



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Cesta ou Touchdown?

Um Estudo comparativo entre as estratégias de
Marketing da NBA e da NFL no Brasil

Bernard Wolf Moritz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2018.



Bernard Wolf Moritz

Cesta ou Touchdown?
Um Estudo comparativo entre as estratégias de Marketing da NBA e da NFL
no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Marco Aurélio Sá Ribeiro

Rio de Janeiro
Novembro de 2018.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Leonardo e Gisele, que sempre me apoiaram e empregaram todos os meios possíveis para que esse momento chegasse. Agradeço por todos os ensinamentos e momentos, e me orgulho muito de ser filho de vocês. E, mãe, muito obrigada por todas horas ao meu lado me ajudando neste trabalho.

Aos meus irmãos, Ana Paula e Alexandre, também sempre me apoiando e torcendo para que este momento chegasse.

Ao meu amor, melhor amiga e namorada, Karina, pelo apoio incondicional, companheirismo e parceria. Só tenho a agradecer por você existir na minha vida.

Aos meus amigos, por tornarem minha vida mais leve e torcerem por mim sempre, em especial ao Rodrigo Kandelman, que deixou muitas saudades e estará sempre comigo e torcendo por mim.

Ao Professor Celso Crivano, por toda a ajuda nas disciplinas em que mais tive dificuldade.

Ao Samy Vaisman e ao Arnon de Mello por me abrirem as portas da NBA e me fornecerem informações importantíssimas para o trabalho.

Por fim, agradeço ao meu professor e orientador, Marco, por toda a paciência, pelos encontros, pela dedicação e orientação e tudo que tenha tornado possível a conclusão desta monografia. Sem sua orientação e conselhos, o resultado não seria o mesmo.

Resumo

Moritz, Bernard Wolf. “Cesta ou Touchdown?” Um estudo comparativo entre as estratégias de marketing Da NBA e da NFL no Brasil. Rio de Janeiro, 2018. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NBA e NFL são duas ligas de grande faturamento e popularidade global. O objetivo deste trabalho é fazer uma comparação entre as estratégias de marketing de ambas no Brasil. Com o intuito de compreender melhor o aumento do número de fãs das ligas e os esforços realizados pelas empresas para tal, foi feito um estudo de caso exploratório, em que os dados foram coletados a partir de revisão bibliográfica e entrevista qualitativa. As teorias do macroambiente, das cinco forças competitivas, do marketing esportivo e de conteúdo foram utilizadas como base de comparação. Concluiu-se então que a NBA, por estar investindo mais e por mais tempo no Brasil, possui melhores resultados e um produto mais maduro que a NFL no país.

Palavras- chave: NBA; NFL; Marketing; Estratégia; Esportes

Abstract

Moritz, Bernard Wolf. "Basket or Touchdown?" A comparative study between the marketing strategies of NBA and NFL in Brazil. Rio de Janeiro, ano. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NBA and NFL are leagues with huge revenues and popularity around the world. The purpose of this work is to compare the marketing strategies of both leagues in Brazil. In order to have a better understanding about the growth of their fan base in the country, and the efforts made by the companies to achieve it, an exploratory case study was made, in which the data was collected from bibliographic review and in a qualitative interview. The theories of macro environment, competitive strategy, sports and content marketing were used as a basis for comparison. It was concluded that NBA, because of their earlier and bigger investments, has better results and a more mature product than the NFL in the country.

Keywords: NBA; NFL; Marketing; Strategy; Sports

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Referencial Teórico.....	4
2.1. Planejamento Estratégico.....	4
2.2. Macroambiente.....	5
2.2.1. Ambiente Econômico.....	6
2.2.2. Ambiente Político Legal.....	6
2.2.3. Ambiente Sociocultural.....	7
2.2.4. Ambiente Tecnológico.....	7
2.2.5. Ambiente Natural.....	8
2.3. Estratégias Competitivas.....	9
2.3.2. Estratégias Competitivas Genéricas.....	10
2.3.3. Vantagem Competitiva.....	10
2.4. Modelo das Cinco Forças do ambiente competitivo	12
2.4.1. Ameaça de Novos Entrantes.....	13
2.4.2. Ameaça de Produtos Substitutos.....	14
2.4.3. Poder de Negociação com fornecedores.....	14
2.4.4. Poder de Negociação com compradores.....	15
2.4.5. Rivalidade entre empresas existentes.....	15
2.5. Marketing Esportivo.....	17
2.5.1. Marketing de Eventos Esportivos.....	18
2.5.2. Licenciamento de Produtos.....	19
2.5.3. Patrocínio Esportivo.....	20
2.6. Marketing de Conteúdo.....	21
3. Metodologia.....	23
3.1. Tipo de Pesquisa.....	23
3.2. Técnica de coleta e análise de dados.....	23
4. Apresentação e análise dos resultados.....	24
4.1. Planejamento Estratégico.....	24
4.2. Macroambiente.....	26
4.3. Estratégias Competitivas.....	28
4.4. Cinco Forças de Porter.....	30
4.5. Marketing Esportivo.....	33
4.6. Marketing de Conteúdo.....	40

5. Conclusões.....	42
Referências Bibliográficas.....	44

Lista de figuras

Figura 1: Macroambiente.....5

Figura 2: Forças de Porter...12

Figura 3: Marketing Esportivo..33

Figura 4: Marketing de Conteúdo..40

1. Introdução

O basquetebol foi inventado no ano de 1891 por James Naismith nos Estados Unidos. Passaram-se 55 anos e alguns protótipos e fusões de modelos de ligas anteriores, que eram jogadas até o surgimento da National Basketball Association (NBA) em 1946. Atualmente a liga possui 30 franquias divididas em conferências Leste e Oeste, de acordo com o site da NBA (2018).

Nos dias de hoje, a liga é vista como um negócio de imensas proporções. Segundo o site The Playoffs (2017), o faturamento global da Liga em 2016/2017 foi de U\$ 8 Bilhões. A NBA está cada vez mais globalizada. Conforme apurado pelo portal IG (2017), são 108 jogadores estrangeiros de 42 países diferentes e diversos escritórios espalhados pelo mundo, e isso é apenas um reflexo da estratégia de expansão para outros países que a liga tem utilizado. Um desses países é o Brasil.

Segundo o Ministério do esporte (2014), a NBA chegou oficialmente ao Brasil em Julho de 2012, montando seu escritório no Rio de Janeiro. Porém, as primeiras partidas da NBA transmitidas no Brasil ocorreram no final da década de 80. Segundo apuração do Jornal Estado de São Paulo (2017), o faturamento da liga quadruplicou nos três primeiros anos operando no país, saindo de R\$ 25 milhões em 2013 para R\$ 100 Milhões em 2016, e a tendência é aumentar cada vez mais.

Segundo a Kantar/Ibope (2018), a temporada 2016/2017 da NBA marcou o novo recorde de jogos transmitidos na televisão e um crescimento de 36% a mais de pessoas assistindo aos jogos em relação à última temporada regular. Já nos jogos da fase de playoff, o crescimento é ainda maior: um aumento de 64%. Atingindo um número ainda mais impressionante, a emissora ESPN bateu seu recorde de audiência em toda sua história no Brasil com as finais da NBA esse ano. Os jogos tiveram média de audiência 23% superior às partidas das finais do ano anterior. Um estudo da Ibope/Rebucom (2017) mediu o número de superfãs de basquete no Brasil. Atualmente, estima-se que no país existem 31

milhões de fãs, sendo 13 milhões Super fãs, aqueles que acompanham notícias e partidas de suas equipes de interesse pelas diversas mídias, e costumam comprar produtos oficiais.

De acordo com a Propmark (2017), a liga possui uma estratégia de marketing bastante variada, principalmente focada em criação de conteúdo nas plataformas e redes sociais em que está presente. Além disso, o licenciamento da marca para confecção de produtos, as relações de patrocínio esportivo com diversas empresas que desejam associar sua imagem à liga, e a realização de eventos e ações sociais, vêm trazendo resultados positivos, e consequentemente levando ao aumento de audiência da liga no Brasil.

Segundo dados do site da ESPN (2018), o Futebol Americano foi inventado em 1876 por estudantes das universidades de Harvard, Princeton e Columbia. O jogo foi criado a partir de uma mistura do Futebol, que já era praticado na Inglaterra, com o Rugby.

Ainda de acordo com a emissora, em 1920 foi criada a primeira liga profissional do esporte, a American Professional Football Conference, que em 1922 viraria a National Football League (NFL). A NFL é uma liga com 32 times, separados em duas conferências: a NFC (National Football Conference,) e a AFC (American Football Conference), cada uma com 16 times, que competem com o objetivo principal de jogar o Super Bowl (final da NFL).

O Super Bowl atualmente é um dos maiores eventos do planeta e conta com mais de 100 milhões de espectadores no mundo todo conforme estudo da Nielsen (2018). Além disso, os preços dos comerciais transmitidos durante a partida são os mais caros do mundo, custando seis milhões de dólares cada trinta segundos, conforme estudo da Kantar/Ibope (2017).

A paixão pela liga no território brasileiro vem crescendo cada vez mais, de acordo com reportagem do canal ESPN (2015). As primeiras transmissões do esporte da bola oval no Brasil foram em 1969. Além disso, segundo informação do site da NFL (2018), três jogadores brasileiros já atuaram nesta liga, porém atualmente, apenas Cairo Santos, Kicker dos Los Angeles Rams, que obteve certo sucesso no time, continua jogando.

De acordo com o Kantar/Ibope (2017), a audiência do Super Bowl 2017 ultrapassou 2,2 milhões de espectadores em rede nacional. Ainda segundo o mesmo instituto de pesquisa, 15 milhões de brasileiros se declararam fãs de futebol americano. A pesquisa aponta um crescimento de 26% no número de fãs do esporte, em comparação com pesquisa feita em setembro de 2013, colocando o Brasil atrás apenas do México como o país com maior número de fãs da liga fora dos Estados Unidos.

Devido a este crescimento, a NFL vem olhando com bons olhos para o Brasil, e mirando cada vez mais o mercado brasileiro e a globalização da sua marca. Segundo a revista Exame (2017), a liga recentemente assinou um contrato com a Effect Sports, agência de marketing esportivo nacional, designada pela liga americana de futebol para cuidar de seus canais digitais, mídias sociais e também prestar consultoria sobre o mercado brasileiro à liga.

Constatando-se então o grande crescimento do número de espectadores e o aumento da audiência nas transmissões de ambas as ligas em solo nacional, e ainda o crescimento da receita da NBA no país, este trabalho tem como objetivo compreender e comparar as estratégias de marketing que foram e são adotadas pelas ligas, com intuito de aumentar sua audiência e faturamento no Brasil. Levando-se em conta que este é um tema pouco estudado até o presente momento em nosso país, torna-se relevante pesquisar o assunto para uma maior compreensão deste fenômeno ocorrido na mudança de comportamento de muitos brasileiros que antes não acompanhavam as ligas americanas, e recentemente passaram a acompanhar, tornando-se fãs de ambas.

2. Referencial Teórico

Com o intuito de ter um melhor entendimento sobre o tema de pesquisa e também de compreender como a NBA cresceu sua visibilidade no Brasil, este referencial teórico abordará os seguintes assuntos: A teoria do Macroambiente, a teoria das Cinco forças competitivas de Porter, marketing esportivo e seus sub tópicos: Licenciamento esportivo, marketing de eventos esportivos assim como patrocínio esportivo e também o marketing de conteúdo.

2.1. Planejamento Estratégico

Para Porter (1999), o planejamento estratégico é um mecanismo que permite, através de uma avaliação completa do micro e do macroambiente, definir objetivos e determinar qual estratégia a organização utilizará para alcança-los.

Las Casas (2010) afirma que qualquer tipo de organização deveria utilizar os conceitos do planejamento estratégico, pois eles podem auxiliar no direcionamento das operações da empresa, independentemente do macroambiente em que será encontrado. Assim, primeiramente, as organizações necessitam estudar detalhadamente seus stakeholders e também seu ambiente interno. Após essa profunda análise, se faz necessário colocar em prática fatores como visão, missão, definição de metas, objetivos e estratégias escolhidas, visando atingir o que foi planejado.

