

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

EDUARDO WEIHMANN MAGALHÃES

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INDÚSTRIA ESPORTIVA: O CASO DA
EXPANSÃO DA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION (NBA) NO BRASIL**

Porto Alegre

2024

EDUARDO WEIHMANN MAGALHÃES

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INDÚSTRIA ESPORTIVA: O CASO DA
EXPANSÃO DA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION (NBA) NO BRASIL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Afonso de Aguiar Filho

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Weihmann Magalhães, Eduardo
Estratégias competitivas e indústria esportiva: o
caso da expansão da National Basketball Association
(NBA) no Brasil / Eduardo Weihmann Magalhães. -- 2024.
60 f.
Orientador: Hélio Afonso Aguiar Filho.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,
Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. NBA. 2. Economia do Esporte. 3. Estratégias da
Firma. I. Aguiar Filho, Hélio Afonso, orient. II.
Título.

EDUARDO WEIHMANN MAGALHÃES

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INDÚSTRIA ESPORTIVA: O CASO DA
EXPANSÃO DA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION (NBA) NO BRASIL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Aprovado em: 14/08/2024

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Hélio Afonso de Aguiar Filho – Orientador

UFRGS

Prof. Dr. Hélio Henkin

UFRGS

Prof. Dr. Stéfano Florissi

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, que sempre foram meu alicerce, não apenas durante esta etapa. Gostaria também de deixar um agradecimento a todos que estiveram na minha volta e me apoiaram durante estes cinco anos de graduação, principalmente familiares e amigos. Além disso, agradeço ao professor Hélio Afonso, por toda orientação e suporte nestes meses de trabalho. Aos meus colegas de início ao fim, um grande abraço para Marcelo, João e Érico.

RESUMO

O objetivo deste estudo é explorar os fatores que influenciaram no crescimento do consumo da NBA (liga de basquete americana) no Brasil. Inicialmente será feita uma revisão bibliográfica sobre teorias da firma, analisando algumas de suas estratégias e conectando-as com o funcionamento do mercado. Em um segundo momento, será contextualizado o esporte dentro da economia, entendendo seu impacto sobre o desempenho econômico das sociedades. A compreensão específica sobre o funcionamento da Liga norte-americana será feita tendo em vista os sistemas de *Draft*, *Salary Cap*, *Luxury Tax*, bem como as estratégias que fazem das partidas da NBA um espetáculo de grande valor comercial. Para auferir este sucesso financeiro, serão contrastados os valores de mercado gerados dentro dos EUA com o crescimento em outro mercado estrangeiro que era visto como emergente, o Chinês. O passo final será explorar a expansão da NBA no contexto e no cenário brasileiro, analisando a representatividade e os investimentos da Liga no país.

Palavras-chave: NBA. Economia do esporte. Estratégias da firma.

ABSTRACT

The goal of this study is to explore the main factors that may have influence in the growth of the consumption of NBA (National Basketball League) in Brazil. Initially, a bibliographic review will be carried out on the firm's theories, analyzing some of its strategies and connecting them with the functioning of the market. In a second step, sport will be contextualized within the economy, understanding its impact on the economic performance of societies. The specific understanding of the functioning of the NBA will be made taking into account the Draft, Salary Cap, Luxury Tax systems, as well as the strategies that make NBA matches a spectacle of great commercial value. To achieve this financial success, market values generated within the USA will be contrasted with growth in another foreign market that was seen as emerging, China. The final step will be to explore the expansion of the NBA in the Brazilian context and scenario, analyzing the League's representation and investments in the country.

Keywords: NBA. Sports economics. Firm's strategies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA	American Basketball Association
AFL	American Football League
CMg	Custo Marginal
EUA	Estados Unidos da América
GM	General Manager
HNL	National Hockey League
MLB	Major League Baseball
MLS	Major League Soccer
NBA	National Basketball Association
NBB	Novo Basquete Brasil
NCAA	National Collegiate Athletic Association
NFL	National Football League
RMg	Receita Marginal
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	TEORIAS ECONÔMICAS E FUNDAMENTOS COMPETITIVOS DAS FIRMAS	11
2.1	FORÇAS DE MERCADO – OFERTA E DEMANDA	11
2.1.1	Curva de demanda.....	11
2.1.2	Curva de oferta	13
2.2	A TEORIA CLÁSSICA OU CONVENCIONAL DA FIRMA	13
2.2.1	Leis dos rendimentos	14
2.2.2	Maximização dos lucros	16
2.3	CRÍTICAS A TEORIA DA FIRMA	17
2.3.1	Funcionamento da empresa (Alchian e Demsetz).....	17
2.3.2	Crescimento da Firma (Marris e Penrose).....	18
2.3.3	Custos de transação	20
2.4	MODELOS DE MERCADOS	22
2.5	AS DIFERENTES FORMAS DE OLIGOPÓLIO	23
2.5.1	Oligopólio homogêneo	24
2.5.2	Oligopólio diferenciado	25
2.6	BARREIRAS DE ENTRADA	26
2.7	JOSEPH SCHUMPETER: A CONCORRÊNCIA E AS INOVAÇÕES	28
3	A NBA DENTRO DO MERCADO ESPORTIVO	30
3.1	A ECONOMIA DO ESPORTE.....	31
3.2	CONTABILIDADE DO ESPORTE – JONES REPORT	32
3.2.1	Canadá.....	33
3.2.2	Alemanha.....	33
3.3	ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS NO MERCADO ESPORTIVO	34
3.3.1	Rivalidade interna	35
3.3.2	Entrada	35
3.3.3	Substitutos e complementos	36
3.3.4	Poder do fornecedor e do comprador	37
3.4	ECONOMIA DOS GRANDES ASTROS.....	38
3.5	MODELO DE FUNCIONAMENTO DA LIGA.....	39
3.5.1	Seleção de novos jogadores (Draft)	40

3.5.2	Restrições da Liga (Salary Cap e Luxury Tax).....	41
3.5.3	As partidas se tornam grandes eventos.....	41
4	EXPANSÃO DA NBA E CONTEXTO DE MERCADO NO BRASIL	43
4.1	CRESCIMENTO DO VALOR DA LIGA NOS EUA	43
4.2	EXPANSÃO E CRESCIMENTO DA LIGA NO MERCADO CHINÊS.....	45
4.3	O BASQUETE NO TERRITÓRIO BRASILEIRO	46
4.3.1	Mercado consumidor brasileiro	46
4.3.2	Estratégias da Liga para o mercado brasileiro: mudança da oferta	47
4.3.3	Investimentos no Brasil	48
5	CONCLUSÃO.....	53
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

O esporte tem um grande potencial de contribuir com a economia. Isto ocorre pela geração de empregos na produção do espetáculo, fomento à indústria de materiais esportivos, incentivo às práticas saudáveis e fomento ao turismo. Neste sentido, a presente monografia busca entender o desempenho no Brasil de uma das principais ligas de esporte mundial – a NBA, que dentro dos Estados Unidos movimentava bilhões de dólares ao ano.

Em processo de expansão similar ao de outras ligas esportivas, como a Premier League, a NBA busca aproveitar o potencial da globalização econômica e financeira, além das novas tecnologias para conquistar novos mercados pelo mundo. Para dar a essa análise tratamento quantitativo, as seguintes fontes serão levadas em conta: aumento na cobertura esportiva dos principais programas de TV ou plataformas de streaming; comercialização de itens/bens relacionados a Liga; aumento de acessos na internet em busca de informação sobre os temas relacionados. Os objetivos específicos do trabalho serão:

- a) comparar o funcionamento da NBA dentro e fora dos Estados Unidos da América;
- b) estudar o cenário econômico com foco na ótica esportiva no Brasil;
- c) analisar a estratégia de expansão da NBA no Brasil desde meados da década de 2010.

A hipótese principal da pesquisa é de que, dado o entendimento da Liga norte americana quanto às potencialidades de retorno no mercado brasileiro, houve esforços de maiores investimentos internacionais da NBA no país. Esse movimento pode ser entendido, sobretudo, como de uma firma em concorrência oligopolista, que cria sua demanda a partir de investimentos e marketing.

A despeito da enorme contribuição do esporte para a economia, essa área não tem grande cobertura de estudos científicos e carece de uma maior gama de artigos e publicações para que se possa analisar e criar um maior engajamento da comunidade acadêmica quanto a este assunto. Neste sentido, a presente monografia se justifica pela busca de cobrir parte dessa lacuna, evidenciando os principais fatores que influenciam no crescimento da NBA dentro do território brasileiro desde 2010. Assim, proporcionando maior difusão do conhecimento deste tema e da importância da inserção da economia do esporte nas pautas acadêmicas. Afinal, se há mais consumo de um produto, deve haver um maior interesse para estudos econômicos deste tipo.

Com o intuito de responder à questão principal do trabalho: “Quais foram os principais fatores que influenciaram a expansão do mercado da NBA no Brasil?” será utilizada uma pesquisa na bibliografia para que possa se efetuar uma análise do contexto em que estavam

inseridos a NBA, suas pretensões/estratégias comerciais, o Brasil na ótica do esporte, além da profissionalização dentro deste setor em solo brasileiro.

Além desta introdução, a presente monografia conta com o capítulo dois no qual será apresentado o referencial teórico econômico padrão da interpretação dos mercados, bem como o das teorias sobre os comportamentos das empresas e da firma. De posse deste referencial, será explicado no capítulo três o que é a economia do esporte, sua importância dentro do cenário global e brasileiro e o funcionamento da NBA. Ou seja, como são os mecanismos entre franquias, relação liga-franquia e ligação com torcedores e investidores. Para aprofundar esta compreensão, o capítulo 4 adentra no contexto em que a NBA está inserida nos EUA, bem como as estratégias usadas para expandir seus mercados e internacionalizar sua marca. Neste ponto, comparações serão feitas com a NBA, mas em outros locais (como a China, por exemplo) e com outras ligas esportivas bem-sucedidas, como a NFL (futebol americano). Por fim, chegamos a forma como ocorreu/está ocorrendo esse processo dentro do Brasil, país que têm outra modalidade esportiva como sua preferida, mas que tem apresentado grande receptividade à liga norte-americana.

2 TEORIAS ECONÔMICAS E FUNDAMENTOS COMPETITIVOS DAS FIRMAS

Este capítulo trará uma revisão da literatura, que será de fundamental importância para traçar paralelos entre as teorias e modelos com o realizado na prática. Inicialmente foca em aspectos que compõe as interações de mercado, com intenção de correlacionar futuramente com as ações realizadas pela Liga.

Em um segundo momento, adentra na teoria da firma a partir da ótica de diferentes autores com o propósito de entender as diferentes estruturas de funcionamento dos mercados. Entre estes, serão analisadas as proposições para oligopólios, com intuito de entender o funcionamento destas organizações. Além disso, buscamos fazer uma revisão da relevância dos custos de transação e como estes podem impactar o funcionamento das empresas.

2.1 FORÇAS DE MERCADO – OFERTA E DEMANDA

Nesta seção do capítulo serão abordados os conceitos principais para formação dos mercados pela ótica microeconômica tradicional neoclássica. Fundamentalmente, utilizaremos este tema para entender situações mais complexas de mercado e, a partir destas concepções, podemos chegar a conclusões conjuntamente com outros aspectos que serão aprofundados ao longo deste trabalho.

2.1.1 Curva de demanda

“A quantidade demandada de um bem qualquer é a quantidade desse bem que os compradores desejam e podem comprar” (Mankiw, 2009, p. 65). Para que se defina uma curva de demanda são levados em consideração diversos aspectos. Entre os principais temos algumas variáveis que são consideradas as mais relevantes, como renda, preços dos bens relacionados, gostos, expectativas e o número de compradores. Nesta seção exploraremos cada um destes conceitos de forma breve.

A renda de um indivíduo deve impactar diretamente na demanda que este tem por um produto, afinal é a partir deste montante que se define seus gastos. Com uma renda menor, seus gastos totais têm maior chance de queda, incluindo cada um dos itens que compunham a sua cesta. Quando isso ocorre, podemos chamar o bem que teve sua demanda reduzida de “bem normal”. Já nos casos em que a demanda por um bem cresce quando a renda tem um decréscimo, chamamos de “bem inferior”.

No caso dos preços dos bens relacionados, utilizamos uma lógica indireta para analisar a demanda de um bem. Por exemplo, quando a plataforma de streaming Netflix aumenta o seu preço, a demanda por um outro concorrente, como *Star+* ou *Amazon Prime Video*, tende a crescer. Isso ocorre por conta destas plataformas ocuparem um mesmo espaço no mercado, sendo assim, bens substitutos. Além desta ótica para analisarmos os bens relacionados, existem os bens complementares que compõe juntamente com o bem 1 a cesta de consumo. Para exemplificar este caso, podemos utilizar o cenário que Varian (2016) propôs, no qual como a subida do preço de café ou de açúcar, acaba impactando negativamente na sua demanda, assim como no outro bem.

Quando pensamos em preferências, podemos afirmar que este é um dos principais fatores para que um indivíduo compre algum bem. Mankiw (2009) afirma que os economistas em geral não se debruçam para explicar tais gostos, afinal estes se baseiam em diversos aspectos que estão fora do campo de análises econômicas, como forças históricas e psicológicas. Entretanto, quando há uma mudança nestas preferências, os economistas devem analisar e estudar o que acontece (Mankiw, 2009). Nesta monografia, analisaremos alguns pontos do porquê a demanda por basquete (NBA) cresceu no Brasil. No capítulo 4 voltaremos a este ponto com intuito de analisar se houve uma mudança nestes gostos.

Outro fator com grande impacto na demanda de um bem é a expectativa sobre o futuro. Isto é, com uma maior instabilidade econômica na qual o indivíduo tem uma insegurança sobre manter seu emprego no próximo mês, este deve diminuir seu gasto em itens não essenciais. Dessa forma, mesmo sem haver de fato uma crise, as pessoas se adequam aos cenários futuros possíveis, aumentando ou reduzindo sua disposição para gastar.

Por fim, o número de compradores também tem relevância na montagem de uma curva de demanda. Assim, com um maior volume de interessados em um produto, a quantidade demandada de mercado (soma de todos os indivíduos) desloca a curva para a direita. Exemplificando de maneira mais prática, quando um terceiro possível comprador se torna interessado em um produto que anteriormente tinha apenas dois, a cada preço disposto pelo ofertante, a demanda seria maior do que ocorria previamente a entrada deste último integrante. Dessa forma, podemos afirmar que conforme há um maior número de compradores (sem variação no número de vendedores) o poder de mercado dos ofertantes cresce.

2.1.2 Curva de oferta

No caso da curva de oferta, temos algumas variáveis que impactam nas quantidades dos bens que os vendedores têm interesse em comercializar. Entre elas, a expectativa e o número, neste caso de vendedores, são muito semelhantes aos pontos que foram trazidos na subseção anterior sobre a curva de demanda. Quando tratamos da expectativa, pensando com a ótica do produtor ou vendedor, no momento que há uma projeção futura de que o preço aumentará, a empresa pode estocar parte da sua produção atual, com objetivo de lucrar mais em um futuro próximo. No caso do número de vendedores, a oferta de mercado depende dos ofertantes individuais (Mankiw, 2009). Isto é, com a saída de algum ofertante, a oferta geral teria uma queda no curto prazo.

