vol. 20 pp. 229–263

Pisanie, J. (2013), “Concentration Measures as an Element in Testing the Structure-Conduct-Performance Paradigm”, Working Paper N°. 345, Economic Research Southern Africa;

Playtech (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://playtech-ir.production.investis.com/~media/Files/P/Playtech-IR/results-reports-webcasts/2012/PLY-18201-annual-report-2012.pdf>, acessado em 14 de Março de 2016;

Porter, M. E. (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, N°. 6, pp. 61-78;

PWC (2014), “Global Gaming Outlook”, [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_OG\\_01.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_OG_01.pdf), acessado em 14 de Fevereiro de 2016;

Raible, M. (2013), “*Industrial organization theory and its contribution to decision-making in purchasing*”, <http://essay.utwente.nl/64302/1/Max%20Raible.pdf>, acessado em 17 de Abril de 2016;

Ramsey, J. (2001), “The Resource Based Perspective, Rents, and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, N°.3, pp. 38–47;

Rank Group (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, [http://www.rank.com/content/dam/rank-group/corporate/documents/ShareholderMeetingsPDF/2012AGM/2012\\_supersummary.pdf](http://www.rank.com/content/dam/rank-group/corporate/documents/ShareholderMeetingsPDF/2012AGM/2012_supersummary.pdf), acessado em 14 de Março de 2016;

Rational Entertainment Limited (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://www.amaya.com/pdf/BAR-for-Oldford-Group.pdf>, acessado em 14 de Março de 2016;

Reichheld, F. e R. Markey (2011), *The Ultimate Questions 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*, Bain & Company;

Scherer, F. M. e Ross. D, (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3ª Ed, Boston: Houghton Mifflin;

Scherer, F. (1996), *Industrial Structure, Strategy, and Public Policy*, NY: Harper Collins;

Shepherd, W. G. (1972), “The elements of market structure”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 54, Nº. 1, 1972, pp. 25-37;

Shepherd, W. G. e C. Wilcox (1979), *Public Policies Toward Business*. 6ª Edição, Homewood, Illinois : R. D. Irwin;

Smith, W. R. (1956), “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”, *Journal of Marketing*, Vol. 21, Nº. 1, pp. 3-8;

Spencer, S., Joiner, T., and Salmon, S. (2009). “Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia”, *International Journal of Business*, Vol. 14(1);

Spulber, D. (2013), “Innovation Economics: The Inerplay among Technology Standards, Competitive Conduct, and Economic Performance”, *Journal of Competition Law & Economics*, Vol. 9, Nº. 4, pp. 777-825;

Tung, G., C. Lin e C. Wang (2010), “The Market Structure, Conduct and Performance Paradigm Reapplied to the International Tourist Hotel Industry”, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 Nº. 6, pp. 1116-1125;

União Europeia (2010), “Versão Consolidada do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia”, *Jornal Oficial da União Europeia*;

Unibet (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/1D/9A/D7/wkr0006.pdf>, acedido em 14 de Março de 2016;

Vasconcelos, F. C. e A. B. Cyrino (2000), “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, Nº 4, pp. 20-37;

Weiss, L. W. (1979), “The Structure-Conduct-Performance Paradigm and Antitrust”, *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 127, Nº. 4, pp. 1104-1140;

William Hill (2012), “Annual Report & Accounts 2012”, <http://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/w/william-hill-plc-ordinary-10-pence/financial-statements-and-reports>, acedido em 14 de Março de 2016;

## Anexos

### Anexo 1: Regulação Jogo *Online* nos países europeus

	Regulado	Taxas	Regulação do produto	
			Monopólio	Regime licenciado
Áustria	Sim	40% Receitas brutas das lotarias 2% sobre o volume negócios para as apostas	Lotaria Casino	Apostas
Bélgica	Sim	11% sobre as receitas brutas	Lotaria	Casino Apostas
Bulgária	Sim	20% das receitas brutas	-	Apostas Casino Poker Lotaria
Croácia	Sim	<b>Lotaria e apostas:</b> 0%-20% (dependendo dos ganhos) Casino e apostas: HRK 3 m anuais	Lotaria	Casino Apostas
Chipre	Sim	10% das receitas brutas 3% sobre as receitas brutas como taxas administrativas	Lotaria	Apostas (bolsa de apostas é proibido)
República Checa	Sim	20% das receitas brutas	-	Apostas Lotaria Casino Bingo
Dinamarca	Sim	20% das receitas brutas	Lotaria Apostas em cavalos	Casino <i>Online</i> Apostas Poker
Estónia	Sim	5% das receitas líquidas	Lotaria	Casino Apostas
Finlândia	Sim (Monopólio)	-	Todos os jogos	-
França	Sim	<b>Apostas desportivas:</b> 5,7% do total das apostas+1,8% taxa segurança social <b>Apostas em cavalos:</b> 5,3% do total das apostas+1,8% taxa segurança social <b>Poker:</b> 1,8% sobre apostas+0,2% taxa segurança social	Lotaria	Apostas desportivas Apostas em cavalos Poker
Alemanha	Sim	<b>Apostas desportivas:</b> 5% das apostas	Lotaria	Apostas desportivas Apostas em cavalos
Grécia	Sim	30% Receitas brutas + 10% aos jogadores pelos prémios	-	Todos
Hungria	Sim	Apostas desportivas: 15% sobre as receitas brutas	-	Apostas desportivas Casino
Islândia	Sim	-	Lotaria Apostas desportivas	-
Irlanda	Não	-	Lotaria	-

<b>Itália</b>	Sim	Apostas: varia de 3% a 6,8% conforme o volume de negócios	-	Apostas Casino Poker Lotaria
<b>Letónia</b>	Sim	10% sobre as receitas brutas	-	Apostas Casino Poker
<b>Lituânia</b>	Sim (só lotaria)	Não existem taxas específicas		Lotaria
<b>Luxemburgo</b>	Sim (Monopólio)		Lotaria	-
<b>Malta</b>	Sim	Varia conforme as licenças sendo o limite máximo de 466000€ anual		Casino Apostas
<b>Holanda</b>	Sim (Monopólio)	-	-	-
<b>Noruega</b>	Sim (Monopólio)	-	Apostas Lotaria	-
<b>Polónia</b>	Sim	Apostas: 12% do volume de negócios		Apostas
<b>Portugal</b>	Sim (Monopólio)	Isentos	Apostas Lotaria	-
<b>Roménia</b>	Sim	16% sobre o lucro	-	Apostas Casino Poker Lotaria Bingo
<b>Eslováquia</b>	Sim	27% das receitas brutas (monopólio) Apostas: 5,5% volume negócios	Lotaria Casino Apostas Poker Bingo	Apostas
<b>Eslovénia</b>	Sim	Casino: 18% receitas brutas Lotaria: 10% sobre os bilhetes vendidos Outros: 5% das receitas brutas	-	Lotaria Bingo Apostas desportivas Casino
<b>Espanha</b>	Sim	Varia entre 10% a 25% das receitas brutas	-	Lotaria Apostas Casino
<b>Suécia</b>	Sim (controlado pelo Estado)	Isentos	Apostas desportivas Poker Bingo Lotaria	-
<b>Reino Unido</b>	Sim	15% do rendimento bruto	-	Apostas Casino Poker Lotaria Bingo

Fonte: Elaboração própria com base em Comissão (2013)