2.2. Macroambiente

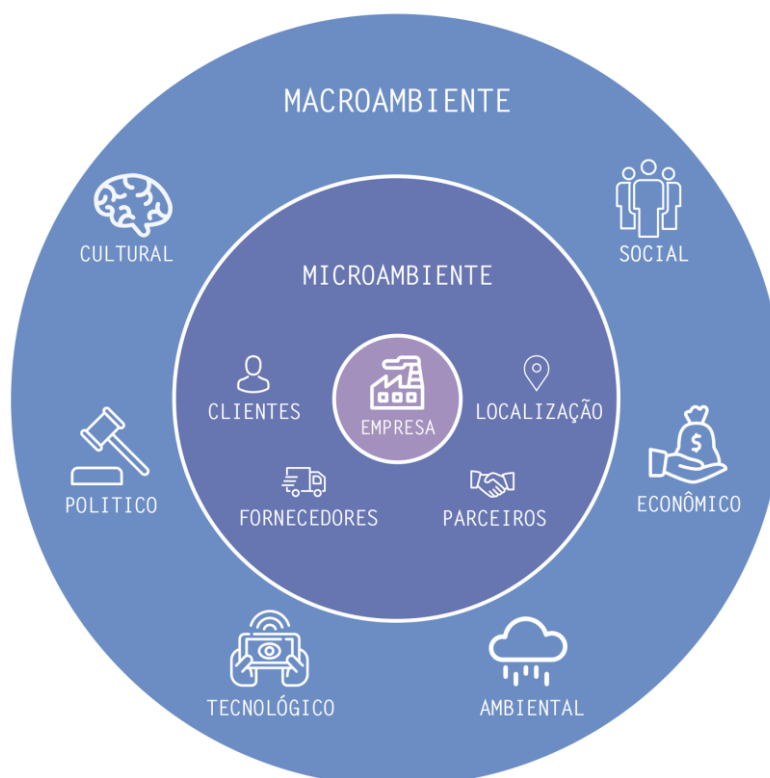


Figura 1: Macroambiente

Fonte: IDEAL MARKETING. *O que é análise SWOT*. Disponível Em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-analise-swot/> > Último acesso em: 29 de Outubro de 2018

O ambiente no qual as empresas estão inseridas, está em constante mudança, e se apresenta de maneira diferente a cada uma das organizações. A análise do Macroambiente é feita para descobrir como o ambiente externo pode afetar a realidade de uma empresa. Esta se divide em duas partes: “ambiente geral” e “ambiente competitivo”.

De acordo com Kotler (2005), a análise ambiental é definida como a prática de mapear as mudanças no ambiente que sejam capazes de interferir em uma organização e no mercado. Esta análise visa fazer alterações que encaminhem as organizações a conseguir novas oportunidades.

Segundo Bicho e Baptista (2006), as mudanças ocorridas no ambiente geral externo afetam todas as empresas que atuam na mesma área geográfica e setor, podendo trazer tanto oportunidades como ameaças. Mudanças na

legislação, bem como, avanços tecnológicos, por exemplo, irão interferir diretamente nas empresas do mesmo ramo.

O macroambiente é compreendido, segundo Palmer (2006), por cinco forças externas, são elas: econômicas, políticos-legais, socioculturais tecnológicas e naturais, e estas não estão sob o controle de nenhuma organização, mas ainda assim impactam diretamente no desempenho das empresas.

Kotler (2006) afirma que estas variáveis são fatores não controláveis que a empresa precisa observar constantemente, e reagir aos mesmos quando necessário. Las Casas (2010) reafirma a importância de um monitoramento sistêmico e constante destas variáveis ambientais para que as empresas canalizem suas estratégias no caminho correto, potencializando futuras oportunidades e minimizando as ameaças.

2.2.1.Ambiente Econômico

Este ambiente é formado por diversas variáveis que influem no poder de compra da população e das organizações. Segundo Chiavenato (2007), os fatores econômicos informam o estágio da economia em determinado momento, podendo estar em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade. Eles também informam as políticas monetárias e fiscais, se há inflação ou deflação e também outros indicadores econômicos. Cada uma dessas facetas da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua estratégia

Segundo Right, Kroll e Parnell (2000), as variáveis econômicas exercem impacto direto nos negócios. Como por exemplo, nas quedas e elevações nas taxas de juros, aumento ou diminuição do PIB, bem como, da inflação e do valor do dólar podem representar tanto oportunidades quanto ameaças para as empresas.

2.2.2.Ambiente Político Legal

De acordo com Chiavenato (2007), os fatores políticos legais dizem respeito às decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal, e são capazes de afetar diretamente as atividades e operações da empresa. Por exemplo, mudanças nas leis relativas ao salário mínimo, ou alterações na legislação trabalhista podem afetar diretamente o cotidiano das empresas, ainda que as mesmas não participem diretamente desta decisão.

Kotler (2000) afirma que a legislação influi nos negócios, pois possibilita criar novos cenários e áreas de atuação, e tanto oportunidades de mercado para as organizações como ameaças. O autor ainda diz que esta variável possui três objetivos centrais: proteger individualmente as empresas; proteger os clientes de negócios ou anúncios desleais e prejudiciais; e proteger os interesses da sociedade.

2.2.3.Ambiente Sociocultural

De acordo com Kotler (2005), as empresas devem tentar compreender as visões que os indivíduos têm de si próprio, dos outros, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo para poderem identificar possíveis tendências de mercado a partir do comportamento e pensamento dos consumidores.

Las Casas (2010) diz que os estudos culturais são de grande importância para as organizações, pois erros cometidos nessas pesquisas são capazes de gerar antipatia em relação a alguns produtos ou marcas, que dificilmente são revertidos no futuro. Por exemplo, não é recomendável para uma empresa vender carnes bovinas numa região onde o animal é considerado sagrado para a maioria dos habitantes. Kotler (2006) também afirma que as organizações precisam oferecer produtos que estejam alinhados aos valores da sociedade, assim como abordar e atender as necessidades dos diferentes grupos e culturas existentes.

2.2.4.Ambiente Tecnológico

A tecnologia vem mudando num ritmo cada vez mais acelerado e, em consequência disso, se faz necessário que as empresas compreendam essas mudanças e se atualizem constantemente. Betz (1997) Afirma que, inicialmente, existe a necessidade de inventar uma nova tecnologia. O segundo passo é desenvolvê-la e incorpora-la a produtos, serviços ou processos. E, por fim, há a necessidade de ser idealizada, produzida, testada e lançada no mercado.

Segundo Porter (2006), no ambiente tecnológico as corporações devem estar sempre atentas às mudanças no mercado, pois estas podem gerar múltiplas oportunidades para inovação e diferenciação. Por exemplo, uma nova tecnologia lançada por uma corporação proporciona uma vantagem competitiva a esta, uma vez que a empresa passa a oferecer um produto antes inexistente, ganhando uma grande parcela do marketshare até que surjam concorrentes para disputar aquele mercado.

Las Casas (2010) crê que o ambiente tecnológico é altamente suscetível a mudanças. Estas estão cada vez mais velozes e impactam diretamente no desenvolvimento mercadológico das organizações. Em decorrência disso, os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores, gerando a necessidade das empresas renovarem constantemente suas estratégias de marketing e impactando no faturamento das mesmas.

2.2.5.Ambiente Natural

Temas sobre responsabilidade socioambiental, meio-ambiente, e natureza têm sido amplamente debatidos na atualidade. Essas questões tornaram-se variáveis estratégicas importantes às empresas. Segundo Porter (2006), no ambiente natural, as corporações devem estar cientes da escassez de matérias-primas, dos crescentes custos de energia, dos níveis de poluição e das alterações promovidas pelo governo no que diz respeito à proteção ambiental.

De acordo com Las Casas (2010), as empresas necessitam estar sempre informadas a respeito de possíveis alterações na legislação ambiental, e também ao cumprimento do regulamento estabelecido pelos órgãos fiscalizadores do meio ambiente. O autor também menciona que a empresa deve sempre prezar por uma boa imagem perante os consumidores e a sociedade, pois cada vez

mais, a reputação e as ações da empresa estão pesando na decisão de compra dos clientes. Desta forma, uma empresa que respeite o meio ambiente, consegue gerar empatia para sua marca, enquanto empresas envolvidas em escândalos ambientais, podem sofrer danos irreparáveis.

Tendo em vista os cinco fatores do ambiente competitivo e os fatores do ambiente geral, conclui-se que a análise do macro ambiente e de suas variáveis ambientais é fundamental na criação e estruturação do plano estratégico de uma empresa. Além disso, pode auxiliar também na tomada de decisão em relação à viabilidade ou não de um novo negócio em um determinado setor, na compreensão e entendimento de um determinado público alvo, no lançamento de novos produtos, no aumento dos lucros, na melhora da reputação da empresa.

É vital que as organizações monitorem constantemente as forças do ambiente. Diversas corporações correm riscos no mercado e podem vir à falência por não analisarem as informações do macroambiente, apenas focando as atenções nos concorrentes diretos e ambiente interno.

2.3.Estratégias Competitivas

A busca incessante de uma posição competitiva mais favorável no mercado, em relação às forças que determinam a concorrência: assim Porter (1999) definiu a estratégia competitiva. Porter (2004) também afirma que a criação de estratégias competitivas consiste em definir e desenvolver a maneira como a empresa competirá no mercado. Além disso, quais devem ser suas metas e políticas necessárias para alcançar este cenário traçado, e os caminhos ideais na busca de vantagens competitivas que ofereçam um diferencial em relação a seus concorrentes.

O autor entende que a postura adotada pelos concorrentes frente ao mercado, tem reflexo no cotidiano de todas as empresas de um mesmo setor, fazendo com que estas sejam obrigadas a estar constantemente atualizando suas estratégias, visando estabelecer uma posição exclusiva e mais vantajosa que a da concorrência.

2.3.2. Estratégias Competitivas genéricas

Segundo Porter (1985), existem três tipos de estratégias genéricas. O autor as aborda relacionando-as com as cinco forças competitivas. A primeira estratégia mencionada pelo autor é a liderança no custo total. As corporações usam este método como forma de oferecer um custo mais baixo em comparação aos concorrentes, provocando uma substancial barreira aos novos entrantes; e também colocando a empresa em uma posição favorável em relação aos possíveis produtos substitutos.

A segunda estratégia citada pelo autor é a diferenciação. Esta consiste na capacidade da empresa criar e gerar no público, a percepção de que um produto ou serviço oferecido seja único no mercado.

E, por último, Porter (1985) cita o enfoque como uma estratégia genérica. Esta consiste na empresa focar em apenas um segmento em particular. Esta abordagem pode prover retornos acima da média para a empresa, por estar voltada apenas para um nicho específico e atender suas necessidades.

Porter (1985) ainda ressalta os dois principais riscos de seguir estas estratégias: o primeiro seria falhar ao tentar alcança-las, e o segundo ocorre quando a vantagem obtida por esta perde o seu valor, seja com a evolução da indústria ou com o passar do tempo.

Conclui-se que as três abordagens genéricas são alternativas viáveis e fundamentais para lidar com as forças competitivas do mercado. No entanto, Porter (1986) afirma que se a organização falhar ao desenvolver pelo menos uma delas, poderá ficar em uma situação extremamente complicada, pois não terá nenhuma diferenciação em relação aos concorrentes ou enfoque em algum nicho específico, e nem terá o preço mais baixo do mercado.

2.3.3. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é o diferencial que uma determinada empresa possui em comparação aos seus competidores.

Cada organização possui suas particularidades e, portanto, possuem vantagens competitivas diferentes. Segundo Porter (1993), as empresas adquirem vantagens competitivas quando descobrem novas maneiras de operar e competir num segmento, e aplicam essas descobertas no mercado. Outro modo de obter uma vantagem, segundo o autor, ocorre quando uma empresa concentra-se num segmento diferente, sendo ele único ou exclusivo, e assim modifica o mercado.

Conclui-se que caso uma empresa possua recursos iguais aos de outras organizações que competem no mercado, estes não serão considerados uma vantagem competitiva. Dessa maneira vemos que a criação de uma vantagem competitiva é um ato inovador extremamente relacionado com a maneira da empresa de criar novos métodos para realizar atividades, novos procedimentos e tecnologias, porém sempre é influenciada pelo ambiente externo das corporações.