Entretanto, não são somente estes itens que influenciam na curva de oferta. Outro fator de suma importância será o preço dos insumos necessários para produção. Em um cenário no qual o vendedor ou produtor tem de comprar um insumo para que tenha a mercadoria finalizada e este insumo tem um aumento no seu preço, o custo da sua produção final ficaria mais caro. Isto é, uma margem menor para o vendedor do produto. Assim, se houver um preço mais elevado para seus insumos, a operação se torna menos atrativa aos olhos do investidor ou empresário, reduzindo a oferta de mercado.

Por fim, um dos principais pontos que impactam diretamente na oferta de mercado de um produto é a tecnologia. Esta é de suma importância para entender os custos da produção. Conforme houver um avanço tecnológico, seja com maquinário ou com processos organizacionais, a quantidade necessária de trabalho para que se produza a mesma quantidade anterior do bem será reduzida. Assim, os custos da empresa seriam reduzidos e a oferta do produto cresceria (Mankiw, 2009). Esse conceito será resgatado futuramente, com entendimento de que o aumento da tecnologia em diferentes cenários auxilia no crescimento da oferta de um produto e/ou de uma empresa específica.

2.2 A TEORIA CLÁSSICA OU CONVENCIONAL DA FIRMA

Nesta seção, o objetivo de análise é o entendimento que havia entre os estudiosos clássicos da economia sobre o comportamento das firmas no mercado. Dessa forma, pretende-se analisar a teoria dos rendimentos de Piero Sraffa, passando pelo entendimento de decrescentes e crescentes e em quais indústrias estas teriam melhor alocação. Além disso, a maximização dos lucros descrita por Nicholson e Snyder (2012).

Guimarães (1982, p. 25) define a firma como “um *locus* de acumulação de capital”. Esta tem duas características principais, sendo elas a existência de uma gerência central e a de um *pool*, real ou virtual, dos lucros de suas partes constituintes. Conforme essa definição da firma, aparecem alguns objetivos que são complementares, como o crescimento e os lucros, sendo um necessário para o outro e vice-versa. Ademais, a firma busca o crescimento no longo prazo tanto de lucros, quanto de ativos e vendas. Isto é, cada um desses é de suma importância para que os outros também se concretizem.

2.2.1 Leis dos rendimentos

Piero Sraffa escreveu sobre os rendimentos e suas leis na ótica de concorrência. Afirma que a lei dos rendimentos decrescentes tem associação principalmente à renda e era adequada neste ponto de vista, de acordo com o que fora formulado pelos clássicos, entre eles Ricardo, quando fazia referência a renda da terra. Segundo Sraffa (1982), não havia dúvidas de que este funcionamento tinha efeitos também nos custos dos produtos, porém sem ser de grande enfoque como causa raiz da variação no preço relativo dos bens individuais, por conta do aumento que esses rendimentos geravam no custo de todos.

Sraffa (1982) comenta que foi exigido muito pouco da teoria de rendimentos decrescentes para que se generalizasse este caso particular para diversos outros, nos quais havia um fator de produção com quantidade disponível constante. Entretanto, no caso dos rendimentos crescentes houve uma grande transformação. Esta teoria tinha uma posição de menor importância entre a economia clássica, classificada como um aspecto importante, mas que tinha origem na divisão do trabalho e não no desenvolvimento econômico de maneira geral.

Segundo o economista, existe um obstáculo na tentativa de classificar as várias indústrias que estão presentes no mercado, de forma que pertençam a uma ou a outra lei. O autor as agrupa em duas categorias, sendo a primeira

[...] quanto mais ampla a definição que se admita para “indústria” – [...] que empregam um dado fator de produção, como, por exemplo, a agricultura ou a indústria metalúrgica –, mais provável é que as forças impulsionam os rendimentos decrescentes desempenhem um papel importante (Sraffa, 1982, p. 15).

Enquanto a segunda é

[...] quanto mais restritiva esta definição – isto é, quanto mais ela restrinja apenas a empresas que produzam um tipo de mercadoria consumível, como, por exemplo, frutas ou pregos – maior será a probabilidade de predominarem as forças que acarretam rendimentos crescentes (Sraffa, 1982, p. 15-16).

Além desta categorização, também alerta sobre o paralelo no qual o tempo é um dos fatores predominantes, de forma que conforme for menor o tempo, maior a chance de rendimentos decrescentes. Enquanto no inverso, a probabilidade de rendimentos crescentes aumenta conforme o período se torna maior.

Sraffa (1982) faz uma passagem analisando sobre como parcela relevante dos empreendimentos trabalha com condições de custos individuais decrescentes. Assim, os homens de negócio, como são chamados pelo próprio, considerariam absurdo o fato de que o limite de suas produções se dá nas condições de produção interna que sua firma possui, que não poderiam ter uma produção maior sem um aumento de custos. Entretanto, estes teriam uma dificuldade de efetuar as vendas dos seus produtos em quantidades ainda maiores sem que houvesse uma redução de preços, ou sem ter a necessidade de incorrer maiores custos de comercialização. Estes custos de comercialização, que analisaremos na subseção 2.3.3 dos custos de transação sobre uma outra ótica, também podem ser compostos por gastos que serão necessários para que haja uma expansão de mercado. Podemos exemplificar esses gastos com propaganda, viajantes comerciais, facilidade aos consumidores, entre outros, que têm como intuito o crescimento da disposição que existe no mercado para comprar seus produtos. Isto é, elevar artificialmente a sua curva de demanda (Sraffa, 1982). Essa é uma das estratégias que muitas empresas utilizam hoje em dia e voltaremos a tratar desse assunto no capítulo 4.

O economista italiano ainda conclui sobre como, para aprofundar a avaliação da influência predominante dos custos de produção na determinação do valor normal das mercadorias, o mercado em livre concorrência apresenta complicações. Tornando-se necessário o entendimento das condições de equilíbrio em diversas indústrias, que dificulta a análise. Portanto, entende que seria preciso recorrer aos monopólios e fugir do livre mercado concorrencial, para que se pudesse encontrar variações de custos relacionados com mudanças nas dimensões dos empreendimentos que individualmente desempenham um papel importante. Assim, não analisando por tomadores de preços em uma livre concorrência, mas sim de grandes corporações que têm este poder de mercado. Afinal, quanto menor for a elasticidade da sua curva de demanda, o produtor terá maior controle sobre os preços de mercado (Sraffa, 1982).

2.2.2 Maximização dos lucros

Nicholson e Snyder (2012) propõem que a firma é uma associação de indivíduos que, ao se juntarem, criam soluções a partir das diferentes habilidades e variedades (com a idiossincrasia de cada integrante) com a expectativa de receber alguma forma de remuneração por isso. O autor comenta sobre como alguns economistas têm uma análise com viés no “behaviorismo” para estudar as decisões das firmas, entretanto que foi criticada por outros autores. Assim, este segundo grupo adota uma visão mais “holística” para tratar a firma como uma unidade única para tomada de decisões e retira do campo de estudo os problemas comportamentais que poderiam surgir nos relacionamentos entre os indivíduos. Dessa forma, é conveniente assumir que as decisões da firma serão tomadas por um gerente que tem como, em geral, seu objetivo a maximização dos lucros.

Isto é, o grande objetivo da firma é tornar cada vez maior a diferença que existe entre seus custos e sua receita. As decisões dessa firma, de acordo com a meta proposta, serão tomadas com uma lógica marginal. Ou seja, cada uma das próximas ações terá por trás um racional claro com uma questão: essa mudança vai gerar um lucro maior? Caso a resposta seja não, então essa mudança (seja uma unidade adicional de trabalho ou de maquinário) não será efetuada.

Com isto em mente, para maximizar os seus lucros a empresa deve escolher o nível de produção na qual a receita marginal (RMg) seja igual ao custo marginal (CMg). A RMg é a receita que será obtida a partir da venda de uma unidade adicional do produto. Ou seja, no momento em, que a receita que será gerada com uma unidade adicional for maior do que o custo que essa mesma unidade incorrerá, a firma deve, pelo seu comportamento maximizador de lucro, seguir este caminho. Caso o CMg se iguale à RMg, isso quer dizer que ao produzir essa unidade a mais não haverá um maior lucro, afinal a diferença entre os dois será nula (Nicholson; Snyder, 2012).

É de suma importância que o gerente da operação tenha em mente a curva de demanda relativa ao produto da sua firma. Existem diversos cenários que devem ser analisados, entre eles se a empresa é tomadora de preços, isto é, uma unidade adicional do produto não irá impactar no preço deste. Entretanto, se o preço da mercadoria tiver uma redução com a unidade marginal, isso tem de ser levado em conta para que o gestor tome a melhor decisão de acordo com suas metas. No caso de uma demanda elástica, a unidade a mais vendida não terá grande impacto no preço, portanto terá uma receita marginal positiva. Tratando de uma demanda infinitamente

elástica, a receita marginal inclusive será igual ao preço praticado. Contudo, quando tratando de uma demanda inelástica, essa unidade adicional terá uma receita marginal negativa.

2.3 CRÍTICAS A TEORIA DA FIRMA

Algumas das críticas que existem frente as teorias clássicas da firma, são relacionadas a premissa de conhecimento perfeito. Isto é, não levando em conta fatores de suma importância, como a incerteza, além da limitação que há para processar informações disponíveis (Behrens, 1980).

Somada a esta primeira reflexão, um outro ponto de discordância com a teoria clássica é relacionado a maximização dos lucros. Entende-se que os lucros podem e devem estar entre os focos do gestor ou empresário. Entretanto, este não necessariamente será o objetivo de todas as firmas. Portanto, houve uma rejeição de um comportamento que fosse única e exclusivamente maximizador.

Segundo Tigre (1998), o processo de oligopolização dos mercados e do crescimento da firma fez com que a economia industrial conjuntamente com a teoria da firma, agregassem à sua gama de conhecimentos uma extensa lista de contribuições. Dessa forma, ficando mais próxima da realidade.

Uma terceira e última crítica frente a visão dos clássicos neste tema é quanto a falta de relevância para a passagem do tempo. Isto é, a partir de um marco analítico de equilíbrio que é estático, se torna insuficiente para analisar um crescimento da firma.

Nesta seção abordaremos alguns tópicos que são relevantes para o funcionamento das empresas e, por consequência, do mercado. Entre estes, podemos citar a noção de custos de transação de Ronald Coase e Williamson, a abordagem dos custos de informação por Dahlman (1979), a análise da dinâmica dentro da empresa de Alchian e Demsetz (1972), a perspectiva institucionalista de Hodgson e, por fim, as proposições de Marris e Penrose (Behrens, 1980) criticando a teoria tradicional da firma.

2.3.1 Funcionamento da empresa (Alchian e Demsetz)

Hodgson (1994) escreve sobre as perspectivas neoclássicas a respeito da empresa e comenta sobre o trabalho de Alchian e Demsetz (1972). De acordo com Hodgson (1994), os autores afirmam não haver nenhuma distinção relevante entre a troca de mercadorias num mercado e o contrato de trabalho em uma empresa. Porém, há uma reflexão a ser feita após esta

afirmação sobre as relações que existem dentro de um ambiente de trabalho, afinal há uma interação de autoridade e subordinação entre um empregador e o seu empregado. Os autores afirmam não haver nenhuma distinção relevante entre a troca de mercadorias em um mercado e o contrato de trabalho em uma empresa.

Dessa forma, os autores reduzem as relações de trabalho a uma compra e venda. Segundo estes, tanto o empregado quanto o empregador têm funções essenciais como a de demissão, ou mesmo de execução de tarefas. O exemplo utilizado é: o empregado pode exigir que seu chefe o pague o salário acordado, enquanto no movimento contrário o empregador tem direito de exigir que seu subordinado desempenhe atividades.

Uma única grande diferença que os autores enxergam entre a empresa e o mercado está na necessidade da produção em equipe por parte dos empregados e na dificuldade encontrada para se medir e compensar as suas contribuições individuais. Assim, o “controlador” como é chamado, deve ter como função essencial visar o lucro da empresa. Dessa maneira, uma importante função do empregador é coletar informações sobre o desempenho de seus subordinados.

Com estas atribuições do patrão, a empresa pode ser considerada como um mercado eficiente, na qual a informação sobre as características produtivas do conjunto de recursos específicos está disponível a um preço mais baixo. Conclui-se que o empregador neste caso é visto como orquestrador de um “mercado” que ocorre dentro da empresa (Hodgson, 1994).

2.3.2 Crescimento da Firma (Marris e Penrose)

Na resenha escrita por Behrens, o autor compreende que Marris nota uma mudança na estrutura do capitalismo que tem grande relação com como as empresas são administradas. Essa mudança ocorre a partir de uma separação entre a propriedade e o controle das grandes firmas. Assim, os responsáveis por administrarem as empresas não serão motivados pelos lucros, mas sim por um compilado de outros estímulos que busca o maior crescimento da firma (Marris, 1968¹ *apud* Behrens, 1980). Para o autor, o crescimento deve ocorrer de forma equilibrada, com intuito de se tornar contínuo e sustentável. Entende que seu modelo tem maior espaço de atuação entre as sociedades que estejam em um patamar mais elevado de estágios industriais.

Quanto as restrições financeiras que o crescimento pode apresentar, Marris (1964 *apud* Behrens, 1980) comenta sobre a possibilidade de perda de controle da firma a partir de uma

¹ MARRIS, Robin. *The Economic Theory of “Managerial Capitalism”*. Nova York, 1964.

persistência em haver um crescimento mais rápido do que o considerado saudável. Esta perda viria através de uma utilização de recursos de terceiros, como um empréstimo. Contudo, alerta para os problemas que a contratação de um empréstimo pode gerar, assim sugerindo uma alternativa considerada por si como mais segura, a emissão de novas ações.

Conclui este ponto trazendo a reflexão sobre um possível comportamento de acionistas insatisfeitos. Dessa forma, os preços das ações teriam uma desvalorização, podendo inclusive gerar uma venda generalizada para outro grupo empresarial. Assim, constituindo a perda de controle da firma.

Para que exista o crescimento de maneira sustentada, entende que

[...] uma das principais tarefas administrativas as destinadas ao deslocamento da curva de demanda. À propaganda é reservada uma importante função nesse sentido, porém é crucial a habilidade administrativa de expandir o mercado sem grande sacrifício da lucratividade, diversificando o leque de produtos que a firma tem a oferecer (Behrens, 1980, p. 404)

Este ponto será trazido novamente no capítulo 4, quando analisarmos as estratégias usadas pela NBA. Entretanto, o autor faz o contraponto sobre o risco de uma diversificação, afinal teria uma entrada em novos mercados que os administradores não possuem experiência prévia. Assim, uma das alternativas seria a aquisição de outras firmas que já estão presentes neste setor. Marris entende que a o comportamento maximizador tem desvios, porém não deixa de contabilizar a busca por lucros.

A ótica de Penrose (1968² *apud* Behrens, 1980), semelhante em algum grau com a de Marris, propõe uma abordagem que seja alternativa no crescimento das firmas. Nesta entende que o “[...] crescimento destas seria o resultado operacional das ações dos seus dirigentes, incentivados pela apropriação dos lucros.” (Behrens, 1980, p. 408) A autora identifica que entre os limitantes para o crescimento dessas firmas estariam fatores internos e externos.

Além destes fatores, a autora também traz a incerteza como limitante. Esta, citada tanto como externa (questões ambientais) quanto interna (intensidade da falta de certeza), poderia ser reduzida com maior informação. Coletar e processar estão entre as atribuições que são dadas aos administradores, afinal esta seria uma restrição gerencial frente ao objetivo comum, o aumento dos lucros no curto ou longo prazo.