2.4. Modelo das Cinco forças do ambiente competitivo

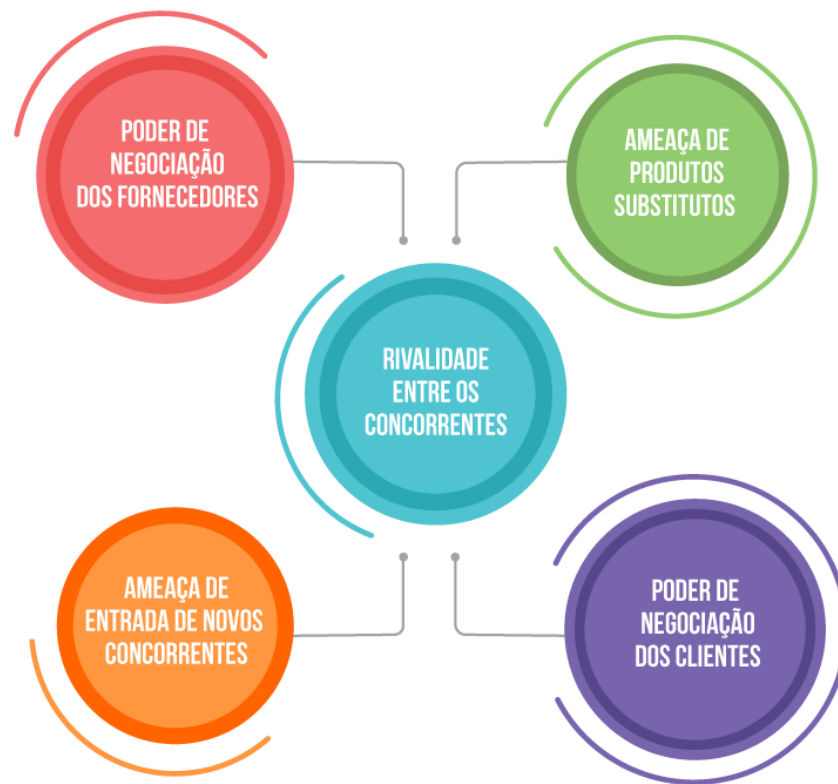


Figura 2: Forças de Porter

Fonte: SITEWARE. *Análise das cinco forças de Porter*. Disponível Em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>>. Última consulta em 15 de Outubro de 2018

De acordo com Porter (2005), a análise do ambiente externo engloba cinco forças competitivas que são consideradas essenciais para a compreensão do mesmo. São elas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O modelo das cinco forças foi criado e é utilizado para identificar a atratividade total de uma indústria. Segundo Barney (2011), as indústrias que são atraentes possuem baixas ameaças no que diz respeito a entrada, a

rivalidade, aos produtos substitutos, aos fornecedores e compradores poderosos.

2.4.1. Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes tem a ver com o nível de competitividade do setor ou com até que ponto as empresas estão dispostas e possuem capacidade de entrar para concorrer no mercado e disputar consumidores. Para Porter (1986), os novos entrantes em um mercado trazem novidades ao setor, desejo de aumentar seu marketshare e podem dispor de recursos substanciais. Desta forma, estes podem desencadear a redução nos preços, o aumento nos custos e a diminuição da lucratividade de seus concorrentes. Por outro lado, existem dois tipos de ameaças para os novos entrantes: a existência de barreiras consolidadas para ingressar em determinado setor e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.

Segundo Porter (1986), a importância de uma ameaça de um novo entrante para uma organização pode variar, e isto vai depender das barreiras de entrada existentes e da possível retaliação das empresas concorrentes. No caso do novo entrante não estar pronto para tal reação dos competidores, e as barreiras forem altas, a ameaça deste para as empresas existentes é considerada baixa. Como exemplo de mercados que possuem barreiras elevadas de entrada, podemos citar os que têm matérias primas escassas, que necessitem tecnologias especializadas ou instalações e equipamentos especiais.

O autor menciona que economias de escala mostram o quanto uma empresa é capaz de reduzir o custo unitário por produto, na medida em que amplia a sua produção. Deste modo, conseguem fazer com que os novos entrantes precisem investir um montante elevado para estarem aptos a concorrer, além de necessitarem estar preparados para sofrerem prejuízos nos produtos vendidos em um primeiro momento, até que consigam elevar as vendas a uma quantidade que proporcione ganhos de escala.

Porter (1986) ainda afirma que a diferenciação dos produtos ou serviços colabora para aumentar as barreiras de entrada de um mercado. Quando a diferenciação do produto é baixa, o entrante não necessitará dispor de significativos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e em marketing. Este esforço, normalmente, envolve perdas iniciais e, geralmente, demanda bastante tempo. Patentes e propriedades intelectuais servem para restringir a entrada de novos concorrentes e também podem ser utilizadas como métodos de defesa para a entrada de novos competidores.

2.4.2. Ameaça de Produtos Substitutos

O conceito de produto substituto refere-se a um bem que pode ser consumido em detrimento de outro. Para Porter (1986), os produtos substitutos são aqueles capazes de desempenhar a mesma função de produtos já existentes. O autor ainda afirma que os produtos substitutos limitam o potencial de um determinado mercado, pois impõem um limite nos preços. Isto só não ocorrerá caso estes consigam elevar a qualidade do produto ou, através das estratégias de marketing, estabelecendo uma diferenciação.

O autor alega que todas as organizações que possuam o potencial de introduzir produtos substitutos no mercado, devem ser encaradas como ameaças para as já existentes. Caso estes ofereçam uma relação custo/benefício mais vantajosa ou maior lucratividade no mercado quando comparado aos produtos atuais, a ameaça oferecida é ainda mais elevada. Porter (1986) também diz que quando os custos de troca pelo comprador forem baixos, a ameaça de substituir o produto é maior.

2.4.3. Poder de negociação com fornecedores

Fornecedores com alto poder de barganha possuem a capacidade de reduzir a rentabilidade de uma indústria ao aumentar os preços ou diminuir a qualidade de seus produtos. Segundo Porter (1986), isso não acontecerá somente se a empresa evitar o repasse desses aumentos para os preços de seus produtos.

Segundo Porter (1986), um grupo de fornecedores tem alto poder de barganha quando: existe um grande número de empresas compradoras e poucas fornecedoras; o fornecedor não necessita disputar o mercado com produtos substitutos; determinado setor não representa um grupo de clientes importantes para os fornecedores do ramo; o produto do fornecedor é um recurso chave para o negócio das empresas compradoras; e quando os produtos da empresa fornecedora possuem algum tipo de diferenciação, ou esta conseguiu gerar custos de mudança.

2.4.4. Poder de negociação com compradores

Os clientes são capazes de influenciar a rentabilidade de um mercado de diversas maneiras. Segundo Porter (1986), a rentabilidade é afetada quando os clientes forçam os preços para baixo, barganham por melhor qualidade ou maior quantidade de serviços ou ainda quando colocam os concorrentes uns contra os outros.

A força dos compradores pode ter uma maior ou menor importância, dependendo do poder de barganha que estes possuem. Porter (1999) afirma que alguns fatores que elevam o poder de barganha dos clientes se evidenciam quando estes são pouco numerosos e compram em grande volume. No entanto, a melhora no custo, na qualidade ou no atendimento, pode propiciar pequenos diferenciais, que são fundamentais para a retenção dos clientes.

Porter (1999) ainda diz que um grupo de compradores possui maior poder de barganha quando: Os compradores forem restritos, oferecerem ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor; ou quando estes fizerem compras de grandes volumes; ou ainda, se os produtos comprados no mercado forem padronizados e estes tiverem a certeza de que sempre existirão outros fornecedores.

2.4.5. Rivalidade entre empresas existentes

Para analisar a concorrência, é fundamental entender com quem a organização está competindo. Porter (1986) afirma que é imprescindível observar os concorrentes com base no tamanho, crescimento e lucratividade dos mesmos, atribuindo para cada um destas variáveis sua devida importância. A concorrência é capaz de influenciar uma competição de preços, diminuindo a lucratividade da indústria.

Segundo Porter (1991), a estratégia competitiva de uma empresa tem efeitos diretos e notáveis em seus concorrentes. A rivalidade é decorrente da interação de vários fatores estruturais, como a presença de competidores numerosos, divergentes ou bem equilibrados. De acordo com o autor, o crescimento lento de uma determinada indústria ou a ausência de diferenciação e custos de mudança, são os maiores desencadeadores da rivalidade entre empresas.

A rivalidade de um mercado é alta quando: muitas empresas competem pelos mesmos consumidores e recursos; as organizações atuantes em um mesmo mercado forem similares no tamanho e nos recursos disponíveis, havendo baixa ou nenhuma diferenciação; o mercado é bastante concentrado ou dominado por um pequeno grupo de empresas; as taxas de crescimento do setor forem baixas, levando as empresas a competirem acirradamente pelo marketshare.

Sendo assim, conclui-se que a partir da utilização do modelo das cinco forças, é possível relacionar os principais objetivos de uma corporação ao ambiente competitivo em que ela está inserida. O modelo também auxilia na estruturação de estratégias e ações futuras para a obtenção de vantagens competitivas no mercado.

Também pode-se observar que quando as forças são significativas e/ou possuem alto poder de barganha, o mercado analisado apresenta-se menos atrativo e lucrativo. Porém, quando ocorre o inverso, o mercado se mostra mais lucrativo e atrativo para as empresas.

2.5. Marketing esportivo

De acordo com Pitts; Stollar (apud DIAS et al., 2009), marketing esportivo é o processo de elaborar e programar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de produtos para satisfazer as vontades ou necessidades de consumidores e também atingir os objetivos da empresa.

O vínculo emocional de um consumidor com uma marca pode ser construído de maneira mais rápida, fácil e eficaz através do marketing esportivo. Melo Neto (1995) afirma que a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente, estabelecendo a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte.

O marketing esportivo pode agregar valor para a empresa de diversas maneiras. Gryner (In Almeida, 2000) afirma que este pode contribuir, seja na geração de receita, assim como na redefinição de seu negócio, na identificação de seu público-alvo e no desenvolvimento de produtos para grupos específicos, de modo a aumentar a arrecadação e colaborar para que as empresas tenham uma maior diversificação de suas receitas.

A criação de um vínculo com o cliente é fundamental para uma empresa. Clientes satisfeitos e fieis, divulgam a empresa de maneira gratuita. Porém, são mais raros atualmente, pois existem muitas opções e variáveis para a sua escolha de compra. Segundo Rein et al. (2008), em um mercado competitivo, como o esportivo, a busca por fidelização de torcedores do esporte torna-se fundamental para a sobrevivência das organizações do setor. Desta forma, a cada ano os concorrentes na indústria esportiva buscam adequar-se às questões principais em termos de atração do público.

Pode-se concluir que o marketing esportivo se utiliza das ferramentas, estratégias e conceitos do marketing com a finalidade de alcançar o objetivo

desejado para uma campanha, evento, criação e venda de produto ou serviço esportivo. Como já observado o tema abordado pode ajudar a aumentar a receita, identificar o público-alvo e muitos outros benefícios já mencionados. Porém, este é um setor bastante competitivo, onde é fundamental estar sempre se adaptando às necessidades e alterações dos hábitos dos consumidores.

Considerando que os objetivos desta pesquisa estão focados numa maior compreensão das estratégias de marketing da NBA no Brasil, os próximos itens serão sub tópicos do tema marketing esportivo, e tratarão de assuntos como patrocínio, eventos e licenciamento esportivo.

2.5.1 Marketing de Eventos Esportivos

Pelo fato do homem ser um ser social, ele sempre procura formas de interagir com os outros, e, dentre os elementos mais efetivos para atingir esta sociabilidade, estão os eventos. Por se tratar de uma ação impactante, adaptável, relativamente barata e itinerante, os eventos estão cada vez mais conquistando espaço no planejamento de marketing das empresas. Para Melo Neto (1998), diversas empresas utilizam o espaço do evento para expor seus produtos e serviços, A exposição de variações de produtos dentro de um único evento é capaz de potencializar o interesse dos espectadores, alcançando um público maior, pois, oferece maior possibilidade das pessoas encontrarem algo que lhes agrade.

Os eventos costumam oferecer uma boa relação custo x benefício para a empresa. Quando bem planejados e executados, estes se transformam em acontecimentos marcantes, que causam repercussão altamente positiva na mente do consumidor. Para Britto e Fontes (2004, p. 20), o desenvolvimento de um projeto bem estruturado e organizado conforme as necessidades do evento, é o primeiro passo para que este consiga alcançar os objetivos propostos. O planejamento de eventos se inicia com o entendimento de que a realização deste envolve pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, buscando atingir o seu público-alvo com medidas reais e resultados projetados.

Pode-se concluir que os eventos esportivos, quando bem planejados, podem trazer inúmeros benefícios para uma empresa como: uma maior interação com os consumidores, repercussão na imprensa, aumento nas vendas e no vínculo emocional do consumidor com a marca.

2.5.2. Licenciamento de Produtos

A procura por produtos variados que tenham relação com o time do coração faz com que o licenciamento seja uma grande fonte de renda para as organizações, uma vez que a maioria dos torcedores tem a necessidade de exteriorizar sua paixão com produtos de qualidade. Ao conceder o direito de licenciamento aos fabricantes de produtos esportivos e souvenirs, a empresa garante o direito aos mesmos para produzir e vender produtos que utilizem sua marca e, por isso, recebem uma porcentagem sobre tudo o que é vendido. Para Kotler (1998), o licenciamento configura um acordo entre duas marcas, no qual o licenciado poderá utilizar a marca da empresa vendedora do serviço, com intuito de utilizar em sua fabricação, a marca, a patente e qualquer outro serviço disponibilizado, cedendo parte do lucro (royalties) à empresa.

Os produtos licenciados devem se destacar pela qualidade, podendo ser exclusivos e, além disso, todo torcedor que compra um produto licenciado está ajudando seu clube, uma vez que parte do valor é revertido para o clube. Para muitos torcedores, a sensação de poder ajudar o time do coração é extremamente gratificante. Segundo Cardia (2004), um produto considerado licenciado é aquele objeto ao qual se agrega uma marca diferente da sua com o intuito de adicionar valor e identidade ao produto junto ao público-alvo, aumentando sua atratividade no mercado.

Conclui-se que o mercado de licenciamento esportivo é uma forma muito eficaz de se aumentar as receitas, pois mesmo que a empresa não tenha capacidade de lançar um portfólio de produtos, ela pode ceder sua imagem em troca de royalties por produto vendido, além de proporcionar ao torcedor expor sua paixão, ajudando ainda a instituição.

2.5.3. Patrocínio Esportivo

Para Morgan e Summers (2008), o patrocínio é um investimento de uma determinada marca dentro de competições, campeonatos e eventos esportivos, apoiando desta maneira as estratégias de marketing utilizadas. O investimento do patrocínio pode ser em dinheiro, como também em fornecimento de produtos do patrocinador para uso, como por exemplo, calçados de uma determinada marca sendo utilizados por jogadores de um time.

O patrocínio é uma ótima estratégia para introduzir uma marca em novos mercados. As marcas conseguem obter certo prestígio com os torcedores, o que acaba gerando uma possibilidade maior de fidelização. Os torcedores provavelmente vão cogitar a marca que patrocina seu clube na sua decisão de compra. Neto (2000) diz que ao consumidor associar a imagem do produto patrocinado (atletas, clubes, eventos esportivos, etc.) à marca da empresa patrocinadora, isso pode vir a se tornar um elemento decisivo na hora da compra. Neto (2000) ainda menciona que as empresas investidoras no esporte refletem uma boa imagem, e são vistas com simpatia pela maioria do público jovem e por consumidores de uma forma geral. Isso ocorre por duas razões: a primeira é que a o patrocinador está realizando algo bom para a sociedade, investindo na cultura, no lazer, e oferecendo ao seu público-alvo algo mais além dos seus produtos. E a segunda razão é que ela consegue se aproximar mais do público desta maneira.

Os patrocínios, quando feitos com sucesso, costumam gerar publicidade, associações positivas e receita para a marca. Eles podem ter impactos positivos ou negativos dependendo das atitudes dos atletas, ligas e clubes patrocinados. Ocorreram casos de boicotes a empresas que apoiaram determinada personalidade, impactando diretamente nas vendas. Nesta linha, Mason (2005) menciona que o patrocínio esportivo caracteriza-se por elevar a exposição das mensagens de marketing, e ter um grande impacto sobre o comportamento do consumidor.

Vemos então que o investimento em patrocínio pode ser em dinheiro ou também em fornecimento de produtos do patrocinador. Quando bem planejado e aplicado, tende a gerar publicidade, associações positivas, receita para a marca,

fidelização dos consumidores e influencia na decisão de compra dos mesmos. Mas, quando mal aplicado, podem ocorrer boicotes, perda de cliente e de valor da marca.

2.6. Marketing de conteúdo

Outro tema relacionado à administração que tem grande importância para a estratégia de marketing da liga é o marketing de conteúdo.

O Instituto Americano de Marketing de Conteúdo (2017) define marketing de conteúdo como uma abordagem estratégica do marketing, voltada para a criação e distribuição de conteúdo relevante, que gere valor e seja consistente. Tudo isso com o intuito de atrair e reter o público-alvo previamente definido, e assim, guiar ações dos consumidores para que essas possam ser lucrativas.

Portanto, pode-se notar que, para as empresas, é de extrema importância que os conteúdos produzidos sejam atuais e de qualidade para que, desta forma, possam atingir os principais objetivos do marketing de conteúdo, que segundo Pulizzi (2011), são: gerar conhecimento de marca; cadastrar interessados; melhorar o engajamento com os clientes; aumentar as vendas; nutrir os interessados de informação relevante; aumentar a conversão de interessados; melhorar o serviço ao consumidor; reter e fidelizar os clientes; além de conseguir vendas cruzadas.

Existem diversas maneiras de se aplicar e executar uma boa estratégia de marketing de conteúdo. Segundo a agência de marketing Rock Content (2018), Alguns exemplos de como este derivativo do marketing pode ser utilizado são: Blogs, Vídeos, Redes Sociais e E-mail Marketing. Para conseguir uma boa estratégia, no entanto, é necessário pensar no que escrever, quando publicar, em qual canal promover, qual formato usar, qual público-alvo objetivar atingir, e qual resultado se pretende alcançar. Tendo os objetivos mapeados e as metas definidas, pode-se começar a trabalhar o marketing de conteúdo e mirar em bons resultados.

Fazendo uma análise, é possível ver que o marketing de conteúdo não obrigatoriamente trará um retorno monetário imediato para a empresa, mas se faz necessária uma estratégia bem planejada para se obter bons resultados. A intenção deste ramo do marketing é obter informações que agreguem valor para a empresa, e permitindo que, no futuro, esta possa convertê-las em um retorno financeiro.

3. Metodologia

3.1.Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi dividida em duas partes. Na primeira, foi feita uma revisão bibliográfica, para obter mais informações sobre o tema. A segunda parte foi definida por um estudo exploratório, na forma de estudo de caso, com intuito de coletar dados e obter informações mais precisas.

3.2.Técnicas de coleta e análise de dados

Foi feita uma investigação por métodos qualitativos, a partir de uma entrevista semi-estruturada com questões abertas, realizada com Samy Vaisman, assessor de comunicação da NBA no Brasil. A utilização deste método foi fundamental para aprofundar o conhecimento sobre as estratégias como diferencial competitivo para a liga, assim como, obter maiores informações e auxiliar na compreensão de aspectos importantes.

A NFL não possui um escritório no Brasil e nem um assessor de imprensa. Apenas contratou uma agência especializada em marketing esportivo (Effect Sports) para gerir seus canais digitais, mídias sociais e prestar consultoria sobre o mercado brasileiro. Desta forma, só foi possível obter informações das estratégias de marketing da liga no Brasil, através de revisão bibliográfica.

A partir das respostas obtidas e dos dados coletados, será feita uma análise baseada nos conceitos abordados no referencial teórico e na comparação entre as estratégias de Marketing das ligas e seus resultados no Brasil.. Apresentação e análise dos resultados

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Planejamento Estratégico

Samy Vaisman, assessor de comunicação da NBA no Brasil, relatou, em entrevista realizada, que a NBA estabeleceu um escritório no Rio de Janeiro em 2012 para coordenar suas operações no Brasil, com o objetivo de tornar o basquete o segundo esporte mais popular no país. Segundo o Kantar/Ibope (2017) Em seu primeiro ano, o escritório obteve 25 milhões de receita, valor esse que aumentou 300% em quatro anos. Um dos pilares para este crescimento na receita segundo o assessor, foi a construção de quatro lojas físicas próprias da liga no Brasil, sendo uma no estado do Rio, e outras três no estado de São Paulo. As lojas são completamente temáticas, e proporcionam uma experiência inovadora ao consumidor. Dentro delas, os clientes podem jogar jogos de basquete em videogames, ou até arremessar bolas nas cestas. A liga também a criou um e-commerce em parceria com a Netshoes, de acordo com o portal Máquina do esporte (2017). Na loja online pode-se encontrar produtos de todas as equipes da liga, além de materiais para prática do esporte como tênis e bolas.

Outro fator crucial para seu crescimento, segundo Samy, foi a parceria estratégica da NBA com a liga nacional de basquete (LNB). O objetivo inicial era profissionalizar o esporte, torná-lo atraente e rentável. A NBA ajuda a LNB a aumentar sua exposição nos meios de comunicação, realiza intercâmbios entre os profissionais das duas empresas, ajudou a criar a Liga de Desenvolvimento de Basquete do Brasil (LDB) que busca colaborar com as categorias de base e formação de atletas no país por meio de um campeonato para atletas Sub-23. Ela ainda leva técnicos brasileiros para conhecerem centros esportivos nos EUA, e também realiza oficinas para os mesmos, nas quais são promovidas palestras, workshops e intercâmbios de metodologias de treino. A NBA ainda organiza amistosos entre times americanos e brasileiros.

Segundo reportagem da Época Negócios (2016), a liga americana forneceu uma cartilha para os clubes seguirem, com intuito de tornar o espetáculo mais atrativo. Para tal, os clubes da LNB devem seguir uma série de recomendações, como por exemplo, colocarem as placas de publicidade com luzes de LED no lado oposto das câmeras de TV, colocar câmeras que

promovam a interação do público com o espetáculo, seja flagrando casais se beijando, pessoas dançando e outros momentos divertidos. Há ainda a obrigatoriedade da presença dos mascotes dos times e também de atirar camisetas ao público nos intervalos. Ainda de acordo com a matéria, essas inovações vêm motivando os clubes nacionais a investirem mais em seus espetáculos e arenas e com isso, cada vez mais o basquete brasileiro vem se desenvolvendo. Segundo Samy, A NBA acredita que melhorando o produto nacional, a população se interessará mais por basquete e, conseqüentemente, se interessará mais pela liga americana.

Por outro lado, de acordo com reportagem do portal Máquina do Esporte (2015), o modelo adotado pela NFL para expandir seus negócios no Brasil, foi o de parcerias. Desta maneira, a empresa autorizou seus parceiros comerciais a explorar sua marca no Brasil. Estes fazem isso de diferentes maneiras, podendo ser a realização de eventos, ativações, prestando consultoria, licenciando produtos e muito mais. A liga ainda não possui um escritório no país, desta forma ela terceiriza diversas atividades que poderiam ser realizadas pela mesma.

Segundo reportagem do portal Propmark (2016), a NFL, depois de analisar 15 empresas, escolheu a Effect Sport como empresa parceira no Brasil na área de marketing esportivo. A agência é responsável pelos canais digitais da liga como Instagram, Twitter, e posts em português na página oficial do Facebook da NFL, e também presta consultoria sobre as oportunidades relacionadas a conteúdo ao vivo no país e sobre o mercado brasileiro. Além disso, a liga, junto da agência, vem fortalecendo sua base de fãs no país com o intuito de futuramente, realizar eventos por aqui.

A Nike, patrocinadora da liga nos Estados Unidos, é a responsável pela venda de produtos oficiais da liga no Brasil de acordo com reportagem do site da própria companhia (2014), utilizando tanto pontos de venda, quanto o e-commerce para comercializar seus produtos. A New Era, empresa americana de roupas, é responsável por criar linhas casuais de roupas e vendê-las no país, conforme reportagem do portal especializado em futebol americano Endzone Brasil (2016). Outros patrocinadores como Budweiser, Gillete, e Visa realizaram eventos e ativações junto a liga no Brasil.