Quando trata das formas de expansão, Penrose (1968 *apud* Behrens, 1980) comenta sobre a diversificação dos produtos, porém alertando sobre a mudança necessária nas rotinas de

² PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, 1968.

organização e distribuição, além de sair do seu ramo de produção original. Isto é, entrando em uma nova área na qual não há domínio na base tecnológica. Esta base inclusive, que contém dificuldade para se obter conhecimento, diminui a concorrência entre uma dada indústria. Isso ocorre, pois este se torna um fator limitante para a diversificação para outros setores, nos quais a base tecnológica tem que estar sempre em desenvolvimento. Assim, estimularia essa diversificação na própria área de especialização anterior.

Uma das formas de se expandir e diversificar seu mercado tratadas por Penrose (1968 *apud* Behrens, 1980) seria construir uma unidade fabril nova e desenvolver seu mercado. Outra maneira seria a aquisição de outra firma, sendo chamada de fusão. Com esta nova empresa incorporada, a compradora acaba adquirindo a base tecnológica (reduzindo um dos obstáculos para diversificação), reduz a incerteza, além de outros custos que poderiam ser associados posteriormente.

2.3.3 Custos de transação

Em *The Nature of the Firm*, Ronald Coase (1937) afirma que na teoria econômica a alocação de recursos de produção para diferentes usos é determinada pelo mecanismo de preços. Isto é, se o preço da mercadoria X está acima de Y, o fator de produção A será movido de Y para X, em busca de maiores lucros. Essa mudança ocorreria no mercado até que fossem compensadas as diferenças e/ou vantagens existentes entre Y e X. Entretanto, no mundo real, encontra diversas áreas nas quais essa lógica não se aplica, com as mudanças ocorrendo com ordens de mudança entre X e Y e não por conta da mudança relativa nos preços.

Coase (1937, p. 396, tradução própria) afirma que, “[...] nada poderia ser mais diverso do que as transações atuais que ocorrem no mundo moderno”. Comenta também sobre a aparição de perdas por eventuais erros e dos custos de organizar, que se tornariam cada vez mais frequentes com o crescimento de área de distribuição das transações que serão organizadas. Conforme mais transações são organizadas pelo empresário, teríamos uma tendência de que ou estas seriam em diferentes locais ou modelo (Coase, 1937). Claro que na década de 1930 já havia sinais de globalização e transações cada vez mais correntes entre nações, entretanto ainda em processo embrionário para o mercado altamente globalizado no qual vivemos atualmente.

Hodgson (1994) considera as ideias de Williamson e seus seguidores como superiores as apresentadas por Alchian e Demsetz. Isso ocorre, pois o primeiro sustenta firmemente que a empresa tem como seu objetivo principal economizar nos custos de transação. Segundo o autor,

este item carecia de uma melhor caracterização e conceito (Hodgson, 1994). Foi a partir de outro estudioso, Kenneth Arrow (1969 *apud* Hodgson, 1994, p. 48), que surge uma síntese deste custo: “Os custos de dirigir o sistema econômico”. Sendo assim, a natureza dos custos de transação são os custos com os quais os atuantes se deparam quando recorrem aos mercados.

Na visão de Dahlman (1979 *apud* Hodgson, 1994), os custos de transação não se diferenciam relevantemente dos custos de transporte, que são considerados normalmente. Assim, ele parte para uma nova análise, trazendo conceitos de outros autores para se embasar, classificando como custos de transação e falta de informação. Busca em Coase, o precursor da teoria dos custos de transação, um esclarecimento do conceito, chegando a seguinte formulação:

“Para efectuar uma transacção de mercado, torna-se necessário descobrir com quem se quer negociar, informar as pessoas de que se quer negociar e em que termos, conduzir negociações que levem a um acordo, celebrar um contrato, promover a necessária inspecção para garantir que os termos estão a ser cumpridos etc.” (Coase, 1960 *apud* Hodgson, 1994).

A partir dessa reflexão, Dahlman (1979 *apud* Hodgson, 1994) entende que estão inclusos três tipos de custos: de pesquisa e informação, negociação e decisão e por fim acompanhamento e cumprimento. Sendo assim, negociação e decisão se referem aos custos que seriam necessários para coletar dados das mercadorias e da sua oferta e demanda de mercado. Já no caso de acompanhamento e cumprimento, trata sobre a incerteza de que algum dos integrantes no negócio poderá vir a violar. Entretanto, convém aglutinar os três em um só, afinal todos representam uma perda de recursos por falta de informação prévia (Hodgson, 1994).

Segundo Fiani (2013), utilizando como base o trabalho de Herbert Simon, existem alguns fatores determinantes dos custos de transação. Entre eles, o primeiro sendo a racionalidade limitada, complexidade e a incerteza. Comenta sobre o comportamento humano que, apesar de ser racional, tem suas limitações. Esta limitação só se torna objeto de análise, pois os cenários que acontecem no mercado não são previsíveis e/ou simples. Dessa forma, faz parte do interesse se estudar a limitação por conta da complexidade e incerteza, de acordo com o autor. Assim, com estes três itens reunidos, temos uma assimetria de informação, com diferenças entre as partes que estão envolvidas em um negócio.

É a partir dessas condições estabelecidas que surge um outro determinante dos custos de transação, o oportunismo e especificidade de ativos. Este oportunismo conta justamente com a assimetria de informações para que possa se apropriar de uma maior fatia dos lucros. Porém, entre este conceito de oportunismo há uma diferenciação. No caso do *ex-ante* (antes da transação ocorrer), temos uma seleção adversa. Exemplo dado pelo autor neste caso é o de um

fornecedor contratado que já sabe que não atenderá as especificações do insumo. Já no *ex-post* (após a transação), conhecido como problema moral, um fornecedor designado para um serviço diminui a qualidade dos seus produtos ou serviços com objetivo de reduzir seus custos (Fiani, 2013). Quando tratando das especificidades de ativos, o autor comenta sobre o problema que ocorre a partir de um investimento que tenha sido efetuado, o comprador e o vendedor deste acabam se relacionando de maneira exclusiva ou quase exclusiva. Sendo assim, tendo o “problema do refém”, no qual ambas as partes se tornam vulneráveis frente às possíveis ameaças da outra parte.

Com estes pontos em mente, pode-se imaginar que um aumento de tecnologia (citado na seção 2.1.2) auxiliaria em uma redução nestes custos de transação. Dessa maneira, com uma maior difusão da tecnologia ou acesso a ela, existe uma mudança no mercado que atuava anteriormente. Assim, abrindo espaço para novos entrantes, ou um maior alcance dos que já estavam presentes sem espaço considerável. Voltaremos a este tema quando tratando da execução de competição que a NBA enfrentou no Brasil.

2.4 MODELOS DE MERCADOS

Nesta quarta seção do segundo capítulo, serão abordadas as diferentes maneiras na qual um mercado pode se apresentar entre as competições das firmas. Após um breve entendimento dessas, este trabalho adentrará no oligopólio como seu principal foco, além das suas apresentações.

Em seu texto sobre a *Teoria dos Preços e Comportamento Empresarial*, Hall e Hitch (1986) discorrem sobre a distinção entre algumas formas que o mercado atua. Primeiramente, citam a concorrência pura como sendo uma na qual nenhum integrante pode ter influência relevante nos preços de mercado, ou variando a sua demanda total. Esta é a visão que muitas vezes é utilizada pela teoria clássica, com intuito de entender a atividade das forças de mercado, como a famosa “mão invisível do mercado” de Adam Smith, e não necessariamente de um dos atuantes.

Outra forma na qual o mercado se apresenta é o monopólio. Segundo Nicholson e Snyder (2012, p. 491, tradução própria), “O monopólio é composto por uma única firma que atende a todo o mercado”. Esta firma se depara com a curva de demanda do seu produto e, usando o seu conhecimento sobre essa curva, o monopolista deve fazer uma escolha sobre quanto deve produzir. Assim, a decisão de produção desta firma será determinante para o preço da sua mercadoria. O autor ainda afirma que, neste sentido, o mercado monopolista e o de

competição perfeita são extremos opostos. Tecnicamente o monopolista pode decidir o ponto em que prefere operar na curva de demanda, ou seja, escolhendo entre preço ou quantidade, de forma que maximize seus lucros.

Analisando o mercado em concorrência monopolística ou, “polipólio” na denominação de Hall e Hitch (1986, p. 47), Nicholson e Snyder (2012) comentam sobre a curva de demanda do mercado também ser inclinada de forma negativa. O empresário faz uma suposição de que essa curva é independente das reações de outros produtores, assim como no monopólio, mas por uma razão diferente. Este motivo seria que, por existir tantos concorrentes dentro do grupo, nenhum deles é individualmente afetado de forma significativa por uma variação no preço ou produção.

Já no caso do oligopólio, o mercado é composto por duas firmas (duopólio) ou um número restrito, a ponto de podermos considerá-los influentes sobre o preço deste bem, diferentemente de uma competição perfeita ou pura. Varian (2016) escolhe exemplificar em um mercado de produtos homogêneos, com apenas dois competidores, assim tendo quatro variáveis possíveis: preço e quantidade de cada um destes. Se uma firma decide seu preço ou quantidade antes da outra competidora, a primeira é chamada de líder na sua condição, enquanto a que tem a escolha feita após isso, é dita como seguidora ou tomadora. Dessa forma, temos o que o autor chama de “jogo sequencial”. Entretanto, pode ocorrer que ambas as empresas não tenham conhecimento da decisão do outro, sendo assim um jogo simultâneo.

A partir destes cenários, os oligopolistas terão diferentes estratégias e questões a serem decididas. Ademais, existe uma outra possibilidade que é a de conluio. Essa consiste em um jogo cooperativo, com o intuito de criarem acordos para que a soma dos seus lucros seja maximizada, sem uma competição que chega a ser predatória entre os preços (Varian, 2016).

2.5 AS DIFERENTES FORMAS DE OLIGOPÓLIO

Esta seção tem como objetivo principal apresentar como podemos ter a criação de oligopólios diferenciados a partir de indústrias competitivas. Também procura mostrar como esses modelos distintos podem ajudar a compreender o crescimento de firmas dentro de diferentes indústrias e competições. Para esta análise, será utilizado texto “Acumulação e Crescimento da Firma” de Eduardo Guimarães.

Dentro da indústria competitiva, Guimarães (1982) entende que um aumento da capacidade produtiva das firmas que já estão presentes no mercado, assegura o equilíbrio dinâmico da indústria, caso o seu potencial de crescimento corresponda exatamente ao ritmo de

expansão da demanda. Assim, evitando que outras firmas adentrem neste mercado e que as já existentes não sejam eliminadas. Além disso, cita que o grau de concentração relativa da indústria terá um crescimento, afinal as firmas que forem mais eficientes em seus processos terão um crescimento mais veloz.

Entrando em outro cenário, caso o potencial de crescimento da indústria seja menor do que a expansão da demanda, haverá um desequilíbrio que gerará uma tendência a ser corrigido pelo preço mais alto e, por consequência, maior taxa de lucro. Assim, este setor terá uma maior acumulação das firmas que já estão estabelecidas, motivo que incentivará entrada de novos produtores. Estes podem entrar no mercado e manter uma taxa de lucro menor, ganhando espaço no mercado que anteriormente seria dificultado pelas condições citadas.

Já num outro cenário, no qual existe um potencial de crescimento maior que o crescimento da demanda, teria como resultado a saída de firmas que fossem menos eficientes. Inclusive, podendo gerar uma tendência a aquisição de empresas de menor porte, por parte das firmas maiores ou mais consolidadas. Dessa forma, sugere que em um processo contínuo de progresso técnico, que estaria disposto exclusivamente para as grandes firmas, com reduções dos significativas dos custos, geraria uma tendência de concentração ainda maior na indústria competitiva. Assim, chegando à formação de oligopólio.

2.5.1 Oligopólio homogêneo

Analisando outra forma na qual o oligopólio pode se apresentar, Guimarães (1982) comenta sobre este modelo homogêneo. Este é distinto da indústria competitiva, por conta da competição por preço, como uma maneira de ajustar a oferta e demanda, é ineficaz. Ainda cita que este modelo de mercado tende a encontrar obstáculos à absorção da acumulação interna que gera (Guimarães, 1982).

Dentro do cenário apresentado neste mercado, observa-se que não há grandes possibilidades de entrada de novas firmas, apesar de não serem nulas. Essas possíveis entradas podem ocorrer se a expansão da demanda for maior que o potencial de crescimento da indústria. Isto é, cria-se um “vazio” no mercado que nenhum dos produtores anteriormente posicionados consegue atender, assim abrindo espaço para que um novo competidor adentre e capture essa parte da demanda.

Quanto ao posicionamento das firmas anteriores ao mercado, estas devem analisar constantemente se o novo entrante do mercado é uma firma de grande porte. Sendo assim, no modelo oligopolista, há um respeito mútuo entre as empresas quanto à não adentrar em uma

competição de preços, que deve perdurar para que o sistema de mercado siga operando da forma que vinha previamente.

A velocidade de reação das firmas será de fundamental importância para que essas capturem crescimento da demanda de mercado. Este pode ser um ponto que terá papel vital no crescimento destas firmas oligopolistas, afinal uma firma que for ociosa ou mais lenta no processo de ampliação da sua oferta, acabará perdendo espaço no mercado. Dessa forma, a aquisição de firmas marginais pode representar um escoadouro da acumulação interna das grandes firmas. Esta aquisição, a partir da ótica da grande firma, será uma maneira de alcançar o seu potencial de crescimento, sem que tenha efeito sobre os preços ou as taxas de lucro que estão presentes na indústria.

2.5.2 Oligopólio diferenciado

Segundo Guimarães (1982), ao passo que existe um novo padrão de competição na indústria com a diferenciação de produto, a firma precisa buscar continuamente pela inovação. Isso ocorre por conta da necessidade de conquistar os clientes que estão presentes em seus concorrentes, além de ser uma condição para que se garanta uma parcela do mercado. A única forma de neutralizar um ataque de um competidor (com um novo produto) à sua firma, seria a partir da diferenciação do seu próprio produto. Dessa forma, entende que é essencial o engajamento nas atividades de P&D.

Portanto, compreende-se que a realização de pesquisa e desenvolvimento, auxiliando na diferenciação do produto, reflete as condições do mercado. As empresas que não executarem tais atividades, terão piores posicionamento no longo prazo. Esses gastos com P&D, que em geral são considerados como custos fixos da firma, para o autor podem ser vistos como gastos com investimento, afinal estes serão primordiais para que haja crescimento da empresa. Entretanto, em momentos que houver uma situação de mercado que exige maior empenho para ser resolvida, o P&D não poderá auxiliar no curto prazo. Isto é, a firma não deve se engajar única e exclusivamente em pesquisa e desenvolvimento.

Em um oligopólio diferenciado, o crescimento da demanda não é considerado por Guimarães (1982) como uma variável exógena. Afinal, a partir da própria diferenciação do produto, com melhor qualidade ou maior proximidade com os gostos ou preferências dos clientes, as firmas existentes podem influenciar diretamente na velocidade da expansão de mercado. Assim, uma competição interna ao setor ou indústria, com base na dedicação e

investimento de tempo e capital das firmas, tem como tendência afetar não apenas a sua própria demanda, mas também a deste mercado como um todo.