4.2. Macroambiente

As duas ligas são afetadas de diferentes maneiras pelo macroambiente de negócios, alguns fatores com mais impacto, outros com menos, mas é fundamental para ambas estarem sempre atentas a todos eles, para que estes não as influenciem de maneira negativa.

Segundo Samy Vaisman, no ambiente sociocultural, a NBA já vinha mapeando o mercado Brasileiro desde 2002, a liga fazia alguns pequenos negócios e eventos no país através do seu escritório da América Latina. Desta maneira, quando entrou de vez no mercado nacional em 2012, a NBA já estava mais preparada e tinha conhecimento dos hábitos e costumes dos brasileiros. Além disso, ele afirmou que este mapeamento dos interesses e comportamento da população é realizado constantemente, com intuito de oferecer um produto de qualidade e interessante para os consumidores.

No âmbito jurídico-legal e no ambiente tecnológico, Vaisman afirmou que não houve nenhum empecilho para o estabelecimento da liga no mercado brasileiro e nem para a realização de eventos ou ativações.

O assessor ainda falou que a liga se aproveitou do bom momento econômico do país e dos dois grandes eventos esportivos que estavam por vir, Copa do Mundo e Olimpíadas, para inaugurar o escritório no Brasil. Neste momento a liga enxergou uma oportunidade de conseguir novos negócios e parcerias, e mesmo com a crise político-econômica ocorrida posteriormente, a NBA Brasil não sofreu nenhum tipo de impacto e, ao contrário do que se imaginava, vem aumentando seu faturamento, seu número de fãs e se consolidando cada vez mais no país.

Samy ainda mencionou que o Ambiente Natural também quase não influenciou na entrada e atuação da liga no Brasil, uma vez que, por mais que a NBA concorde com os valores de responsabilidade socioambiental, ela não sofreu e nem exerceu praticamente nenhum impacto nesta área. Porém tenta inserir estes valores dentro de seus eventos.

Por outro lado, No ambiente sociocultural, A NFL, por não possuir muitas informações nem experiência no mercado e com o consumidor brasileiro, e nem um escritório no país, optou por contratar uma agência de marketing esportivo para prestar consultoria sobre o mercado brasileiro, conforme informado anteriormente, e desta forma busca entender melhor as particularidades dos consumidores brasileiros fãs do esporte, para que no futuro, possa realizar ações, ativações e eventos voltados para os interesses de seu publico.

No âmbito legal não há grandes empecilhos para a operação da NFL no país e nem para abertura de um futuro escritório aqui, uma vez que a NBA já possui e outras ligas também estão planejando o mesmo. Obviamente, a liga terá que estar de acordo com a legislação atual, mas nada que inviabilize ou impossibilite seu estabelecimento e seus negócios no Brasil.

No ambiente tecnológico, não haverá grandes barreiras para a liga entrar no Brasil, uma vez que esta possui um grande faturamento, segundo reportagem do portal Máquina do Esporte (2017), e não teria problema para realizar novos investimentos. O Brasil possui os pré-requisitos tecnológicos que favorecem e fornecem condições da NFL realizar o seu trabalho no país sem maiores problemas, da mesma maneira que a NBA não foi nem é afetada por este ambiente.

O Ambiente político-econômico pode ser o que tenha o maior peso numa entrada da liga no Brasil atualmente. Os diversos casos de corrupção, crise e instabilidade política e econômica, criam incerteza e desconfiança em relação ao futuro do país e do ambiente de negócios nacional, porém até o presente momento, estes fatores não foram determinantes para a liga deixar de fazer parcerias e planejar eventos no país.

O Ambiente Natural quase não tem influência numa possível entrada da liga no Brasil, uma vez que a NFL apenas inauguraria um escritório no país, não exercendo e nem sofrendo grande impacto em relação ao meio ambiente. Além disso, a empresa não realiza ações voltadas ao meio ambiente, portanto, assume uma postura indiferente ao tema de responsabilidade socioambiental.

4.3. Estratégias competitivas

Segundo Vaisman, inicialmente a NBA adotava uma estratégia de enfoque no Brasil, na qual direcionava seus esforços para um nicho específico. Porém, com o tempo, a liga vem se consolidando e se mostrando um produto maduro no mercado nacional, com mais de 300 jogos anuais na televisão, segundo o assessor e mais de 100 milhões em faturamento e 31 milhões de fãs, conforme citado anteriormente. A liga está sempre inovando, seja através de eventos, parcerias estratégicas com o campeonato nacional, patrocínios, projetos de ligas nas escolas, criando conteúdo, licenciando produtos ou realizando ações sociais. Desta forma, de acordo com o assessor, a liga consegue atribuir valores e características exclusivas ao seu produto, que fazem com que o consumidor brasileiro o perceba como único no mercado. Samy ainda mencionou que a NBA Brasil conquistou o prêmio de escritório mais inovador da NBA no mundo, e por isso sua estratégia atual no Brasil é a da diferenciação.

Segundo o Assessor, a NBA, em seu pouco tempo no Brasil, já conseguiu construir inúmeros diferenciais competitivos. A liga não só investe pesado no seu desenvolvimento, mas também visa desenvolver o basquete nacional e tornar este esporte o segundo mais assistido no país. Seguindo nesta linha, a liga firmou uma parceria comercial inovadora no mundo, com a liga nacional, visando desenvolver a qualidade do esporte, dos profissionais, e dos espetáculos. Além disso, segundo o portal IG (2018), trouxe para o Brasil o programa NBA Basketball School, que realiza eventos em escolinhas e também disponibiliza mais de 700 páginas da metodologia de treinos, preparação física e mental da liga para os clubes e instituições parceiros do projeto. Samy ainda citou outro diferencial da liga, que é realizar eventos e campeonatos em parceria com escolas, e ressaltou a importância de ser a única liga estrangeira que tem uma sede própria no país para expandir seus negócios e de promover ações sociais em comunidades carentes, visando melhorar a vida das pessoas através do esporte.

Diferentemente da NBA, a NFL se utiliza da estratégia de enfoque, ao direcionar seus esforços no país em seu principal público-alvo. O perfil do espectador da NFL no Brasil é o jovem, vinculado às redes sociais, com alto poder aquisitivo, e que está descontente com o futebol brasileiro, buscando algo para balancear sua atenção, conforme reportagem do El Pais (2016). A

reportagem menciona que o futebol americano é uma cultura nova, e se faz necessário educar o público sobre o esporte e suas regras antes de popularizá-lo. Em decorrência disso, o público deste esporte ainda é um nicho bastante específico, sendo, portanto um fator determinante para a liga ainda não conseguir competir, por exemplo, com a paixão pelo vôlei ou pelo basquete no Brasil.

A NFL não utiliza estratégia de diferenciação no Brasil, pois todas as suas ações realizadas no país, já haviam sido feitas, criadas ou idealizadas por algum concorrente, sejam elas eventos, venda e licenciamento de produtos, e muito mais. A liga também não adota a estratégia de liderança no custo total, pois seus jogos são transmitidos na ESPN, canal de TV paga que exige um plano ainda mais caro para ser assinado.

A principal vantagem competitiva da NFL no Brasil é poder explorar o grande produto que é o Super Bowl, e os benefícios que ele pode trazer para liga no país. Atualmente, o evento é um dos mais vistos no mundo, e conta com mais de 100 milhões de pessoas assistindo a partida de acordo com reportagem do El Pais (2016).

Além de sempre ser um espetáculo grandioso, com shows de grandes artistas e atrações, o evento também gera a oportunidade para a liga realizar diversas ativações, eventos secundários como a exibição do jogo em diversas salas de cinema no Brasil, e também conseguir novos parceiros comerciais no país.

Segundo estudo da Kantar/Ibope (2018), os anúncios de comerciais de televisão mais caros do mundo são aqueles transmitidos durante os intervalos do Super Bowl, e muitas empresas ambicionam anunciar ao longo deste evento. Segundo estudo do Kantar/Ibope (2016), 62% das televisões brasileiras por assinatura, estavam ligadas no Super Bowl durante a edição de 2015-16.

4.4. Cinco forças de Porter

Segundo Samy, a NBA não enxerga novos entrantes como uma ameaça no mercado, ela trabalha focada em desenvolver e solidificar seu produto no Brasil e não acredita que novas ligas no mercado nacional impactariam em perdas para a NBA. Por ser a única liga estrangeira a ter parceria com uma liga nacional e um escritório no país, além de lojas físicas e e-commerce, conseguiu construir também barreiras de entrada que dificultam a presença de novos players no mercado.

O assessor informou que a NBA não trabalha pensando em ser substituída, e sim em fazer o melhor trabalho possível, crescer e se consolidar ainda mais no Brasil e levar experiências inesquecíveis ao público. A liga, através de seu produto de qualidade elevada e sua estratégia genérica de diferenciação, consegue inibir praticamente qualquer ameaça de substituição.

Vaisman informou que a NBA atualmente possui fornecedores nacionais e internacionais de mercadorias no Brasil. Geralmente, estes produtos fornecidos para a liga, são para a venda nas lojas físicas da NBA ou montagem de eventos. A liga possui um controle de qualidade rígido destes produtos e todos os produtos licenciados devem ser aprovados pelo escritório matriz da liga em Nova York. Em sua estratégia, a empresa tenta fazer com que todos seus fornecedores viam seus parceiros comerciais, obtendo assim um grau maior de confiabilidade, maior otimização dos processos e maximização dos negócios. Ainda assim, a liga, por ter um faturamento global de U\$ 5,8 bilhões de acordo com reportagem da Isto é Dinheiro (2017), dificilmente sofreria com o poder de barganha dos fornecedores.

Samy relatou que a NBA também não sofre com o poder de barganha dos seus compradores. Ele também afirmou que o único grande cliente no Brasil é a emissora de televisão Sportv, uma vez que o contrato de exibição da ESPN foi firmado com o escritório da NBA em Nova York, antes mesmo do escritório nacional existir. A liga e o Sportv dispõem de ótima relação, e a emissora vem dando muito espaço para conteúdos da liga no país, além de ser responsável pelo website da mesma em português. Sendo assim, a empresa praticamente não é afetada poder de barganha dos compradores.

A rivalidade não é um fator que tenha afetado diretamente a NBA. Samy citou na entrevista que o único possível concorrente no Brasil na visão da liga,

seria a LNB. Porém, como ambas empresas firmaram uma parceria, possuem ótimo relacionamento, realizam eventos em conjunto, e a empresa americana vem ajudando a brasileira a crescer, essa rivalidade é inexistente. Ele também falou que a liga não cria parâmetros de comparação com campeonatos de outros esportes.

Em contrapartida, a NFL, por depender exclusivamente dos seus parceiros comerciais para a exploração de sua marca, realização de ações, ativações e eventos no país e não possuir um escritório voltado para o público brasileiro, pode sofrer ameaças por novos entrantes no mercado, pois acaba abrindo mão do que poderiam ser seus diferenciais competitivos para elevar as barreiras de entrada. A ausência destes diferenciais dificulta a possibilidade de uma ação reativa no caso do surgimento de um novo entrante.

Caso a NFL decida entrar no mercado brasileiro para competir, criará muitas dificuldades aos seus concorrentes, pois estes deverão investir uma quantia milionária para se aproximar desta e, mesmo assim, não será suficiente. Segundo reportagem do Estadão (2016), a NFL é a liga esportiva mais rica do mundo e possui equipes já consolidadas no mercado, acesso a canais de distribuição e domínio de tecnologias complexas, como por exemplo, a do Game Pass, que será tratada posteriormente, desta forma tendo potencial para estabelecer no futuro uma grande barreira de entrada para novos concorrentes.

No mundo dos esportes existem diversos produtos substitutos, uma vez que existem diversos tipos de esporte. De acordo com a revista Obvious (2015), quando um ídolo nacional está em alta no país, a tendência é que o esporte praticado por ele também esteja. Assim foi com Ayrton Senna e o automobilismo, Gustavo Kuerten no tênis, Anderson Silva no MMA, e Gabriel Medina no surf. A revista ainda ressalta a importância das ligas e competições de esportes individuais tentarem fidelizar os seus fãs, para que estes, em um momento de glória de um atleta de outra modalidade, não deixem de acompanhá-los.

Outra grande ameaça à NFL são os E-Sports (Esportes digitais). Atualmente o número de competidores tem aumentado, e as competições, cada vez mais disputadas, segundo reportagem do Spotv (2017), já contam com aproximadamente 7,8 milhões de entusiastas dos E-Sports no Brasil, colocando o país atrás apenas de China e Estados Unidos no mundo. De acordo com

reportagem do jornal O Globo (2017), este é um mercado que cresce bastante, e tem previsão para chegar a um bilhão de dólares de faturamento este ano. Além disso, patrocinadores têm realizado investimentos nestes campeonatos, e eventos sobre o tema vem sendo realizados constantemente. O jornal ainda menciona que esta modalidade esportiva vem substituindo o interesse de muitas crianças pelos esportes tradicionais.

A NFL atualmente não possui fornecedores de mercadorias no Brasil. A liga terceirizou sua distribuição e venda de produtos para parceiros através de contratos de licenciamento. Como dito anteriormente, ela possui um escritório contratado para prestar consultoria e gerir suas mídias digitais e, deste modo, possui um fornecedor de conteúdo e informações no país. Como a liga é uma marca global com faturamento bilionário e tem diversas empresas querendo representá-la aqui, ela dispõe de um enorme poder de barganha com a agência contratada, por mais que acreditem que esta seja a mais capacitada para exercer este trabalho.

A NFL atualmente possui apenas um cliente no Brasil, a ESPN. De acordo com o portal Máquina do Esporte (2017), a emissora possui um contrato de exclusividade na transmissão de jogos na televisão. Nesta temporada, serão exibidos mais de 140 jogos no canal, um recorde. Além de transmissões de jogos de pré-temporada, algo inédito para a liga no Brasil. Ao longo da parceria, foram criados programas de TV para falar exclusivamente do esporte e ambos possuem um ótimo relacionamento. Porém, isso nem sempre foi assim. Segundo o portal Máquina do Esporte (2017), a liga fez valer o seu enorme poder de barganha, ao romper a exclusividade com a ESPN e fechar acordos de transmissões também com o Esporte Interativo. Porém, neste ano a emissora recuperou seu modelo antigo de exclusividade.

A rivalidade não é um fator que tenha afetado diretamente a NFL, por mais que existam diversos concorrentes no mercado. Segundo reportagem do El Pais (2016), o crescimento da NFL não atrapalha o da NBA no Brasil, ambos conseguem bons resultados no país, mesmo com canais diferentes. Ainda segundo a reportagem, as empresas no mercado não estão competindo pelos mesmos concorrentes. Acompanhar um esporte não impede o consumidor de acompanhar outro, o crescimento da audiência dos esportes coletivos que possuem o mesmo formato de liga, tem sido bastante elevado, o que faz as

empresas focarem em seu próprio crescimento e não disputarem entre si o mercado.

4.5. Marketing Esportivo

Marketing Esportivo		
Organiza Eventos no País?	Sim	Sim
Realiza Eventos em parceria com a liga local?	Sim	Não
Possui Junior League nas escolas?	Sim	Não
Patrocinadores podem explorar a marca da liga no país?	Sim	Sim
Possui Patrocinadores exclusivos no Brasil?	Sim	Não
Trabalho com licenciamento de produtos?	Sim	Sim

Figura 3: Comparativo de Marketing Esportivo

Fonte: Autor, 2018.

Segundo Samy, a NBA enxerga a realização de eventos como uma grande oportunidade para fazer crescer sua marca, aumentar sua visibilidade e conseguir parceiros comerciais, sempre visando o bem da sociedade e o desenvolvimento do esporte no país.

O assessor relatou que a liga realiza eventos no Brasil desde 2002, porém, o primeiro evento realizado pelo escritório inaugurado no país foi o NBA Global Games, que teve sua primeira edição em 2013, quando o time do Chicago Bulls enfrentou o Washington Wizards no Rio de Janeiro. A liga trouxe todo o espetáculo norte-americano para o Brasil, com diversas atrações, mascotes, cheerleaders, tudo igual a uma partida realizada nos Estados Unidos. Além disso, a liga também leva equipes nacionais para disputarem amistosos contra equipes da liga nos Estados Unidos.

Outra ativação comercial organizada pela liga, que teve sua segunda edição em 2018, foi o Espaço NBA Finals. Segundo reportagem da IG (2018),

para a realização do evento, uma casa é alugada e decorada de modo que sua entrada se pareça com uma cesta de Basquete. Há também um telão de 8m x 4m para quem desejar assistir as partidas das finais, e nestes eventos costumam circular mais de 10.000 pessoas na casa, entre elas grandes nomes do basquete nacional. Na casa foi colocado um espaço com uma réplica de um vestiário oficial, além de uma área onde os fãs podem comparar o tamanho das suas mãos e pés com a dos astros da liga. Uma exposição de camisas e bolas oficiais utilizadas e autografadas por lendas do esporte mundial pode ser visitada, e também há uma pop up store da NBA, onde os visitantes podem comprar diversos produtos dos times da liga. A casa ainda recebe mascotes e um show de enterradas e acrobacias. Rappers e DJs são contratados para coordenar a música durante todo o evento, que também conta com food trucks para a alimentação. Os patrocinadores do evento fizeram ativações exclusivas no evento que ainda conta com um espaço arcade, onde os presentes podem jogar diversas edições atuais e antigas de jogos de videogame da NBA.

Segundo reportagem do Sportv (2018), a liga organiza em São Paulo a NBA Junior League. Esta competição proporciona aos alunos de colégios brasileiros a experiência de jogar um campeonato muito parecido com o da NBA. Primeiramente, são selecionadas 42 escolas públicas e privadas da cidade, com equipes masculinas e femininas, que irão representar, cada uma, um time da liga. Para dar o pontapé inicial no campeonato, a NBA organiza o primeiro evento da Junior League, o Combine, no qual os atletas das escolas são avaliados pelos treinadores e escolhidos para a disputa da competição. Após isso, ocorre o NBA Draft, evento este no qual os alunos dos colégios descobrem qual equipe da liga eles irão representar e também recebem um kit completo de material, incluindo bolas e uniformes. Ainda de acordo com a emissora, os colégios participantes assistem a palestras com profissionais e também executivos do escritório brasileiro da liga. Após isso, se inicia a fase de jogos. O campeonato consiste em uma temporada regular (fase de classificação) e os playoffs (fase mata-mata). As partidas são realizadas nos ginásios dos colégios que recebem melhorias por parte da NBA. O melhor jogador do campeonato recebe o troféu de MVP (Most Valuable Player), e os jogadores da equipe campeã recebem os anéis do título, da mesma maneira que ocorre na liga americana. E, para encerrar, há ainda o All Star game (Jogo das Estrelas), no mesmo modelo do evento americano. Este ocorre no fim da temporada regular, onde há diferentes mini torneios, como por exemplo, o desafio de habilidades, a

disputa de arremessos de 3 pontos, o campeonato de enterradas, além de um jogo amistoso reunindo os principais destaques dos campeonatos masculino e feminino. Tudo isso com a presença de grandes nomes do basquete nacional em todas etapas, para animar os eventos.

Segundo o portal MPC Rio Comunicação (2013), o NBA 3X é um campeonato de basquete de rua disputado em diversas cidades do país. A liga tenta sempre escolher as cidades que possuem maior paixão pelo basquete e nas quais seja possível fazer um evento nos padrões da NBA. Os times da competição são divididos em trios, que devem se inscrever previamente no campeonato, e desta forma a liga consegue promover a participação e o envolvimento dos fãs com o esporte. Este campeonato já foi disputado por mais de 800 jogadores de rua amadores. Durante os eventos já realizados, ocorreram diversas atividades dentro e fora das quadras, incluindo um torneio de três pontos, o Desafio de Habilidades, e demais jogos interativos. Os eventos também costumam receber lendas do esporte, DJs, dançarinas e mascotes. O evento sempre conta com diversos patrocinadores e parceiros, e estes também costumam fazer ações de marketing e ativações com os fãs.

Segundo reportagem do IG (2018), O NBA Basketball School é um programa que promove o desenvolvimento da modalidade entre meninos e meninas de 9 a 17 anos. O programa tem como objetivo principal a criação de escolinhas de basquete, onde ocorre a aplicação de metodologias da liga americana por profissionais treinados pela mesma. Este programa é voltado para clubes, academias, escolas e entidades que já possuam equipes ou tenham o interesse em promover o esporte, mas que ainda não tenham conhecimento e preparo para isso. Sendo assim, a NBA auxilia na capacitação de atletas e técnicos a partir de treinamentos ministrados por seus instrutores. Ainda segundo o IG, a criação deste programa se deu por uma equipe de treinadores atuais e antigos da liga, ex-jogadores e especialistas em desenvolvimento de atletas. Foi criado então um material metodológico didático completo, com mais de 700 páginas que abordam temas como o treinamento em campo, a força, o condicionamento físico e a educação. Para se obter esta licença, há um custo de aproximadamente R\$ 9 mil para uma temporada, enquanto a mensalidade gira em torno de R\$ 1 mil. Como objetivo final, a NBA Basketball School tem como meta fortalecer a cultura do basquete juvenil, ensinar lições de vida e capacitar jovens atletas para o sucesso dentro e fora da quadra.

Segundo o Site da NBA (2012), as clínicas NBA Cares são um programa de desenvolvimento esportivo infantil e de responsabilidade social, que costuma reunir crianças necessitadas de diferentes instituições. Para esses eventos, geralmente são convidados grandes nomes do basquete, e a liga promove encontros entre estes e crianças de alguma escola pública ou com necessidades especiais. Os jogadores, que muitas vezes são nascidos nessas comunidades e estudaram nestas escolas, transmitem sua vivência, conhecimento e aprendizado sobre o jogo aos mais jovens e ainda participam de um treino com as crianças. Por fim os atletas são incentivados pela liga e costumam fazer doações a projetos sociais nessas comunidades.

De acordo com Vaisman, além de organizar eventos, a liga também se faz presente em outros, como por exemplo, quando lançou o NBA Fan Zone, um modelo de participação da liga em eventos, que já foi montado em grandes eventos como no Rock in Rio, nas Olimpíadas e em grandes feiras de E-Sports, que consiste em um espaço de entretenimento e experiências, que combina esporte e tecnologia, onde os fãs geralmente têm a oportunidade de visitar uma réplica de vestiário da NBA, viver uma experiência de realidade virtual, participar de ativações de patrocinadores, observar bolas e sapatos autografados, disputar uma competição virtual de arremessos, visitar a NBA Store, e encontrar o Troféu da liga.

Segundo Vaisman, a NBA trabalha com diversas formas de parcerias comerciais. Existem parceiros da liga nos Estados Unidos que são autorizados a explorar a imagem da liga aqui, assim como existem patrocinadores fixos no país, e também os que fazem ações pontuais em alguns eventos organizados pela liga no Brasil. A empresa sempre costuma destinar espaço em seus eventos realizados a seus parceiros comerciais. Como, por exemplo, na casa da NBA Finals 2018. Segundo reportagem da Exame (2018), a Dotz fez um lounge VIP na casa chamado espaço Dotz, a Budweiser foi a responsável pelos bares do evento. A Spalding e a Gatorade fizeram ações com fotos e atividades na meia-quadra montada no casarão. A Grendene teve uma área exclusiva para seus produtos dentro da NBA Store. Já a New Era customizou produtos e organizou apresentações musicais.

Segundo o portal da ESPN Brasil (2017), a liga realizou uma ação em parceria com a Budweiser e a emissora ESPN Brasil, para levar Oscar Schmidt, o maior jogador de basquete da história do Brasil, para realizar o seu primeiro jogo na NBA e registrar tudo em um documentário. O atleta quando atuava, abriu mão de uma carreira na liga americana para poder representar a seleção brasileira, devido a uma regra da época que obrigava os atletas estrangeiros a abdicar de suas seleções para poder atuar no campeonato, e, por fim, no ano de 2017, pôde jogar no NBA All Star Game, nos Estados Unidos, participado do Jogo das Celebridades. Ainda segundo a reportagem, esta ação rendeu um Leão de Ouro na categoria Cyber. O prêmio foi dado para as empresas envolvidas na ativação e recebido por Oscar em Cannes, na França.