Guimarães (1982) afirma ainda que, o processo de diferenciação do produto, ao reforçar as preferências dos consumidores por firmas específicas e fortalecer as barreiras de entrada, torna viável maiores margens e taxas de lucro neste caso do oligopólio diferenciado, em comparação com o homogêneo. Seria incorreto assumir que, apenas por contar com estes “custos” a mais em P&D que a diferenciação do produto traria uma menor taxa de lucro que o outro modelo de oligopolistas.

No caso da diferenciação do produto, podemos conjecturar que a partir da entrada deste novo produto em um território ou local no qual não existiam semelhantes previamente, este inovador teria um espaço relevante no mercado. Podendo inclusive haver uma competição entre setores, nos quais temos oligopólios, porém com produtos diversos. Dessa forma, haveria uma competição entre dois produtos que não são homogêneos, mas acabam competindo pelo mesmo público ou espaço comercial. Será analisado posteriormente neste trabalho a competição que a NBA enfrenta no Brasil, não necessariamente contra ligas esportivas de basquete, como o NBB (Novo Basquete Brasil), mas também contra outras ligas esportivas como o futebol.

Além da vantagem temporária que a firma obtém a partir de uma diferenciação do seu produto, esta recorrente modificação da mercadoria, sem se manter estática e com a mesma forma de produção/produtos iguais, por ser algo que ocorre com todas as firmas presentes no mercado, podem auxiliar a manter uma taxa de lucros alta na indústria como um todo. Além disso, esse investimento pode ser visto como uma forma de perpetuar as barreiras de entrada, extremamente relevantes para que se dificulte a entrada de novas outras firmas existentes na indústria.

2.6 BARREIRAS DE ENTRADA

As barreiras de entrada funcionam como uma forma de se defender de possíveis novos concorrentes que entrariam na indústria na qual a firma está inserida. Os autores Jorge Fagundes e João Luiz Pondé buscam em trabalhos de outros estudiosos como Joe Bain e Paolo Sylos-Labini entender mais sobre estas barreiras e afirmam que essas contribuições dos autores foram primordiais para o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), difundido na economia industrial.

Este paradigma tem como objetivo produzir conclusões a partir das características que a estrutura do mercado analisado apresenta – sobre o desempenho das empresas – assumindo

que as condutas destas teriam uma grande influência e, portanto, seriam condicionadas pelos parâmetros que estariam atuantes naquela estrutura. Dessa forma, torna-se possível entender e identificar quais fatores na estrutura que condicionam as condutas das empresas (como política de preços, P&D, entre outros), assim chegando a um mercado no qual a firma obtém maiores margens de lucro por conta do maior poderio de decisão nos preços das mercadorias ou serviços.

Para que se possa fazer esse tipo de análise e chegar a tais conclusões, é necessário entender sobre o funcionamento das barreiras de entrada. Fagundes e Pondé (1998) citam a definição de Bain para as “condições de entrada” como o “estado de concorrência potencial” de possíveis novos entrantes ou vendedores. Isto é, as firmas estabelecidas já possuem uma vantagem quanto a estes competidores que possivelmente entrariam na indústria, afinal as já existentes têm a capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo, sem que atraíam novas empresas para seu mercado. Neste argumento, cria-se uma fórmula que sintetiza essa análise: $E=(PI-Pc)/Pc$. Sendo as variáveis “E” a condição de entrada que o autor busca, “PI” o preço limite que pode ser cobrado sem que atraia novos competidores e “Pc” o preço cobrado em um mercado que seria dado como competitivo, sem as margens de lucro tão altas.

As barreiras de entrada são divididas em quatro pontos principais, sendo:

- a) vantagens absolutas e de custo;
- b) economias de escala;
- c) investimentos iniciais elevados;
- d) diferenciação do produto.

No primeiro caso, temos empresas que já estão posicionadas no mercado e possuem acesso exclusivo a determinados ativos ou recursos que permite uma produção na mesma escala de outro entrante, porém com um valor mais baixo de custos. No segundo, economias de escala, que podem ser reais, a partir da redução de custos, que depende do aumento das dimensões da planta fabril ou da firma com um todo (Fagundes; Pondé, 1998) ou pecuniárias, por conta do pagamento de preços menores na aquisição de insumos. Já no terceiro ponto, temos a exigência de investimentos iniciais de grande porte para que se torne viável a instalação da nova operação.

Este trabalho terá maior enfoque no último ponto citado, de diferenciação do produto, que terá sua intensidade baseada em alguns aspectos que serão trazidos a seguir. Neste caso, temos 5 elementos que serão de grande interesse para análise desta barreira de entrada.

Primeiramente podemos citar o controle de acesso da tecnologia que se faz necessária para que sejam projetados os produtos, ou seja, uma maneira de controle da propriedade industrial. No setor farmacêutico, esta garantia ocorre através das patentes dos produtos. Já nas

indústrias mecânicas, o conhecimento tácito acaba tendo maior relevância. Um segundo ponto seria a durabilidade e a complexidade dos produtos, fazendo com que a reputação destes seja um fator decisivo na compra, tornando necessário um maior gasto do concorrente para tentar convencer o mesmo consumidor que seu produto é de qualidade igual ou semelhante. Já num terceiro ponto de análise, existe a presença do “consumo conspícuo”, isto é, torna ainda mais valioso o prestígio de certos produtos ou marcas, assim tornando a fabricante um elemento crucial na decisão dos seus compradores.

Os pontos 4 e 5 serão de grande interesse para este trabalho, sendo estes o montante gasto com propaganda e a presença de práticas e canais de distribuição, respectivamente. Quanto ao investimento em marketing, este pode ser de fundamental importância para que as vendas que forem feitas garantam uma fidelidade dos consumidores. Dessa maneira, os outros concorrentes terão despesas maiores para que seu produto seja conhecido e aceito no mercado e pelos consumidores e/ou revendedores.

Passando para o próximo ponto, as práticas de distribuição dos produtos são de fundamental importância, principalmente se houver uma limitação de outros concorrentes nessa rede. Assim, o consumidor que for nesta determinada loja ou ponto de venda, encontrará apenas uma marca naquele setor de competição, tornando-o exclusivo. Essa forma de organização não deve ser confundida com um único revendedor, que seria uma restrição ao produto, afinal teria apenas aquele canal para escoamento e criação de demanda. Neste caso citado, teríamos mais de um canal de vendas, porém seria de grande interesse da firma que algum dos canais fosse de exclusividade sua, sem outros concorrentes. Um exemplo disso seria a demanda de NBA dentro do streaming *Star+*, onde existem outros eventos esportivos com base no canal “ESPN”, ou seja, sem haver exclusividade, e comparar com a demanda deste mesmo produto (liga de basquete) em outro streaming que houvesse apenas este evento esportivo, criando maior valor.

2.7 JOSEPH SCHUMPETER: A CONCORRÊNCIA E AS INOVAÇÕES

O trabalho de Possas (2013) sobre a concorrência schumpeteriana é bastante instrutivo a respeito de como inovação e desenvolvimento operam dentro do modelo capitalista. Neste texto, o autor comenta que a evolução da economia ao longo do tempo seria de caráter dinâmico e envolta em um processo sem interrupções de inovações. Estas poderiam ser tanto na maneira que está mais presente no imaginário, como uma nova tecnologia de produto, mas também podendo se apresentar nos processos produtivos, fontes de matérias-primas, organização produtiva, introdução nos mercados, entre outros.

Possas (2013) afirma que a concorrência schumpeteriana pode ser vista como uma busca incessante pela diferenciação, a partir de estratégias, que trariam vantagens competitivas para a firma, podendo chegar aos lucros monopolísticos, mesmo que por um curto período. Ainda afirma que “[...] a concorrência não é o contrário de monopólio” (Possas, 2013, p. 247), afinal caso a busca por uma inovação tenha sucesso, deve gerar monopólio em graus distintos e por tempos indeterminados. Ou seja, a diversidade de ideias e formas de organização tende a ser algo benéfico para o mercado, tornando os produtos ou formas de organização de melhor qualidade ou eficiência, respectivamente.

Dentro da concorrência schumpeteriana, escreve o autor, a empresa se torna o foco de análise, afinal é a responsável pelas decisões e apropriação dos ganhos, enquanto o mercado se torna seu *locus*, onde ocorre a competição entre os concorrentes e as estratégias utilizadas por cada um. Afirma que as condições nas quais o mercado (ou ambiente) se apresentam, definem as externalidades e as políticas que afetam a concorrência. Possas (2013, p. 247) escreve:

A interação, ao longo do tempo, entre as estratégias das empresas – não apenas de inovação, mas também de investimento, de preços etc., - ou seja, estratégias competitivas, de um modo geral – e as estruturas de mercado preexistentes gera uma dinâmica industrial, pela qual a configuração de uma indústria, em termos de produtos e processos (tecnologias) utilizados, de participações no mercado de empresas, de rentabilidade, de crescimento etc., vai se transformando ao longo do tempo.

Tendo todos os pontos acima em mente, Possas (2013) conclui que o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, em busca de operações com maior lucratividade, ou mesmo de novas oportunidades para haver esse lucro incremental é capaz de promover permanentemente a diferenciação entre as firmas e transformar a esfera econômica. Dessa maneira, podendo inclusive chegar ao monopólio em algum grau e por determinado período. E este objeto de análise, para Possas (2013, p. 249), é “[...] tão ou mais importante que a tendência à eliminação de vantagens ou de diferenças entre os agentes”.

Dessa forma, podemos entender que o mercado também se transforma a partir das inovações que ocorrem ao longo do tempo. Ou seja, a partir de uma novidade tecnológica, um novo modelo de funcionamento, ou apresentação de produto, o mercado pode se modificar e juntamente com ele as estratégias das firmas que já estão presentes. Assim, podemos imaginar que o mercado ligado ao público esportivo, majoritariamente conectado a telespectadores, poderia ser mutável, a partir de uma entrada de algo inovador ou disruptivo.

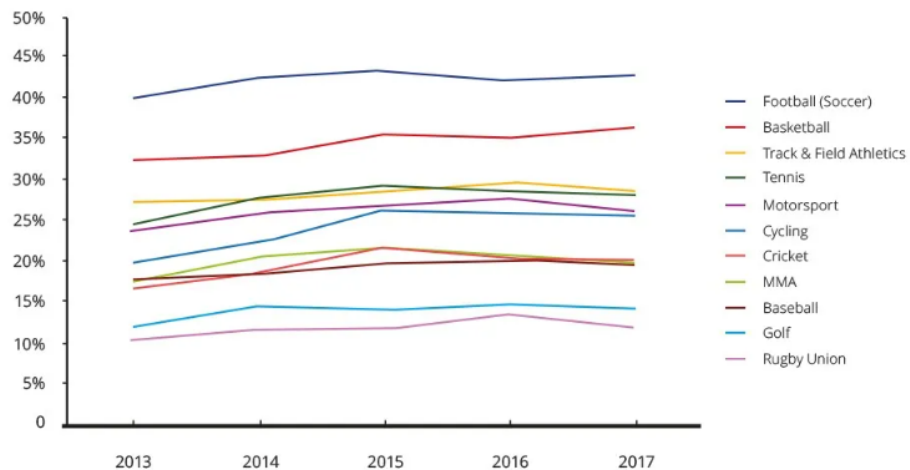
3 A NBA DENTRO DO MERCADO ESPORTIVO

Neste capítulo o objetivo será contextualizar o esporte e sua relevância dentro do estudo econômico e a liga americana de basquete tanto na economia do esporte, quanto numa comparação com a economia em geral. Ademais, buscamos explicar o funcionamento da Liga por uma ótica mercadológica e de objetivos financeiros, diferentemente das táticas ou técnicas aplicadas na quadra.

Em se tratando do esporte referência para esta monografia, o basquete é uma das modalidades que gera maior interesse no mundo. Segundo um estudo da Nielsen Group (Fan favorite [...], 2018), abordando sobre o crescimento da popularidade do futebol (esporte com maior alcance global), verificou-se que o basquete aparece no segundo lugar, com aproximadamente 35% das pessoas com 16 anos ou mais se consideram interessadas ou muito interessadas em acompanhar o basquete, conforme podemos ver no gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Porcentagem de interessados em esportes nos países e regiões selecionados

PERCENTAGE 'INTERESTED' OR 'VERY INTERESTED' IN MAJOR SPORTS



Source: Nielsen Sports DNA. Figures represent results from survey of 18 markets: Australia, Brazil (urban population), Canada, China (urban), France, Germany, India (urban), Italy, Japan, Malaysia, Poland, Russia (urban), Singapore (urban), South Korea (urban), Spain, U.A.E. (urban), U.K., U.S.

Copyright © 2018 The Nielsen Company

Fonte: Fan Favorite [...] (2018).

3.1 A ECONOMIA DO ESPORTE

Segundo Andreff (2008), a conexão entre o esporte e a economia é datada desde os antigos jogos olímpicos na Grécia antiga, quando os atletas eram pagos em bens ou em espécie. Já no século XIX, foi a partir de apostas nos resultados dos jogos que se gerou um primeiro passo para a economia do esporte.

Temos alguns momentos disruptivos dentro da história, para que o esporte pudesse se globalizar e aumentar seu alcance. Entre eles podemos citar três: primeiramente, a criação de recesso remunerado para os indivíduos; assim, estes tinham maior oportunidade de se envolverem em práticas e atividades ligadas ao mercado, como a prática e a imprensa esportiva. Num segundo momento, veio o televisionamento de grandes eventos esportivos, crescendo o interesse e aumentando o alcance do conteúdo, cada vez mais globalizado e menos local. E por fim, a criação de novos meios de comunicação e informação, como celulares e internet móvel, de forma que o evento esportivo possa ser transmitido de qualquer lugar para qualquer lugar (Andreff, 2008).

Dentro da economia do esporte temos diversos assuntos a serem abordados a partir de diferentes pontos de vista, pois a indústria na qual o esporte está inserido, tem fontes de receitas que variam conforme sua origem. Podemos citar equipamentos esportivos, serviços que são direcionados para o consumidor e o evento em si. Além destes, que são diretamente ligados a prática esportiva, existem outras fontes que são tão importantes quanto (se não mais), como direitos de transmissão de campeonatos, patrocínios, entre outros, que geram receitas que muitas vezes proporcionam investimentos robustos dos clubes ou franquias.

Para contabilizar todo este mercado do qual o esporte participa, foi denominado o termo PIB do esporte. Na França este produto soma gastos em bens esportivos e serviços, incluindo gastos governamentais para o orçamento do esporte, gastos de autoridades locais, patrocínios e direitos de televisão ganhos pelos organizadores. Dentro dessa métrica, o PIB do esporte neste país cresceu de 0.5% em 1971 para 1.77% em 2005. De acordo com Andreff (2008) este patamar de 1% a 2% era o estimado nos países mais desenvolvidos. Estima-se que dentro do PIB brasileiro, exista uma participação de pouco mais que 1% da indústria esportiva. Na Espanha, país que teve grande ascensão do mercado esportivo após as olimpíadas de 1992 (sediada em Barcelona), este número chega a 2,5% do PIB nacional, de acordo com Cardenal (2013). Quando abrimos para uma visão global, uma estimativa dessa indústria gerou, ainda em 2004, entre €550-600B por ano.