Vaisman relatou que a liga firmou um contrato de patrocínio nacional com a moeda virtual Dotz, para que esta seja o programa de fidelidade da NBA no Brasil. Pelo acordo, a empresa poderá exibir a marca da NBA em ações no ponto de venda e os usuários do programa acumularão pontos ao comprar produtos oficiais da liga, também podendo trocar os seus pontos no site por artigos na loja online da NBA. Outra ação mencionada pelo assessor, fruto da parceria, é o bolão Dotz, no qual os participantes devem adivinhar os times vencedores dos jogos da liga e os que se saírem melhor, ganharão uma viagem para assistir a um jogo da competição nos Estados Unidos.

A Nescau também firmou um contrato de patrocínio nacional com a NBA. De acordo com o assessor da liga, a empresa de achocolatados vem investindo pesado na parceria e organizou uma ativação exclusiva chamada “Partiu NBA”, na qual foram sorteadas dez viagens para assistir a um jogo em Orlando, além da distribuição de dois mil prêmios da loja online da NBA”. Samy ainda mencionou que, em outra ação, a empresa lançou latas exclusivas do seu produto com as logos de todas as equipes da liga, e cada embalagem foi customizada e continha informações, curiosidades e um pouco da história das equipes que estavam ali representadas.

Além disso, segundo reportagem do portal Máquina do Esporte (2017), a nova loja online da liga também é fruto de uma parceria firmada com a Netshoes.

De acordo com reportagem da Época Negócios (2016), quando a NBA inaugurou seu escritório no Brasil, a única empresa que vendia camisetas da liga

no país era a Adidas. De lá para cá, a empresa já firmou contratos com mais de 15 empresas e lançou 1500 diferentes produtos por aqui. Segundo Samy, a liga possui um controle de qualidade rigoroso destes produtos, e todos os produtos licenciados devem ser aprovados pelo escritório matriz da liga em Nova York. Diversos tipos de produtos da liga são oferecidos. O assessor informou que a C&A, por exemplo, lançou uma linha de produtos casuais a preços mais acessíveis. Já a SPR, fez uma linha de camisas parecidas com as usadas em jogo, porém com preços mais baixos. A americana New Era possui um acordo local para a produção de uma linha de roupas casuais de mais de 150 produtos. A liga também fechou contratos com a Foroni para produção de materiais escolares, com uma fabricante de mochilas, com a Grendene para produção de chinelos, e com a Panini para a criação de um álbum de figurinhas da NBA.

Vaisman contou na entrevista que, mesmo com a crise econômica nacional, a empresa obteve um crescimento de 100% na venda de produtos licenciados de 2015 para 2016. A liga vem faturando alto com os royalties estipulados, que são de 8% a 10% para a utilização dos logos das equipes e da liga, e de 12% para artigos que usem a imagem dos principais jogadores. Segundo reportagem da Exame (2017), a NBA participou da Expo Licensing Brasil (maior evento de licenciamentos de marcas e produtos da América Latina), com um stand de 90 m² e com intuito de promover novos negócios, fazer networking, posicionar a NBA no mercado, e procurar futuros parceiros em alguns segmentos ainda não explorados, como roupas de cama, brinquedos e house/kitchenware.

Seguindo outro caminho, de acordo com o portal Máquina do Esporte (2015), a NFL não possui nenhum patrocinador oficial no Brasil, porém ela autoriza que seus parceiros comerciais globais explorem a sua marca pelo mundo, seja organizando eventos, licenciando produtos ou fazendo ativações da marca.

Estes parceiros já realizaram diversos tipos de eventos, ações e ativações no país em conjunto com a liga. A empresa de cartões Visa, parceira da liga, organizou um evento que trouxe o troféu Vince Lombardi de campeão da NFL para o Brasil, conforme o site da própria empresa (2017). Segundo o portal MKTEsportivo (2015), a Budweiser, outra parceira da liga, realizou uma campanha direcionada ao público do futebol americano no Brasil. Neste vídeo, a

empresa quer destacar a sinergia de valores entre ela e o esporte, assim como a procura pela perfeição e obstinação, além de serem marcas globalmente conhecidas. Além destes dois parceiros, segundo o portal Mundo do Marketing (2016), a Gillette também realizou uma ativação em conjunto com a marca e a emissora ESPN no país chamada “Jogada Precisa”. Esta consistia em os interessados enviarem um vídeo de 30 segundos mostrando suas jogadas do esporte. Os cinco ganhadores dos melhores vídeos teriam direito a ter sua jogada narrada pelos locutores da ESPN, e o ganhador acompanharia uma transmissão ao vivo nos estúdios da emissora. De acordo com o site da emissora ESPN (2016), a liga lançou, em ação conjunta com a Panini, um álbum de figurinhas no Brasil. O álbum traz uma ampla cobertura da NFL, destacando todos os 32 times, seus principais jogadores, os calouros mais cotados, além de seções especiais sobre o Super Bowl.

A liga também utiliza parceiros quando se trata de licenciamento de produtos. A Nike, patrocinadora da liga nos Estados Unidos, é a parceira responsável pela venda de produtos oficiais da liga no Brasil, de acordo com reportagem no site da própria companhia (2014), utilizando tanto canais físicos, quanto digitais para realizar suas vendas. Além disso, De acordo com o portal Máquina do Esporte (2012), a liga, em parceria com a New Era, empresa americana de bonés e roupas casuais, tem lançado coleções de produtos anuais exclusivos da NFL no Brasil. Dessa forma, ela poderá oferecer uma gama maior de produtos aos fãs do esporte, com linhas casuais a preços mais acessíveis que as camisas originais de jogo.

4.6. Marketing de Conteúdo

Marketing de Conteúdo		
• Conteúdo direcionado ao público Brasileiro	Sim	Sim
• Perfis nas redes sociais direcionados aos Brasileiros	Sim	Sim
• Seguidores 	2.05 Milhões	Não Têm
• Seguidores 	364 Mil	220 Mil
• Seguidores 	234 Mil	106 Mil
• Possui Pay-Per-View	Sim	Sim

Figura 4: Marketing de Conteúdo

Fonte: Autor, 2018.

A NBA Brasil conta com perfis no Facebook, Instagram e no Twitter (com 2,05 milhões, 364 mil e 234 mil seguidores, respectivamente). Os perfis são gerenciados pela própria liga. Já a NFL, conta com perfis no Instagram e no Twitter (com 220 e 106 mil seguidores, respectivamente)¹, que são gerenciados pela Effect Sport.

Ao acessar os perfis de ambas as ligas, nota-se que estes são muito parecidos, uma vez que ambos são direcionados e produzem conteúdo exclusivo para o público brasileiro. Nas mídias sociais das ligas, podemos ver informações do calendário dos jogos, resultados, análises de especialistas, melhores lances da rodada, entrevistas, piadas, vídeos divertidos compartilhados por atletas, transferências de jogadores e classificação das franquias.

¹ Informações retiradas mediante consulta nos perfis da liga em 01/11/2018

Segundo informação do portal Meio e Mensagem (2018), A NFL, em parceria com a Vivo, empresa de telefonia, passou a vender no Brasil o NFL Game Pass, que é um serviço de áudio e vídeo em assinatura (Pay-Per-View), que permite aos usuários ouvirem e assistirem aos jogos da liga ao vivo, ou não, pois os mesmos ficam arquivados na plataforma. Além disso, o assinante tem acesso a filmes da NFL e jogos do passado. Este serviço pode ser acessado pela TV, computador, celular e tablets, o que facilita os fãs da liga a assistirem aos jogos em qualquer lugar, bastando ter acesso à internet. Segundo o site da emissora Sportv (2017), a NBA também oferece exatamente o mesmo serviço de jogos da liga, em parceria com a Vivo.

Segundo o portal Máquina do esporte (2017), a NBA ainda dispõe de um site oficial em português, em parceria com o Sportv. No site da emissora, é possível ver notícias, resultados, melhores momentos, os horários das transmissões das partidas, análises de especialistas, contratações e entrevistas. Por outro lado, a liga de futebol americano ainda não dispõe de um site oficial em português. Para obter informações desta na web, o fã da NFL, até o momento, deve recorrer ao site da ESPN, emissora que transmite os jogos da liga na televisão, ou então a blogs e outros portais não oficiais. O mesmo ocorre no Facebook, onde a liga também não tem um perfil oficial direcionado ao público nacional.

5. Conclusões

Nos últimos cinco anos, o número de fãs e de jogos transmitidos da NBA e da NFL no país vem crescendo, e sendo assim tornou-se relevante o desenvolvimento do presente estudo. Este possibilitou um maior entendimento das estratégias de marketing adotadas por estas empresas no Brasil. Para esta compreensão, foi feita uma análise comparativa entre as ligas, baseada principalmente nos conceitos do macroambiente, do planejamento estratégico, na análise das cinco forças competitivas, do marketing esportivo e de conteúdo.

Após a revisão bibliográfica e a entrevista com Samy Vaisman, assessor de comunicação da NBA no Brasil, pode-se observar que, no âmbito do planejamento estratégico, como a NBA possui um escritório próprio no Brasil, lojas físicas, e-commerce e parceria com a liga nacional de basquete, diferentemente da NFL, ela consegue estar mais próxima de atingir suas metas no país. No Macroambiente, por serem duas ligas de modelo de franquias similares, o ambiente externo impacta de maneira semelhante nas duas, porém é importante ressaltar, que a NBA soube monitorar melhor seu ambiente externo e se aproveitar de uma oportunidade gerada pelo momento favorável da economia nacional e de grandes eventos esportivos que iriam acontecer no país para estabelecer seu escritório no Brasil e expandir seus negócios.

A NBA também organiza diversos eventos no país como o 3X, o Global Games, a casa da NBA Finals, a NBA Basketball School e a NBA Cares, visando atingir os mais diversos tipos de público. A liga de basquete ainda possui contratos de patrocínio nacionais e globais, e costuma realizar diversas ativações com seus parceiros em seus eventos e também fora deles. Atualmente, a NBA ainda conta com mais de 1500 produtos licenciados dos mais diversos tipos, e vem buscando aumentar ainda mais este número. A NFL, por outro lado, não organiza eventos próprios no Brasil, não possui contratos de patrocínios locais e é completamente dependente de seus parceiros globais para explorar sua marca no país, seja organizando eventos, vendendo produtos licenciados, ou fazendo ativações comerciais.

Por mais que a NBA disponha de uma equipe própria, e a NFL tenha contratado uma agência de marketing esportivo nacional para gerir suas postagens, ambas as empresas tem maneiras parecidas de criar conteúdo para seus seguidores nas redes sociais em que atuam. É importante ressaltar que a NBA possui um Facebook exclusivo para o público brasileiro e também dispõe de site em português, diferentemente da outra liga.

Por todos os fatores citados anteriormente, aliados a um produto de altíssima qualidade, a NBA conseguiu construir inúmeras vantagens competitivas no mercado nacional, e sua estratégia genérica utilizada é a da diferenciação. Por isso, hoje em dia, a liga americana é enxergada como um case de sucesso no mercado nacional. Por outro lado, a NFL ainda está em um estado menos avançado em relação a suas operações no país. Grande parte dos brasileiros ainda não compreendem completamente as regras do futebol americano, restringindo seu público a um grupo exclusivo, e fazendo com que o futebol americano no Brasil seja um esporte de nicho. Porém, a liga de futebol americano possui um grande diferencial competitivo, que é poder explorar globalmente a grande marca e evento que é o Super Bowl nos dias de hoje.

A NBA deve continuar seguindo o caminho que vem trilhando, pois ano após ano, a empresa vem conseguindo expandir seus negócios no Brasil de maneira sólida, com um produto altamente qualificado e resultados financeiros expressivos. E, sendo assim, continuando este trabalho, a liga também estará cada vez mais perto de atingir seu objetivo, que é tornar o basquete, o segundo esporte mais assistido no país.

A NFL deve tentar adaptar o modelo de crescimento utilizado pela liga de basquete americana às suas necessidades e peculiaridades, e também utilizá-la como um espelho para crescer ainda mais por aqui. A inauguração de um escritório no Brasil pode vir a ser o combustível necessário para a NFL se consolidar de vez no país, uma vez que com seu escritório, a NBA conseguiu aumentar a quantidade de eventos realizados, patrocinadores, produtos licenciados e chegar a 100 milhões de faturamento e 31 milhões de fãs no país, em apenas cinco anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE MARKETING ROCK CONTENT. *Marketing de conteúdo*. Disponível em: <[HTTPS://rockcontent.com/marketing-de-conteudo/](https://rockcontent.com/marketing-de-conteudo/)>. Último acesso em 15 junho de 2018.