Sempre que estivermos falando de Brasil, chamado por muitos de “o país do futebol”, esta modalidade terá uma relevância maior nos negócios, número de adeptos, praticantes, audiência em redes de TV, sociais, entre todas outras. Entretanto, fora deste holofote, temos um outro esporte que já está com crescimento expressivo dentro do Brasil, o basquete. No cenário brasileiro, ainda sem tanta representatividade, com uma liga sem grandes investimentos (NBB), porém com pontos importantes a serem destacados. Primeiramente, podemos comentar sobre a herança esportiva deixada por um dos maiores de todos os tempos, Oscar Schimdt. Como segundo assunto a ser abordado, e que será o grande foco durante este trabalho, temos a expansão da NBA dentro do mercado brasileiro. Inclusive, como citado no artigo Avaliação de Risco no Processo de internacionalização da NBA no Brasil, “[...] a NBA, liga profissional de basquete dos Estados Unidos, é a organização esportiva mais bem-sucedida na área internacionalização do esporte” (Portugal Neto; Forte, 2020, p. 71).

3.2 CONTABILIDADE DO ESPORTE – JONES REPORT

No livro *Handbook on the Economics of Sport*, escrito com a participação de diversos autores e estudiosos sobre o tema, Andreff (2006) escreve sobre a contabilidade do esporte. Neste capítulo comenta sobre a importância da economia do esporte nas economias e como, por vezes, há uma grande dificuldade para que se chegue a números precisos e bases de dados acuradas.

Analisa o estudo de *Jones Report*, feito ainda na década de 1980, que buscava coletar os dados que estivessem a disposição nas economias de nove países europeus. Para que o estudo apresentasse em um modelo no qual fosse normalizado no sistema europeu de contabilidade nacional, utilizou a fórmula: $Y = C + G + I + \Delta S + X - M$. Sendo estas variáveis: Y o PIB, C o consumo privado, G consumo público, I para formação bruta de capital fixo, ΔS para variação dos ativos, X para exportações e M para importações. Além disso, comenta sobre como mais comumente é calculado no PIB do esporte $Y - M = TDE$, resultando no gasto doméstico total.

Segundo Andreff (2006), os estudos de Jones criaram por uma primeira vez uma estimativa da importância real do esporte dentro das economias de alguns países europeus, variando entre 0.9% e 1.8% entre os selecionados. Entretanto, após análise do estudioso francês, nota que um resultado problemático é o fato do gasto total agregado ser diferente da receita agregada total. Além disso, parte dos dados analisados foram estimativas criadas por

especialistas. De acordo com o autor, fora do continente europeu, a melhor tentativa de contabilidade da economia do esporte foi feita no Canadá.

3.2.1 Canadá

Ainda no capítulo mencionado anteriormente, o autor analisa a simulação baseada na IOM canadense. Isto é, o *input-output matrix* pode auxiliar a entendermos como a economia doméstica está conectada a diferentes indústrias, como um sistema interdependente. Esta simulação é utilizada para que se possa retratar o *cluster* industrial dos esportes, ou seja, todas indústrias que têm participação significativa com as atividades esportivas. Duas indústrias são citadas como as principais, sendo elas os bens e os serviços relacionados ao esporte.

Os cálculos estimados para participação no ano de 1990 mostram que 15 indústrias mais interligadas com os bens de esportes representavam mais de 80%, sendo compostas 58% por ela mesma, mas com percentuais representativos de outros setores como 2% cada na indústria do aço, energia elétrica, agências financeiras e imobiliárias, além de bancos com 1.3% e mais de 5% em o que o autor chama de *wholesale trade*, que seria a compra de produtos em larga escala por revendedores, por exemplo Andreff (2006).

Já no caso dos serviços do esporte, o mesmo número de indústrias interligadas representa um montante maior, sendo 87% do total. Dentre estes, temos a própria com aproximadamente dois terços, além de 3% cada para energia elétrica, agências financeiras e imobiliárias, telecomunicações com 1.6%, entre outros. Desta forma, o estudo apresenta não apenas a importância da indústria esportiva, mas também do impacto geral que as atividades geram no restante da economia, direta e indiretamente. Ademais, o autor ressalta que, entre as indústrias selecionadas (bens e serviços), não são contabilizadas uma parcela da indústria da moda esportiva, de calçados, automotiva, que também teriam representatividade dentro da economia do esporte.

3.2.2 Alemanha

Andreff (2006) também cita o modelo de simulação “SPORT”, que foi aplicado na economia alemã. Neste foram agregadas 7 subclassificações dentro das 58 IOMs totais da economia local. Entre estas estão bicicletas, equipamentos esportivos, calçados esportivos, roupas para prática de esportes, serviços comerciais ligado aos esportes, serviços ofertados por clubes e associações esportivas e serviços esportivos de autoridade locais, como o governo

federal, ou questões municipais. Com estes agregados em mente, a indústria esportiva no ano de 1998 foi calculada como 1.4% da economia alemã, acima da indústria têxtil, para efeitos de comparação. Além disso, neste mesmo ano, 2.4% da população na Alemanha empregada estava neste setor.

3.3 ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS NO MERCADO ESPORTIVO

Besanko *et al.* (2012) comentam sobre algumas maneiras que o mercado esportivo funciona, a partir de uma análise setorial e com foco nas cinco forças, sendo estas: entrada, poder do comprador, poder do fornecedor, substitutos e complementos e, por fim, a rivalidade interna. Alertam para algumas das limitações deste modelo, que despende pouca energia para analisar fatores que afetam a demanda, como a mudança de renda e gostos do consumidor, além de estratégias que a firma poderia utilizar, como os anúncios e propaganda, para crescer a sua demanda.

Ademais, este modelo foca em um setor como um todo, sem dar maior atenção a empresas individuais. Isto é, estas firmas podem ter uma segurança e/ou melhores defesas quanto a determinadas forças competitivas.

No exemplo utilizado no capítulo 12 do livro, Besanko *et al.* (2012) comentam sobre o setor dos esportes profissionais, neste caso analisando quatro ligas dos EUA:

- a) a NBA;
- b) a MLB;
- c) a HNL
- d) a NFL.

Primeiramente, seria necessário definir os mercados de atuação de cada um, entretanto, segundo os estudiosos, esta não é uma tarefa fácil. Afinal, cada liga tem seus times que competem entre si no mercado de mão de obra, a partir do sistema de *draft* e depois pelas trocas, que já adentramos anteriormente neste capítulo do presente trabalho. Contudo, quanto ao que chamam de “entretenimento” daquele esporte profissional na cidade, uma boa parcela de times tem um monopólio desta produção, a exceção de cidades como Nova Iorque ou Los Angeles, que contém mais de um time de algumas modalidades.

3.3.1 Rivalidade interna

Quanto a rivalidade interna que foi analisada, Besanko *et al.* (2012) chegam à conclusão de que a concorrência em campo ou em quadra não é a mesma que no mundo dos negócios. Isso ocorre por conta de uma essencial colusão entre os times, ou seja, tem de haver acordos entre estes para que as regras, árbitros, programas, entre outros pontos de atuação de todos os presentes na Liga, estejam claros para todos. Além disso, apesar dos times terem interesse em se tornar vencedores e criarem dinastias, é de fundamental importância que haja um equilíbrio competitivo entre eles, assim gerando maior interesse do público.

Além da rivalidade entre os times dentro da própria Liga, estas franquias também competem pelo entretenimento esportivo da cidade, quanto tratamos de bilheteria, material esportivo, entre outros. Somada a esta competição, também existem as outras formas de entretenimento, que tem participação relevante nos dólares investidos, como cinemas, teatros, shows e restaurantes. Besanko *et al.* (2012) citam um exemplo no qual o Chicago Bulls compete diretamente com todas estas formas de espetáculos. Entretanto, a franquia detém um monopólio de basquete profissional na cidade, com uma elasticidade de substituição considerada “modesta” entre ingressos dos jogos e outros eventos.

3.3.2 Entrada

Segundo Besanko *et al.* (2012), as barreiras de entrada nestas ligas são muito altas. Não é à toa que grande parte dos donos destas franquias são compostos por grupos de mídia, e, principalmente, por bilionários. Entre estes, foram citados o cofundador da Microsoft e Marc Cuban, que fez fortuna no começo do grande acesso à internet. Contudo, mesmo para algum bilionário que tem interesse em criar uma nova franquia e adicioná-la a alguma destas ligas, o custo de entrada compõe, por exemplo, o pagamento de centenas de milhões de dólares aos proprietários de franquias que já existem, de acordo com os autores.

Além disso, entre as barreiras de entrada neste comércio há a construção de um possível novo estádio. Mas, mesmo se o empresário estiver disposto a efetuar esses investimentos na nova franquia, os times que atualmente compõe a liga têm um direito a veto, caso estejam em um mesmo mercado geográfico. Afinal, conforme vimos anteriormente, poderia haver uma competição ou rivalidade interna, que mudaria o cenário da franquia. Dessa forma, a maneira mais usual de uma nova entrada, é a partir da compra de um time já existente.

Uma forma alternativa, seria a criação de uma nova liga, assim adentrando neste mercado esportivo, mas não necessariamente na liga profissional que hoje está presente no território nacional. Isto é, a partir da organização de uma organização diferente, poderia haver uma barreira de entrada menor. Estes já foram os casos da American Basketball Association (ABA) no basquete e da American Football League (AFL) no futebol americano.

A ABA veio a se fundir, em parte, com a NBA, sendo importante na composição atual da Liga, assim como a AFL se fundiu com a NFL. Essas duas associações secundárias exploraram pontos que as ligas principais não haviam se atentado, como cidades sem times desta modalidade, diferentes modelos de jogo e atratividade para os fãs. Um exemplo de diferenciação de produto, foi a introdução da cesta de 3 pontos na ABA, algo inovador para o esporte dentro dos EUA na época. Ambas as ligas foram de grande importância para a composição atual tanto da NBA, quanto da NFL. Os autores ainda citam que, “[...] o posterior sucesso da NBA [...] pode ser remontada à estratégia de diferenciação de produto que personificou os poucos anos da ABA” (Besanko *et al.*, 2012, p. 359).

Há de se atentar que as criações destas ligas fora do *mainstream* foram ainda na década de 1960. Ou seja, os mercados, os públicos e a disponibilidade de informação foram drasticamente modificados até os dias atuais. Dessa forma, atualmente uma criação de uma nova liga, apesar de não ser impossível, teria uma maior dificuldade de exploração nos pontos de atenção não observados pelas ligas hoje atuantes e dominantes nos seus nichos de mercado.

3.3.3 Substitutos e complementos

Retomando a ideia de competição por dólares, concorrendo com outras formas de entretenimento, os empresários das franquias abordam as partidas não apenas pelo produto em campo. Será aprofundado mais adiante neste capítulo, como os jogos se tornam grandes eventos e sua importância. Um dos pioneiros nesta ótica foi o *General Manager* (GM), ou gerente geral, da franquia de futebol americano Dallas Cowboys. Quando se enxerga a partida como um grande evento de entretenimento para os fãs, os bens substitutos para este produto acabam tendo um menor valor para o consumidor.

Quanto aos complementos, existem diversos bens que ajudam a complementar os esportes. Um dos principais deles é a televisão, segundo os autores. Podemos chamar de meios de comunicação, afinal em tempos passados era o rádio, anteriormente a televisão e atualmente existem diversos modelos de *streamings* ou transmissão de partidas. Esse complemento, além

de criar uma receita importante para as franquias, gera exposição e cria um canal para que os fãs se tornem ainda mais fiéis, no sentido de acompanhar aquele esporte ou time.

Juntamente com a televisão citada, Besanko *et al.* (2012) comentam sobre as apostas esportivas que envolvem mais de USD \$2B por ano, sendo a maior parte na NFL. Essas apostas apresentam dois lados, mostrando um risco para a Liga também. Os benefícios são claros, as taxas de audiência são altas, afinal a partir do dinheiro despendido há um maior interesse do apostador em assistir. Entretanto, os malefícios podem representar, caso ocorram, um mal a toda a competição. Os jogadores estão suscetíveis a serem influenciados, justamente por apostadores, a cometerem erros ou determinada ação, para que possam receber uma parcela dessa quantia. Nos últimos anos, isso vem sendo cada vez mais frequente no futebol brasileiro, que tem clubes e competições patrocinadas pelas mesmas casas de aposta.

3.3.4 Poder do fornecedor e do comprador

Nos Estados Unidos, como os jogadores são oriundos das universidades, a partir do sistema de seleção do *draft* (que será explicado com maior detalhamento na próxima seção deste capítulo), isso torna os times universitários um dos principais fornecedores para as ligas profissionais. Besanko *et al.* (2012) afirmam que a NCAA, associação dos esportes universitários, seria um fornecedor benigno que, na pior das hipóteses, tenta proteger os alunos/atletas para não serem selecionados nos primeiros anos. Entretanto, isso se torna cada vez mais improvável, por conta da impossibilidade de pagamento aos atletas enquanto ainda na universidade. Isto é, o jogador apenas será remunerado, quando se tornar um profissional.

Besanko *et al.* (2012) também citam as cidades como sendo um outro fornecedor de grande relevância para os times. Isso ocorre por conta dos benefícios que seriam acrescentados, na visão dos políticos, à economia local a partir da entrada de um novo time, que seria incentivada com auxílio para uma construção de estádio, por exemplo. Já na análise do poder de comprador, fazem referência ao mercado norte-americano de venda dos direitos de transmissão. Como em qualquer momento do ano, existe um número maior de redes de televisão do que ligas esportivas que estão em temporada, isso implica no domínio de negociações por parte das ligas. Dessa forma, as redes estão dispostas a pagar montantes altos, em busca de ter seu nome associado àquela competição, atraindo maior atenção dos espectadores.

Podemos entender que este mercado nos EUA é bem mais desenvolvido do que no Brasil. Entretanto, com intuito de se expandir no país sul-americano, poderia ser aplicada uma

estratégia na qual o produto é vendido com preço abaixo do seu valor, com objetivo final de propagar para um maior número de fãs, aumentando sua base de consumo.

3.4 ECONOMIA DOS GRANDES ASTROS

Em seu artigo *The Economics of Superstars*, Sherwin Rosen (1981) discorre sobre como um número restrito de pessoas dominam o mercado no qual estas atuam, recebendo valores extraordinários pelos seus serviços. Isto é, em alguns mercados, há uma propensão desproporcional de pagamento pelos serviços quando em comparação com outros com menor talento ou habilidade.

Neste estudo, afirma que pequenas diferenças de talento geram uma amplificação na diferença para maiores ganhos, sendo um crescimento ainda maior quanto mais próximo do que seria classificado como topo. Ou seja, existe um retorno que é de substituição imperfeita entre as vendas do trabalho. O princípio básico pode ser elucidado na seguinte proposição do autor: ouvir uma sucessão de cantores medianos não compensa uma única performance de alto nível. Desta forma, a curva de demanda não funciona de forma linear, com um crescimento gradual para cada unidade adicional de qualidade. Rosen (1981) utiliza como exemplo uma situação médica, na qual o doutor teria 10% mais chances de salvar a vida de seu paciente. Assim, este enfermo teria uma pré-disposição a pagar uma diferença maior que 10% do que pagaria para outro médico.

Porém, Rosen (1981) afirma que não podemos justificar o fenômeno da economia dos grandes astros apenas pelas preferências, que geram esta grande concentração nos poucos que detém maior talento. Existe, na visão do estudioso, uma segunda razão que ajuda a explicar, a partir da tecnologia. Isto é, com uma tecnologia de comunicação mais avançada, existe uma ampliação do mercado potencial, auxiliando a uma concentração crescente entre os que estão classificados como qualidade de ponta. Assim, os poucos “vendedores” deste talento estão abastecendo todo o mercado existente.

Estes estudos e proposições de Rosen (1981) foram feitos ainda nos anos 1980, porém ainda tem grande valor atualmente. Ao fim da sua conclusão o autor faz o seguinte questionamento: “Quais mudanças no futuro serão realizadas pela TV a cabo, videocassetes e computadores para domicílio?” (Rosen, 1981, p. 857). Claro que ainda era inimaginável à proporção que temos atualmente com sinais sendo transmitidos globalmente ao vivo via streamings, televisão, entre tantos outros meios de comunicação. Temos atualmente uma tecnologia muito maior do que o previsto, afinal o videocassete ainda era tido como uma forma

relevante, algo que pode auxiliar a entender como estes mercados hoje têm uma dimensão ainda maior.

Dessa forma, o estudo de Rosen (1981) pode ser de fundamental importância para entendermos como uma liga, mesmo que norte-americana e sem grandes vínculos com brasileiros em um primeiro momento, pode ter uma grande ligação mercadológica neste país. Afinal, os espectadores querem consumir o conteúdo de melhor qualidade e, com a disponibilidade hoje existente, este mercado tem uma facilidade de acesso quando comparado às décadas anteriores.

3.5 MODELO DE FUNCIONAMENTO DA LIGA

O modelo de negócio dentro da Liga tem grandes diferenças quando comparado ao sistema mais conhecido dentro do Brasil, o futebol. Não apenas a NBA, mas as ligas de esportes americanos mais conhecidas como NFL (futebol americano), MLB (baseball), MLS (futebol/*soccer*) e NHL (hóquei no gelo) funcionam a partir da seleção via *Draft*, movimentos de troca de jogadores e escolhas entre as equipes (em geral, sem envolver compensações financeiras), franquias, *salary cap*, entre vários outros exemplos que podem ser citados como parte do funcionamento dessas ligas. A NBA é uma liga que é composta pelas suas 30 franquias, que visam lucros mais altos, assim como outras empresas do mercado. A Liga tem divisão entre duas conferências e seis divisões, sendo estas para definir as classificações dos times, para que após a temporada regular, cheguem a fase eliminatória, os *Playoffs*. Além disso, a Liga sedia em fevereiro de cada ano, o *All-Star*, evento baseado na performance dos atletas e com influência do público para escolha dos jogadores que estarão presentes. Esse tipo de evento, que não é contabilizado para as classificações dos clubes, é um dos exemplos de marketing da NBA para criar maior entretenimento e engajamento com os fãs (Wang, 2023).

As franquias inclusive têm permissão, com aval da entidade máxima, para trocarem de nome e até mesmo de cidade e/ou estado, algo que seria inimaginável em esportes de grandes investimentos no solo brasileiro. Estas mudanças ocorrem em busca por lucros maiores, buscando mercados que sejam mais atrativos para a franquia, de acordo com as decisões e intenções do próprio proprietário. Afinal, conforme citado no capítulo 2, os empresários são maximizadores de lucro e este é seu objetivo principal a ser atingido.

Szymanski (2006) escreve em seu artigo *Competitive balance in sports leagues and the paradox of power* sobre como há uma ideia geral de que o equilíbrio competitivo em ligas esportivas é pouco expressivo. Isto é, o mais forte domina o mais fraco na sua grande maioria,

e que uma disputa mais acirrada tornaria mais atrativo. Neste artigo, desenvolve um sistema com apenas dois times na liga, nos quais os donos são maximizadores de lucros, e, além disso, ilustra o paradoxo de poder de Hirschleifer.

Após desenvolvimento de seu artigo, Szymanski (2006) conclui que o paradoxo de Hirschleifer gera uma preposição de que o mais forte não ficaria mais forte em uma disputa, mas sim mais fraco. Isso ocorre por conta do mais fraco ter um incentivo de exercer maior esforço relativo aos seus recursos e/ou potenciais, desta forma nivelando o confronto. Assim, entende que, se o clube de maior dominância não for forte “demais”, isto não deve se tornar um problema, no qual seria necessária uma intervenção para manter o equilíbrio competitivo. Contudo, caso um time que não possa ser alcançado, nem a partir desse esforço a mais dos seus concorrentes, neste caso não haveria competição em si.

3.5.1 Seleção de novos jogadores (Draft)

A liga Norte-americana tem no seu modelo de seleção de jogadores, o *draft*, que consiste na escolha do jogador que se candidatou para estar entre os selecionáveis. A grande maioria dos candidatos, são atletas das universidades dos EUA que participam de ligas esportivas dentro do próprio esporte universitário, chamadas de National Collegiate Athletic Association (NCAA). A partir desta seleção, os times se reforçam para a temporada seguinte e assim repetidamente ano após ano.

Para decidir quem terá as melhores escolhas do *draft*, existe um sistema que “premia” os piores na classificação da temporada anterior. Este modelo pode gerar estranhamento, por ser algo nada meritocrático regendo o futuro da liga de um dos esportes mais populares, em um dos países que se considera o de escolhas livres e que apoia a meritocracia. Porém, na ótica da Liga como um todo, faz sentido. Exemplo: o pior time da temporada 2020/21 tem a primeira escolha do *draft*, que na teoria seria o melhor prospecto para os próximos anos. Após 2 ou 3 anos neste modelo, a franquia começa a ter jogadores com maior potencial e a partir disso, monta um time mais competitivo. Ao mesmo tempo, o melhor time de 2020/21, teve a última escolha e após alguns anos, possivelmente não terá o melhor grupo de jogadores, afinal teve acesso aos calouros (entrantes na Liga pelo *Draft*) menos habilidosos nos anos anteriores.

Caso a NBA funcionasse apenas dessa forma, teríamos uma gangorra constante. Entretanto, existe também o sistema de trocas entre franquias. Os times trocam entre si jogadores, entendendo que seria uma troca justa entre ambos para que se reforcem da melhor maneira naquele momento. Assim, os times podem retardar seu momento de *rebuilding* como

é chamado, quando passam a dar prioridade a um time melhor no futuro em detrimento do melhor rendimento no momento. Assim como a franquía pode acelerar sua melhora de elenco, trocando suas escolhas de *draft* futuras com outra equipe, que neste caso cederia um jogador.

3.5.2 Restrições da Liga (*Salary Cap e Luxury Tax*)

A Liga conta com um limite de salário (*salary cap*), para que não haja uma grande disparidade entre as equipes. Dentro desta regulação, há um limite pré-estabelecido para *Rookies* (novatos/calouros), aumento e regressão anual de salário para jogadores, além de máximos e mínimos. Estes limites são impostos a partir de diversas óticas, podendo ser um valor fixo ou expresso como uma parte da receita gerada pelo clube ou pela Liga (O’Leary, 2017). Caso a franquía ultrapasse esse limite, deve pagar uma taxa por isso. Essa é a chamada *Luxury Tax*, ou taxa de luxúria, que tem incidência crescente conforme o time aumenta progressivamente seus gastos com salários de jogadores, que na teoria seriam os melhores (Ladha; Sommers, 2023).

3.5.3 As partidas se tornam grandes eventos

Quando comparado ao esporte brasileiro, as grandes ligas americanas têm uma diferença fundamental: a “espetacularização”. Dentro de um jogo da NBA, existem diversas interações do público, não apenas com o jogo em si, mas nos intervalos que acontecem ao longo da partida, muito mais frequentes do que no futebol, por exemplo. O telão das arenas gera engajamento do público presente, além de gerar entretenimento para quem está assistindo pelas telas. Existem, segundo Pilatti (2006), diversas táticas que para que o jogo se torne mais que apenas os minutos a serem jogados, para que fique, de fato, um evento mais próximo do espetáculo.

No artigo *NBA e LNB: uma análise comparativa das estratégias de marketing e a influência dos principais Stakeholders*, Minotti *et al.* (2015) passam a comparar as duas ligas e encontram diversas diferenças estruturais, sempre com a visão baseada na teoria dos *stakeholders*. Essa teoria de Freeman é bem-conceituada e utilizada para entender as relações que uma instituição tem, afinal os *stakeholders* são os seres nos quais a empresa ou organização tem influência sobre. Dessa maneira, a partir dos interesses e reações, ou até mesmo interações, pode se posicionar de uma melhor forma para que possa melhorar o desempenho.

Ao fim do artigo, Minotti *et al.* (2015, p. 110) puderam concluir que:

[...] a forte influência dos *stakeholders* sobre a NBA, movimenta um mercado importante de consumo, contribuindo para uma popularização e massificação da modalidade nos EUA. A influência da mídia sobre esse público favorece o consumo de produtos referentes a modalidade, projetando equipes e atletas em contexto internacionalizado. O produto consumido no mundo todo favorece a divulgação de uma marca tornando-a cada vez mais consolidada.

Dessa forma, o próprio mercado retroalimenta a NBA dentro dos EUA. Entretanto, a Liga teve capacidade de olhar não apenas para seu território, mas também expandir suas fronteiras, em busca de novos mercados que tinham grande potencial de retorno para os envolvidos.

4 EXPANSÃO DA NBA E CONTEXTO DE MERCADO NO BRASIL

Neste capítulo serão resgatados elementos do referencial teórico em conexão com fatos estilizados a respeito da economia do esporte, a fim de embasar uma análise da expansão que a NBA obteve no mercado brasileiro.

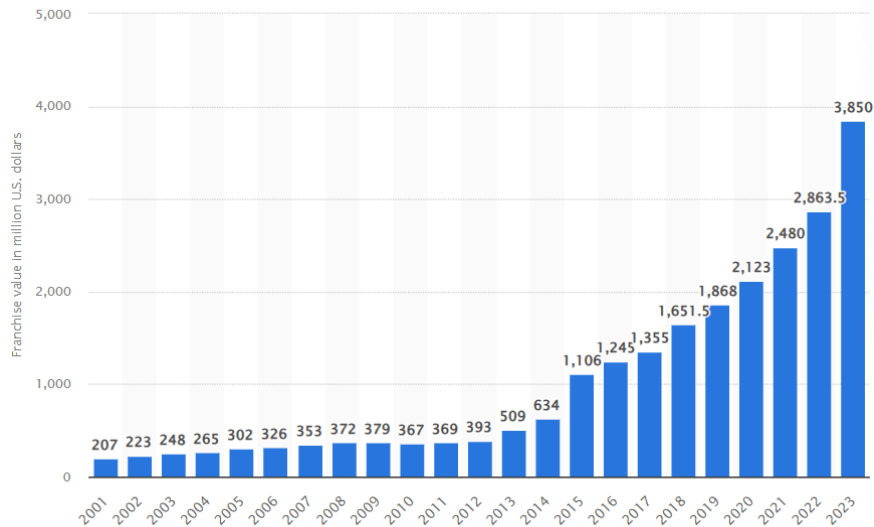
Será importante para os objetivos propostos, adentraremos em como este esporte, o basquete, tem suas ligações com a cultura esportiva brasileira e como essa se conecta a este produto e, particularmente, com a Liga. Ademais, será necessário apresentar alguns esforços em termos de investimentos que a Liga tem feito nos últimos anos no país, para dar suporte as conexões teóricas sugeridas aqui.

4.1 CRESCIMENTO DO VALOR DA LIGA NOS EUA

A National Basketball Association (NBA) é a maior liga de basquete do mundo, tendo grande relevância no cenário mundial. Para contextualizar, de 2012-2017 a economia norte americana cresceu cerca de 10%, enquanto o valor médio das 30 franquias que compõe a NBA teve um incremento de 250% no mesmo período. As receitas de cada time superavam, já em 2017, o patamar do bilhão de reais e ao somar o valor de mercado dessas 30 franquias combinadas em 2017 temos mais de USD \$40 bilhões, segundo reportagem da ESPN (Crescendo [...], 2017).

Nos estudos mais atualizados da Forbes, revista conceituada em avaliação de mercado, o *Golden State Warriors* (uma das trinta franquias) teve em 2023 seu valor avaliado em aproximadamente USD \$7.7 bilhões, com um crescimento de 10% frente ao ano anterior e receitas de mais de USD \$760 milhões na temporada 2022/23 (Ozanianand; Teitelbaum, 2023). Essa mesma franquia tinha seu valor avaliado em USD \$1.3 bilhão em 2014, segundo a base de dados da Statista (Golden [...], 2024). Isto é, em apenas 10 anos, este recorte apresenta um crescimento de quase 500%.

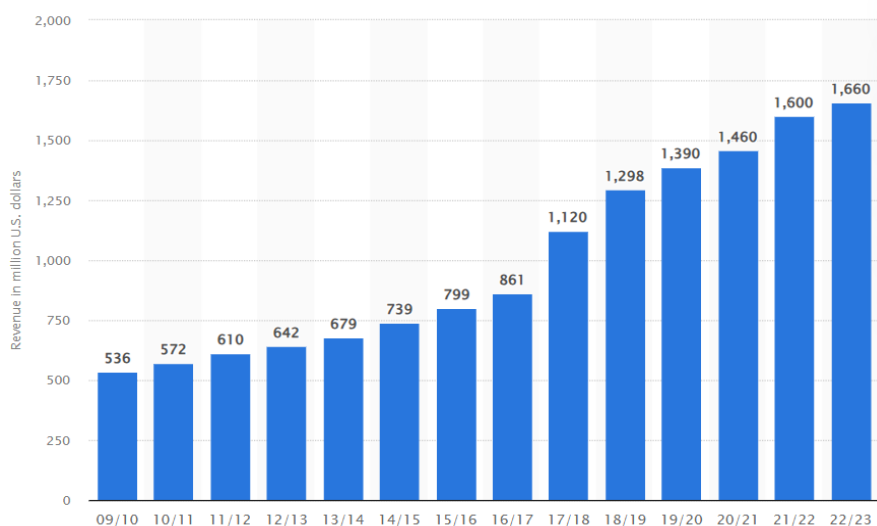
Utilizando o mesmo recorte de tempo, podemos notar similaridades em outras franquias participantes na Liga. Isto é, não sendo um evento isolado de um time que teve sucesso comercial. O *Los Angeles Clippers* teve uma valoração de 700% (Los Angeles [...], 2023), enquanto o *Boston Celtics* de mais de 400% (Boston [...], 2023). A base de dados da Statista também traz uma média dos valores das franquias entre 2001 e 2023 (NBA [...],_2023), conforme apresentado no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Média dos Valores das Franquias da NBA de 2001 a 2023

Fonte: Statista (NBA [...], 2023).

De acordo com a reportagem trazida pela Exame (Souza, 2023), a Liga gerou um total de USD \$10B de receitas na temporada 2021-22. Este valor foi um recorde para a NBA, superando em 11% seu melhor ano, até então 2019. Colocando um parâmetro, comparado ao NBB, liga de basquete brasileira, a liga norte-americana faturava três mil (3.000) vezes mais.

Um ponto de grande relevância para que a Liga chegasse nesse resultado recorde, foi o aumento de receita proveniente de patrocinadores. A NBA recebia pouco mais de USD \$500M na temporada 2009/10. Contudo este valor teve uma alavancagem, chegando ao patamar de USD \$1.6B em duas temporadas consecutivas (2021/22 e 2022/23), de acordo com os dados da Statista (NBA [...], 2023) no gráfico 3.

Gráfico 3 – Receita da NBA de Patrocínios de 2010 a 2023

Fonte: Statista (NBA [...], 2023).

Mesmo já sendo um mercado consolidado, a NBA apresenta muito espaço para expansão. Fora das fronteiras americanas, o crescimento da Liga é notável em outros continentes, com diversas ações de marketing. Por exemplo, jogos que aconteceram na Europa durante a temporada regular e a pré-temporada de alguns times na Arábia Saudita. Estes movimentos mostram como a NBA tenta de diversas maneiras se internacionalizar e expandir seu mercado consumidor de produtos e principalmente de conteúdo.

4.2 EXPANSÃO E CRESCIMENTO DA LIGA NO MERCADO CHINÊS

Um dos mercados que a NBA investiu fora do seu território natal, foi o da China. Entre os fatores para este desenvolvimento, existe a transmissão por televisão, que gerava uma receita de aproximadamente USD \$70M (milhões) para a Liga por ano, no início do período analisado, no caso 2007, de acordo com dados apresentados por Wu (2023). O segundo fator, são os anúncios e propaganda que é gerada. Além destes dois citados anteriormente, em um segundo momento a China também teve os NBA China Games, NBA Carnivale outras atividades relacionadas a Liga. As receitas geradas por esses eventos eram majoritariamente provenientes de bilheteria ou consumo no evento em si. Ademais, houve um grande esforço nas transmissões, a partir da Tencent Sports (parceira exclusiva da operação da mídia digital da NBA na China). Em 2019, esta parceira renovou o contrato com a liga americana, tendo um valor de USD \$300M por ano em média no contrato de 5 anos. Em adição a estes, existem outros pontos deste segundo momento da parceira, que conta com produtos periféricos, incentivo a construção de estádios em cidades chinesas e viagem dos jogadores ao país. A efeito de comparação, a NBA teve entre USD \$150-170M de receita anual na China em 2010, enquanto nos EUA essas receitas superavam os USD \$2.0B (Wu, 2023).

Segundo Zhou *et al.* (2017), essa evolução do mercado da NBA na China pode ser dividida entre algumas etapas. A primeira destas seria o estágio inicial, começando ainda na década de 1970, de 1979 até 1992, na qual o mercado chinês estava em processo de abertura. Neste período, houve uma mudança do Comissário da Liga, assumindo este posto David Stern, que teve importante papel na globalização da NBA. Ainda na década de 1980, enviaram conteúdo para ser transmitido pela CCTV, rede de transmissão em canais de televisão controlado pelo governo. Além disso, de forma gratuita, disponibilizou o sinal da NBA para esta rede emissora para que pudesse promover um canal ou linha direta com os meios de comunicação chineses. Contudo, este sinal de graça acabou a partir do segundo período citado pelo autor, que seria o de rápido desenvolvimento. Como na década de 1990 a China passa a

transmitir jogos ao vivo e aumentar o escopo, com *playoffs* e temporada regular, a Liga começou a cobrar um valor para venda desses direitos de transmissão.

A China também teve os “Anos Dourados” de 2002-2010 (Zhou *et al.*, 2017), quando a estrela Yao Ming, jogador chinês, foi adquirido pelo Houston Rockets, uma das franquias da Liga. Dessa forma, houve uma maior exposição da NBA para o público chinês, com influência nos anos subsequentes, mesmo após a aposentadoria do ex-pivô.

4.3 O BASQUETE NO TERRITÓRIO BRASILEIRO

Em um local chamado de “o país do futebol”, como é o caso do Brasil, outros esportes acabam tendo um menor espaço dentro da mídia e do cotidiano da população como um todo. O basquete ainda possui um número baixo de praticantes, chegando a 4%, segundo reportagem da Exame (Bonfim, 2023). Entretanto, este valor era de apenas 2% antes da pandemia de Covid-19. Dessa forma, pode-se notar uma evolução neste quesito, apesar de não se aproximar de outros esportes mais populares como futebol ou vôlei.

4.3.1 Mercado consumidor brasileiro

Um ponto que pode ser observado no mercado consumidor de basquete é que nem todos são praticantes. Segundo reportagem do *O Globo* (Moura; Seta, 2023), em 2023 a própria Liga, a partir de suas pesquisas, estima que quarenta e seis milhões (46Mi) de brasileiros se consideram como fãs da NBA, e não do basquete como esporte em si. Assim, o número de praticantes acaba não acompanhando esta evolução, pelo menos até os dias atuais. Para corroborar com este número, a Kantar Ibope Mídia apurou que o número de fãs em 2022 seria 58 milhões e, segundo a Sports Value, este montante poderia ser ainda mais robusto, caso contabilizasse menores de idade na pesquisa (Bonfim, 2023). Com tudo isso em mente, pode-se imaginar que o basquete no Brasil e a NBA acabam, por muitas vezes, se confundindo ou sendo a mesma coisa.

Tratando especificamente do basquete que ocorre no território nacional, o NBB não apresenta, no período citado de grande crescimento da Liga norte-americana, um desenvolvimento consistente. Isto é, quando analisamos o consumo deste esporte, por muitas vezes estamos observando, em sua maior parte, o consumo da NBA.

Conforme explicado no capítulo 3, a NBA tem diversos pontos específicos na sua forma de organização, como *draft*, *Luxury tax*, *salary cap*, entre outros que não são familiares aos fãs

de outros esportes no Brasil. Contudo, mesmo com as diferenças no modo de funcionamento, que por muitas vezes fazem os fãs não entenderem inicialmente como funciona o mercado da Liga, o apelo a essa tem crescido no Brasil. Concluindo, para se interessar em uma transmissão, não é necessário que se entenda tudo que acontece no *back office*.

Os investimentos da Liga no país têm tido um aumento nos últimos anos, afinal, segundo o próprio *head* da NBA no Brasil, Rodrigo Vincentini (2023), o país entrou no pódio de maiores mercados da Liga, ficando atrás apenas do próprio EUA e da China. Em 2013, aproximadamente 20 milhões de pessoas no país tinham interesse. Em 2017, cerca de 30 milhões de brasileiros eram considerados fãs da Liga. Já em 2022, conforme citado anteriormente, este número salta para 58 milhões, e, segundo a *Sports Value*, poderia ser considerado ainda maior se contabilizar menores de idade.

4.3.2 Estratégias da Liga para o mercado brasileiro: mudança da oferta

Podemos relacionar este crescimento no montante de fãs a diversas estratégias utilizadas pela firma. Entre estas, uma que chama a atenção é a mudança na oferta, a partir das alterações que existem no âmbito da tecnologia, conforme citado no capítulo 2. Isto é, com uma tecnologia mais avançada e outros meios de distribuição do conteúdo, neste caso a NBA, a oferta passa a ser descentralizada entre diversos canais, não apenas na rede de televisão fechada ou aberta. Assim, com um maior potencial de abrangência da sua oferta, a NBA acaba capturando demais consumidores no mercado. Não podemos atribuir todo o crescimento da Liga a esta mudança tecnológica, mas seria ingenuidade não considerar que este grande aumento nos interessados na Liga, passando de 20 milhões em 2013 para 58 milhões já em 2022, tem junto consigo um crescimento da informação a partir da internet, podendo transmitir o seu produto em serviços de *streaming*, como *Amazon Prime*, *Star+*, entre outros. Segundo reportagem da CNN (Prado, 2021), em junho de 2021 pela primeira vez a NBA transmitia um jogo pela plataforma de *streaming* Twitch. Dessa maneira, a Liga pode fazer contato com um dos seus públicos-alvo, a geração mais jovem.

Além deste ponto trazido acima, podemos comentar sobre o entendimento de Penrose (1968 *apud* Behrens, 1980), que menciona sobre como a falta de clareza ou incerteza sobre os mercados podem ser reduzidas a partir de uma maior disponibilidade de informação. Dessa forma, ao passo que, para o empresário, há uma maior disseminação de dados sobre os consumidores: traço marcante dos anos 2010 com predomínio da internet, dos anúncios e das redes sociais, momento a partir do qual passou a existir uma maior disposição de investir nessa

área. Isto é, seja como um patrocinador querendo atrelar sua marca ao produto, ou a própria detentora de conteúdo com maior segurança nos investimentos a serem propostos e realizados neste mercado.

A maior difusão de informação, analisada nessa seção, também poderia auxiliar a reduzir os custos de transação. Dahlman (1979 *apud* Hodgson 1994) comenta que um dos pontos que compõe este tipo de custo é o de pesquisa e informação. Ou seja, a maior disponibilidade de informação, típica dos dias atuais em comparação com as décadas de 1980, 90 ou até mesmo no começo dos anos 2000, traz à tona uma realidade completamente diferente em termos dos custos de transação enfrentados pela NBA no Brasil. Além disso, segundo Fiani (2013), a incerteza também aumenta os custos de transação. De outro modo, com uma menor incerteza e maior base de dados sobre o interesse dos consumidores, há uma maior confiança, reduzindo este possível custo de transação trazido nas teorias analisadas.

4.3.3 Investimentos no Brasil

A liga norte-americana, ainda que tenha um crescimento relevante nos últimos anos, tem um histórico de longa data no Brasil. Nos anos 1980 a rede de televisão Bandeirantes foi pioneira e transmitiu, embora não tenha sido ao vivo, as finais da NBA da temporada 1985-86. Além disso, conforme a Associação de Cronistas Esportivos do Estado de São Paulo (Band [...], [2021]) poucos anos depois, já no final da década, passou a transmitir jogos semanalmente durante a temporada 1989-90,

Como forma de investir neste mercado tão promissor para a Liga, a NBA criou diversas estratégias para impulsionar sua penetração no Brasil. Entre elas, podemos citar as mais de 20 lojas oficiais com produtos licenciados e a expansão das plataformas para que se possa consumir o conteúdo. Quanto às plataformas de transmissão, o conteúdo pode ser considerado como descentralizado, de forma que um consumidor possa acessar via televisão (aberta ou fechada), *Youtube*, *streamings*, *pay-per-view* (*NBA League Pass*), entre outros. Ou seja, a NBA não está restrita apenas a quem está disposto a pagar valores mais altos pelo seu conteúdo. Neste momento, ao transmitir um jogo pelo *youtube* de forma gratuita, há um interesse em se expandir a base de fãs.

Um dos investimentos da Liga no país, envolve a criação de espaços concentrados na NBA. Primeiro deles, a *NBA House*, sediada em São Paulo, para que os fãs pudessem assistir os jogos das finais conjuntamente. Este espaço recebeu mais de 40 mil pessoas, somando as

diferentes datas, nas finais de 2023 e tinha previsão de aproximadamente 50 mil para o mesmo recorte do ano seguinte (2024).

Além deste, também foi inaugurado em 2023 o *NBA Park* em Gramado, no Rio Grande do Sul. Este possui mais de 4 mil metros quadrados, sendo a maior loja de produtos licenciados de toda América Latina, sem contar nos espaços interativos para os fãs e restaurante temático. Todo este projeto estrategicamente situado em um dos maiores destinos turísticos de todo Brasil.

Segundo reportagem do Lance! (Vicentini, 2023a), foram 7 anos entre a inauguração da primeira loja oficial em 2016, chegando a 24 lojas ao final de 2023, em 7 estados, além do Distrito Federal (DF), conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Número de Lojas da NBA no Brasil



Fonte: Vicentini (2023a).

Segundo a reportagem da Bloomberg Línea (Bhasin, 2023), entre estas lojas está a terceira maior do mundo e maior da América Latina. Localizada em São Paulo, no Shopping Morumbi, desde 2021.

Com estas diferentes vertentes, a NBA passa a se tornar um produto a ser exposto e consumido cada vez mais pelas pessoas que já tem interesse, e pode aumentar ainda mais sua base de consumo no Brasil. Esta é justamente uma das estratégias citadas por Vicentini (2023a) que comenta em reportagem “A gente investiu muito nos últimos anos em um conceito de multiplataforma. A gente decidiu inundar o mercado brasileiro com os nossos conteúdos, principalmente com os nossos jogos ao vivo”.

Segundo reportagem da *Hoje em Dia*, de 2013 que foi o primeiro ano completo de operação no país, até 2016 o faturamento da NBA Brasil cresceu 300%, chegando ao patamar de R\$100M por ano (Em três [...], 2017). Relembrando que, neste período analisado, ainda não havia concretizado grande parte da operação que hoje está vigente no território nacional.

Atualizando para o cenário mais recente, em nos primeiros quatro meses de 2023, a NBA vendeu apenas em roupas e calçados cerca de R\$47M, de acordo com a reportagem da *Veja* (Brites, 2024). Dessa forma, sem termos os dados realizados de 2023 da operação como um todo, podemos conjecturar que houve um aumento considerável entre o comentado entre 2016 e, mais recentemente, em 2023.

Dessa forma, podemos observar que, conforme as informações trazidas na presente monografia, uma das estratégias utilizadas pela NBA para aumentar seu espaço comercial no território brasileiro é a propaganda e o marketing, além das parcerias comerciais. Segundo reportagem do UOL (Pezzotti, 2024), na exibição de 2024 das finais da Liga na NBA *House* em São Paulo, havia 8 patrocinadores de grande porte, como Budweiser, Sadia e Helmann's, entre outras marcas que são consolidadas no Brasil.

Poderia haver o questionamento do porquê a exposição comercial aos fãs da NBA ser algo de tamanha relevância. Entre outros motivos, um que foi apontado na reportagem do UOL (Vaquer, 2021), ainda em 2021, era do detalhamento deste público, ou quem de fato está assistindo e recebendo aqueles patrocínios. Segundo este levantamento, 27% dos telespectadores eram das chamadas classe AB, que retêm maior poder de compra entre a população brasileira. Desta forma, um anúncio da sua marca ou produto acaba tendo maior valorização quando apresentado a um público com maior chance de haver um retorno desta publicidade, que tem valores expressivos. Nesta mesma reportagem, Vaquer (2021) comenta sobre os mais de R\$100Mi arrecadados com patrocínios para a emissora Bandeirantes, entre os 5 anunciantes. Entre estes, temos inclusive a “Sportbet.io”, que corrobora com Besanko *et al.* (2012), sobre como as casas de apostas acabam tendo um efeito positivo no mercado esportivo.

Justamente a partir deste montante todo de propaganda, e seguindo Sraffa (1982), pode haver um aumento artificial da demanda por conta do maior custo de comercialização. Entende-se aqui que, um aumento apenas artificial não seria o suficiente para sustentar números robustos como os apresentados pela Liga nos últimos anos. Além disso, resgatando conceito trazido na proposição de Marris (1968 *apud* Behrens, 1980), a propaganda seria um elemento crucial para que se possa expandir dentro de um mercado. Este entendimento é similar ao entendimento de Besanko *et al.* (2012), em sua análise das estratégias competitivas dentro de um mercado esportivo. Isto é, a propaganda pode ser um ponto de grande importância para que haja um

crescimento na sua exposição de mercado e de consumo dos seus clientes. E no caso apresentado da NBA no Brasil, parece ser de fundamental relevância.

Retomando outro aspecto que foi trazido no referencial teórico, Fagundes e Pondé (1998) apontam que uma das formas de manter seu cliente, ou de o fidelizar, seria através de campanhas de marketing. Podemos trazer exemplos da NBA em diversas frentes em apoio a esta ideia, com produtos patrocinados no supermercado como na Helmann's, Budweiser e Sadia, ou dentro de serviços de conteúdo como as redes de televisão ou *streamings*. Desta maneira, há uma fidelização do cliente, mesmo quando este não está diretamente envolvido com um evento da Liga.

Conforme trazido no segundo capítulo, Guimarães (1982) comenta sobre a possibilidade de haver um aumento na demanda por conta da diferenciação do produto. A Liga enfrenta a concorrência de outras competições de basquete, como o NBB que ocorre no Brasil, mas também de outras modalidades que se encaixam no setor esportivo. Isto é, podemos apresentar o questionamento sobre uma mudança na demanda deste setor.

Isso ocorre, pois o produto que a NBA oferece acaba sendo diferente dos demais que já estavam presentes no mercado brasileiro. Assim, mesmo competindo com um esporte mais consolidado na cultura e raízes do país, como é o caso do futebol, a liga americana de basquete acaba ganhando espaço neste cenário nacional. Dentro deste setor, as firmas batalham pelo dinheiro de publicidade, patrocínios e gastos em geral dos seus consumidores.

Nos últimos anos, há uma discussão sobre a criação de uma liga única no futebol brasileiro, de forma que os direitos de transmissão, patrocínios, entre outros, fossem regularizados entre os clubes, unificando uma competição que vende seu produto. Na possibilidade de isso ocorrer, teríamos um cenário no qual poderíamos observar um oligopólio diferenciado mais evidente do que acontece hoje. Isto é, dentro do mercado esportivo, há uma diferenciação de produto entre as modalidades, que faria com que ambas as ligas (NBA e Campeonato Brasileiro, por exemplo) tivessem um poder gigante de mercado dentro da sua própria modalidade, apesar de competir com outros produtos como NBB, no caso do basquete, e a Premier League, no caso do futebol.

Além disso, de acordo com Possas (2013), o mercado pode se transformar por conta das estratégias que as firmas apresentam. Adaptando esta análise para o cenário estudado na presente monografia, pode se imaginar que as estratégias e investimentos que a NBA alocou no Brasil, mudaram o mercado pré-existente. Com isto em mente, há de se entender se existe um ganho de espaço e relevância no mercado por causa de uma inovação, como seria em uma suposição schumpeteriana, ou se poderia ocorrer uma mudança nos gostos e preferências. Este

segundo, acaba sendo de maior dificuldade de ser analisado, pois, segundo Mankiw (2009), os economistas acabam não se debruçando em demasia neste assunto. Entretanto, poderia ser de grande interesse em uma alteração de mercado como a apresentada.

Esta possível mudança de mercado pode inclusive ser explicada, em parte, por conta da teoria dos grandes astros, citada anteriormente neste trabalho. Isto é, os fãs querem ter acesso ao melhor conteúdo, no quesito qualidade, do esporte. Neste caso, estamos tratando da liga de basquete mais desenvolvida do mundo e que mais atrai olhares globalmente. Não seria diferente no Brasil. Dessa forma, por contar com os melhores talentos desta modalidade esportiva, a NBA atrai os consumidores, mesmo que em diferentes regiões geográficas. Os telespectadores têm um incentivo a pagar por um serviço de streaming ou *pay-per-view* (*NBA League Pass*), gerando uma amplificação nos ganhos da Liga.

Justamente um dos principais pontos para que esses ganhos fossem alavancados foi o desenvolvimento tecnológico, para que o conteúdo pudesse ser transmitido. Ou seja, atualmente a Liga pode transmitir jogos ao vivo, com a qualidade de jogo de ponta, que se mantém a décadas. Assim, este mercado potencial cresce e os consumidores acabam ficando mais próximos do produto, por mais que a distância física não tenha se alterado.

Para trabalhos futuros nesta área, poderá ser interessante adicionar comparações com internacionalização da NFL, liga americana de maior sucesso nos EUA. Além disso, buscar similaridades entre o processo analisado da NBA em solo brasileiro com a Premier League, fazendo um paralelo com outra liga esportiva de diferente modalidade, que também tem presença no Brasil.

5 CONCLUSÃO

A presente monografia buscou entender como ocorreu o aumento da comercialização no Brasil da NBA, liga norte-americana de basquete, que movimenta bilhões de dólares globalmente. Para isto, utilizou-se de uma base teórica que procurou entender o papel dos custos de transação e da informação, além da importância que a inovação traz para um mercado que atua como um oligopolista diferenciado. Tudo isto em um contexto que aborda a economia do esporte dentro do cenário global.

Após apresentar os mecanismos de atuação da Liga, como as franquias, a relação entre franquia-jogadores e Liga-franquias, o foco da presente monografia recaiu sobre o entendimento do modelo de negócio, ou seja, nas vendas e na espetacularização, a partir da presença e retenção dos grandes astros no momento e previstos no futuro. Também foi fundamental, o entendimento do modelo de negócios utilizado para a disseminação da NBA para a China, no sentido de esclarecer sobre as estratégias usadas no processo de internacionalização para o Brasil.

No caso do mercado brasileiro, este trabalho mostrou o aumento do interesse pela Liga dentro do país, a partir dos investimentos propostos pela própria detentora do conteúdo, que funcionou e potencializou um maior volume de transmissões, vendas, abertura de lojas e espaços voltados para a Liga. Isto foi possível, pelo entendimento por parte de seus dirigentes de que se tratava de um produto inovador, quando comparado aos seus semelhantes na indústria esportiva que atua no Brasil (NBB, ou mesmo de outros esportes como o futebol), sendo a principal estratégia usada pela NBA a intensificação da propaganda e do marketing, com grande exposição do conteúdo e inovação para, além de reter os fãs, atrair uma nova base. Em sintonia com isto, foi de fundamental importância o aumento da oferta de tecnologia e informação, de maneira que a operação realizada hoje no território brasileiro se tornasse viável.

Pelo que foi apresentado, entende-se que, caso seja mantida esta ambição da liga norte-americana em termos manutenção consistente e eficiente dos investimentos aplicados no Brasil, ainda existe um potencial de crescimento para os anos futuros.

REFERÊNCIAS

- ANDREFF, Wladimir. Globalization of the sports economy. **Rivista Di Diritto ed Economia Dello Sport**, Italia, v. 4, n. 3, p. 13-32, 2008. Disponível em: http://www.rdes.it/RDES_3_08_ANDREFF.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.
- ANDREFF, Wladimir. Sports accounting. *In*: ANDREFF, Wladimir; SZYMANSKI, Stefan (ed.). **Handbook on the economics of sport**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. Cap. 1, p.11-21. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00007>. Acesso em: 13 mai. 2024.
- AVERAGE franchise value of NBA teams from 2001 to 2023. **Statista**, Professional Sports, Oct 30, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/193442/average-franchise-value-in-the-nba-since-2000/>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- BEHRENS, Alfredo. Uma resenha das principais contribuições à teoria do crescimento das firmas. *In*: BEHRENS, Alfredo. **Literatura econômica**. Rio de Janeiro, 1980. v. 2. p. 399-421.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BHASIN, Kim. NBA ganha mais fãs fora dos EUA e acelera expansão com lojas no exterior. **Bloomberg Linea**, 10 maio 2023. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2023/05/10/nba-ganha-mais-fas-fora-dos-estados-unidos-e-planeja-expansao-internacional/>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- BONFIM, Marcos. Crescimento explosivo: como o Brasil se tornou um dos maiores mercados da NBA. **Exame**, São Paulo, 3 jun. 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-o-brasil-se-tornou-um-dos-maiores-mercados-para-a-nba/>. Acesso em: 9 dez. 2023.
- BOSTON Celtics franchise value 2023. **Statista**, Professional Sports, Nov 3, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/194645/franchise-value-of-the-boston-celtics-of-the-nba-since-2006/>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- BRITES, Ramiro. NBA vende R\$ 50 milhões em roupas e calçados no Brasil em 2023. **Veja**, 14 maio 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/nba-vende-r-50-milhoes-em-roupas-e-calcados-no-brasil-em-2023>. Acesso em: 07 jul. 2024.
- CARDENAL, Miguel. A indústria do esporte. **Revista Uno**, São Paulo, ago. 2013. Disponível em: <https://www.revista-uno.com.br/numero-8/la-industria-del-deporte/>. Acesso em: 03 abr. 2024.
- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, United Kingdom, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 15 mar. 2024.
- CRESCENDO 25 vezes mais que economia dos EUA, times da NBA valem mais do que países inteiros produzem. **ESPN Brasil**, 16 fev. 2017. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/671424_crescendo-25-vezes-mais-que-economia-dos-eua

LOS ANGELES Clippers franchise value 2023. **Statista**, Professional Sports, Nov 3, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/194657/franchise-value-of-the-los-angeles-clippers-of-the-nba-since-2006/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

MANKIW, Nicholas. **Introdução à economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MINOTTI, Paulo Fernando; COSTI, André Rimoli; RIMOLI, Celso Augusto; VICENTE, Rafael de Freitas. NBA e LNB: uma análise comparativa das estratégias de marketing e a influência dos principais stakeholders. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 102–112, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v4i2.129>. Acesso em: 19 jan. 2024.

NBA sponsorship revenue from 2010 to 2023. **Statista**, Professional Sports, Oct 27, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

NICHOLSON, Walter; SNYDER, Christopher Mark. **Microeconomic theory: basic principles and extensions**. 10th ed. Mason: Thomson Higher Education, 2012.

O'LEARY, Leanne. **Employment and labour relations law in the premier league, NBA and International Rugby Union**. New York: Springer, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-6265-159-3>. Acesso em: 09 jun. 2024.

OZANIANAND, Mike; TEITELBAUM, Justin. NBA Valuations 2023. **Forbes**, 26 out. 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/lists/nba-valuations/?sh=64d0dc376982>. Acesso em: 28 mar. 2024.

PEZZOTI, Renato. Com 8 patrocinadores, NBA House 2024 espera receber 50 mil pessoas. **Uol**, 7 jun. 2024. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/06/07/com-patrocinadores-nba-house-espera-receber-50-mil-pessoas-em-sao-paulo.htm#:~:text=A%20NBA%20House%20com%20quase,entregarmos%20um%20evento%20de%20excel%C3%A7%C3%A3o.&text=As%20marcas%20tamb%C3%A9m%20oferecem%20a%20C3%A7%C3%B5es,tempo%20como%20parceria%20do%20evento>. Acesso em: 02 jul. 2024.

PILATTI, Luiz Alberto. A lógica da produção do espetáculo: O esporte inserido na Indústria do Entretenimento. **Revista Electrónica Internacional de Economía Política de las Tecnologías de la Información y la Comunicación**, São Cristovão, SE, v. 8, n. 2, p. 1-18, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/278>. Acesso em: 07 jan. 2024.

PORTUGAL NETO, Amaury Floriano; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Avaliação de risco no processo de internacionalização da NBA no Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.15, n. 1, p. 71-87, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.480>. Acesso em: 06 jan. 2024.

POSSAS, Mario. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 245-252. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4869395/mod_resource/content/1/david-kupfer-economia-industrial-campus-grupo-elsevier-2012-1.pdf. Acesso em: 22 abr. 2024.

PRADO, Matheus. Como a transmissão da NBA no Brasil virou referência para o resto do mundo. **CNN Brasil**, São Paulo, 17 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/como-a-transmissao-da-nba-no-brasil-virou-laboratorio-para-o-resto-do-mundo/>. Acesso em: 29 jun. 2024.

PRONI, Marcelo Weishaupt. A economia do esporte em tempos de Copa do Mundo. **Ciência Hoje**, Campinas, 12 jun. 2014. Disponível em: [https://www.dicyt.com/noticia/a-economia-do-esporte-em-tempos-de-copa-do-mundo#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20PIB%20do,%24%20100%20bilh%C3%B5es%2C%20atualmente\)](https://www.dicyt.com/noticia/a-economia-do-esporte-em-tempos-de-copa-do-mundo#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20PIB%20do,%24%20100%20bilh%C3%B5es%2C%20atualmente).). Acesso em:

QUEM SÃO todos os afastados pelo escândalo de apostas no futebol brasileiro. **ESPN**, 10 maio 2023. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/_/id/12029096/quem-sao-todos-afastados-escandalo-apostas-futebol-brasileiro. Acesso em: 15 jul. 2024.

ROSEN, Sherwin. The economics of superstars. **The American Economic Review**, United States, v. 71, n. 5, p. 845-858, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1803469>. Acesso em: 17 mai. 2024.

SOUZA, Antônio. NBA: título inédito e receita recorde de US\$ 10 bilhões mostram a força da liga. **Exame**, 22 jun. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esporte/nba-titulo-inedito-e-receita-recorde-de-us-10-bilhoes-mostram-a-forca-da-liga/>. Acesso em: 01 jul. 2024.

SRAFFA, Piero. As leis dos rendimentos sob condições de concorrência. 1982. *In*: INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÓMICO E SOCIAL; INSTITUTO DE PESQUISAS. **Clássicos de literatura económica**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1988. p. 11-32. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/14315/1/classicos_de_literatura_economica.pdf. Acesso em: 17 fev. 2024.

SZYMANSKI, Stefan. **Competitive balance in sports leagues and the paradox of power**. [S.l.]: International Association of Sports Economists, 2006. (Working Papers, n. 618).

THE BUSINESS of Basketball: 2023 ranking. **Forbes**, 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/nba-valuations/list/1000#tab:overall>. Acesso em: 28 mar. 2024.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e Teoria da Firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 67-107, 1998. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/19591>.

VAQUER, Gabriel. NBA: Band fecha 5º patrocinador e atinge alto faturamento para TV. **Uol**, 24 abr. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/gabriel-vaquer/2021/04/24/band-fecha-5-patrocinador-para-nba-e-ja-fatura-ate-r-100-mi-com-basquete.htm#:~:text=A%20Band%20fechou%20na%20sexta,o%20dia%2022%20de%20julho>. Acesso em: 12 jun. 2024.

VARIAN, Hal. **Microeconomia**: uma abordagem moderna. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

VICENTINI, Rodrigo. As linhas de negócios da NBA no Brasil e o foco na experiência do fã: com 46 milhões de fãs, liga de basquete amplia lista de patrocinadores e lojas físicas no país. Entrevistado. **Lance!** 13 jun. 2023a. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/os-negocios-da-nba-no-brasil-e-o-foco-na-experiencia-do-fa.html>. Acesso em: 29 mai. 2024.

VICENTINI, Rodrigo. Nós vemos a NBA cada vez mais sendo parte da rotina do brasileiro, diz responsável pela liga no país. Entrevista concedida a Athos Moura e Vitor Seta. **O Globo**, 26 maio 2023b. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/panorama-esportivo/post/2023/05/nos-vemos-a-nba-cada-vez-mais-sendo-parte-da-rotina-do-brasileiro-diz-responsavel-pela-liga-no-pais.ghtml>. Acesso em: 18 abr. 2024.

WANG, Ziyi. Research on NBA business operation and brand development strategy: a case study based on NBA characteristic event concept. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, United Kingdom, v. 51, p. 153-160, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/51/20230641>. Acesso em: 02 fev. 2024.

WU, Qingyun. Research on the factors of NBA income development in the Chinese market since 2007. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, United Kingdom, v. 51, p.129-134, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/51/20230646>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ZHOU, Liangjun; WANG, Jerred Junqi; CHEN, Xiaoying; LEI, Chundong; ZHANG, James J.; MENG, Xiao. The development of nba in China: a glocalization perspective. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 18, n. 1, p. 81-94, 2017.