ALMEIDA, J. R.; MELLO, C. S. dos.; CALVALCANTI, Y. *Gestão ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação*. Rio de Janeiro: Thex, 2001.

ALMEIDA, Rafael Gomes. *Marketing Esportivo*. Brasília, Junho de 2005. Monografia de Graduação do curso de Administração da instituição

AZEVEDO, M. *NBA Brasil vê faturamento crescer 300% em quatro anos*. Jornal Estado de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/basquete,nba-brasil-ve-faturamento-crescer-300-em-quatro-anos,70001670480>. Último acesso em junho de 2018.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4.Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

BRITTO, Janaína; FONTES, Nena. *Estratégias para eventos. Uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.

CARDIA, Wesley. *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Editora Bookman, 2004.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CONTENT MARKETING INSTITUTE. *What Is Content Marketing*. Disponível em: <<https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>. Último acesso em 14 junho de 2018.

EL PAÍS. *Muito além do Superbowl: Futebol Americano cresce em audiência e praticantes no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/02/01/deportes/1517507665_087170.html> Último acesso em 14 agosto de 2018.

ENDZONE BRASIL. *Futfanatics e New Era entregam produtos oficiais da NFL no Brasil*. Disponível em: <<http://endzonebrasil.com.br/2017/05/futfanatics-e-new-era-entregam-produtos-oficiais-da-nfl-no-brasil>> Último acesso em 14 agosto de 2018.

ESPN. *Brasil é o segundo país com mais fãs da NFL fora dos EUA*. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/481491_brasil-e-2-pais-com-mais-fas-de-nfl-fora-dos-eua-diz-pesquisa> Último acesso em 14 agosto de 2018.

_____. *TV Tupi transmitiu primeiros jogos da NFL no Brasil e causou reações opostas no público*. Disponível em: <http://www.espn.com.br/video/479193_em-1969-tupi-transmitiu-primeiros-jogos-da-nfl-no-brasil-e-causou-reacoes-opostas-no-publico> Último acesso em 20 de setembro de 2018.

_____. *Estreia de Oscar Schmidt rende leão de ouro em Cannes*. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/705231_estreia-de-oscar-schmidt-rende-leao-de-ouro-em-cannes-para-africa-budweiser-espn-e-nba> Último acesso em 21 de setembro de 2018.

_____. *Álbum de figurinhas da NFL 2017 chegou!*. Disponível em: <http://www.espn.com.br/blogs/nflnaespn/731149_album-de-figurinhas-da-nfl-de-2017-chegou-veja-fotos> Último acesso em 10 de setembro de 2018.

_____. *Guia NFL Espn*. Disponível em: <<http://www.espn.com.br/infografico/guia-nfl-futebol-americano/>> Último acesso em 20 de setembro de 2018.

_____. *NBA no Brasil: Quadra verde e amarela, clínica para crianças, lendas e festa na praia*. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/445516_nba-no-brasil-quadra-verde-e-amarela-clinica-para-criancas-lendas-e-festa-na-praia> Último acesso em 25 de setembro de 2018.

ÉPOCA. *NBA nós vamos invadir sua quadra*. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/07/nos-vamos-invadir-sua-quadra.html>> Último acesso em 1 de novembro de 2018.

ESTADÃO. *Super Bowl tem mais audiência na parabólica do que na TV a cabo.* Disponível em: <<https://cultura.estadao.com.br/blogs/sem-intervalo/super-bowl-tem-mais-audiencia-na-parabolica-que-na-tv-a-cabo/>> Último acesso em 1 de novembro de 2018.

_____. *Liga mais rica e assistida no mundo, NFL começa com os mesmos favoritos de sempre.* Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,liga-mais-rica-e-assistida-do-mundo-nfl-comeca-com-os-mesmos-favoritos-de-sempre,70001973761>> Último acesso em 20 de setembro de 2018.

EXAME. *A nova parceira da NFL no Brasil.* Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/effect-sport-e-a-nova-parceira-da-nfl-no-brasil/>> Último acesso em 25 de outubro de 2018.

_____. *NBA anuncia retorno do espaço NBA Finals.* Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/nba-anuncia-retorno-do-espaco-nba-finals-na-av-paulista/>> Último acesso em 22 de setembro de 2018.

_____. *NBA vai a expo licensing Brasil para ampliar produtos* Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/nba-vai-a-expo-licensing-brasil-para-ampliar-produtos-no-brasil/>> Último acesso em 27 de setembro de 2018.

_____. *Conheça o escritório da NBA no Brasil.* Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/cesta-de-tres-conheca-o-escritorio-da-nba-no-brasil/>> Último acesso em 19 de setembro de 2018.

_____. *NBA, porque querem tanto o Brasil?* Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/exclusiva-com-nba-por-que-querem-tanto-o-brasil/>> Último acesso em 10 de setembro de 2018.

FOLHA. *Dados indicam queda de 3% na audiência do superbowl na tv americana.* Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/02/dados-indicam-queda-de-3-na-audiencia-do-super-bowl-na-tv-americana.shtml>> Último acesso em 13 de outubro de 2018.

_____. *Crescimento do interesse por futebol americano no Brasil atrai NFL* em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2017/02/1855099-crescimento-do-interesse-por-futebol-americano-no-brasil-atrai-nfl.shtml>> Último acesso em 20 de setembro de 2018.

IBOPE Repucom. *IBOPE Repucom aponta crescimento do interesse pelo basquete no país*. Disponível em:
 <<http://www.iboperepucom.com/br/noticias/ibope-repucom-aponta-crescimento-de-interesse-pelo-basquete-no-pais/>> Último acesso em 20 de junho de 2018.

IG. *NBA tem recorde de países estrangeiros*. Disponível em:
 <<https://esporte.ig.com.br/basquete/2017-10-17/nba-estrangeiros-recorde-paises.html>> Último acesso em 25 de agosto de 2018.

_____. *NBA anuncia programa de Basquete no Brasil*. Disponível em:
 <<https://esporte.ig.com.br/basquete/2018-09-18/nba-anuncia-programa-de-basquete-no-brasil.html>> Último acesso em 29 de setembro de 2018.

_____. *Confira o que aconteceu na casa da NBA finals 2018*. Disponível em:
 <<https://esporte.ig.com.br/basquete/2018-06-12/nba-finals-2018-sucesso.html>>
 Último acesso em 20 de setembro de 2018.

ISTOÉ. *O lance da NBA no Brasil*. Disponível em:
 <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-lance-da-nba-no-brasil/>> Último acesso em 21 de agosto de 2018.

KANTAR IBOPE MEDIA BRASIL *Comparação de Rat% de 1 Ago a 31 Out 2015 vs 1 Ago a 31 Out 2016. All Day. H18+ payTV*. ESPN Brasil, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, D. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

MÁQUINA DO ESPORTE. *Esporte Interativo não renova com NFL e ESPN pode ter exclusividade*. Disponível em:
 <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/esporte-interativo-nao-renova-com-nfl-e-espn-devera-ter-exclusividade_32934.html> Último acesso em 18 de julho de 2018.

_____. *NFL usa parceiros comerciais para expandir sua marca em*:
 <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nfl-usa-parceiros-comerciais-para-expandir-marca_28035.html> Último acesso em 24 de setembro de 2018

_____. *New Era lança linha de produtos da NFL no Brasil*. Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/new-era-lanca-linha-de-produtos-da-nfl-no-brasil_20998.html> Último acesso em 29 de setembro de 2018

_____. *NFL é a liga nacional com maior arrecadação do mundo*. Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nfl-e-liga-nacional-com-maior-arrecadacao-no-mundo_32276.html> Último acesso em 24 de setembro de 2018

_____. *Loja online da NBA muda de visual*. Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/loja-online-da-nba-muda-visual_33312.html> Último acesso em 24 de setembro de 2018

MASON, K. *How corporate sport sponsorship impacts consumer behavior*. The Journal of American Academy of Business, 7(1), 32-35, 2005.

MEIO E MENSAGEM. *Comercial no Superbowl valoriza 87% em dez anos*. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/02/02/comercial-no-super-bowl-valoriza-87-em-10-anos.html>> Último acesso em 27 de julho de 2018.

_____. *Vivo fecha acordo com NFL para distribuir Game Pass no Brasil*. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/09/04/vivo-fecha-acordo-para-distribuir-nfl-game-pass-no-brasil.html>> Último acesso em 28 de setembro de 2018.

_____. *Casa da NBA Finals, amplia experiência dos fãs*. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/04/30/nba-the-finals-amplia-experiencias-dos-fas.html>> Último acesso em 24 de setembro de 2018.

_____. *Evento NBA 3X chega ao Rio de Janeiro*. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2013/08/30/evento-nba-3x-chega-ao-rio-de-janeiro.html>> Último acesso em 22 de setembro de 2018.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. *Administração e marketing de clubes esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing esportivo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MINISTÉRIO DOS ESPORTES. *Basquete brasileiro faz parceria pioneira com a NBA*. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/209-ultimas-noticias/49493-basquete-brasileiro-faz-parceria-pioneira-com-a-nba>> Último acesso em 25 de setembro de 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MKT ESPORTIVO. *Budweiser brasileiro lança campanha para o fã de futebol americano no Brasil*. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2015/12/budweiser-brasil-futebol-americano-nfl/>> Último acesso em 29 de setembro de 2018.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MPC RIO. *Confira o que aconteceu no NBA 3X*. Disponível em: <<http://mpcrio.com/newmpc/anderson-varejao-wizards-girls-e-benny-the-bull-confirmados-no-nba-3x-no-rj/>> Último acesso em 23 de setembro de 2018.

MUNDO MARKETING. *Gillette promove jogos da NFL no Brasil*. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/35308/gillette-promove-jogos-da-nfl-no-brasil.html>> Último acesso em 23 de setembro de 2018.

NIKE. *NFL escolha seu time*. Disponível em: <https://www.nike.com.br/todos-modelos/futebolamericano?utm_source=gp_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=nike_nfl&gclid=eaiaiqobchmi3n6zzvu73givsarsch1gvableamyasaaegl30vd_bwe> Último acesso em 25 de setembro de 2018.

_____. *Nike traz camisas oficiais da NFL para o Brasil*. Disponível em: <<https://news.nike.com/news/nike-traz-camisas-oficiais>> Último acesso em 22 de setembro de 2018.

NFL. *Brazilian Players*. Disponível em:
<http://www.nfl.com/player/cairosantos/2550636/profile>>. Último acesso em 15 de agosto de 2018.

NBA. *História do Basquete*. Disponível em:
http://www.nba.com/brasil/historia_do_basquete.html. Último acesso em 15 de agosto de 2018.

OBVIOUS MAG. *Construção de um ídolo no esporte*. Disponível em:
http://obviousmag.org/mar_de_cores/2015/11/construcao-de-um-idolo-no-esporte.html> Último acesso em 18 de julho de 2018.

O GLOBO. *Crescimento exponencial dos e-sports*. Disponível em:
<https://oglobo.globo.com/esportes/de-nerds-ciberatletas-crescimento-exponencial-do-sports-21233721>> Último acesso em 16 de julho de 2018.

PALMER, A. *Introdução ao Marketing: teoria e prática*. São Paulo: Ática, 2006.

PITTS, Brenda; STOLLAR, David. *Fundamentos do Marketing Esportivo*. Curitiba: Editora Phorte, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. *Competição*. Ed.rev. São Paulo: Campus, 2009.

PROPMARK. *Queremos ir muito além das quadras*. Disponível em:
<<http://propmark.com.br/anunciantes/queremos-ir-muito-alem-das-quadras-afirma-fernanda-dibo-da-nba>> Último acesso em 29 de julho de 2018.

_____. *Nescau leva consumidores ao melhor basquete do mundo*. Disponível em: <<http://propmark.com.br/anunciantes/partiu-nba-nescau-leva-consumidores-ao-melhor-basquete-do-mundo>> Último acesso em 19 de setembro de 2018.

RODRIGUES, G. *NBA deverá ter receita recorde na temporada 2016/17. The Playoffs*. Disponível em: <<http://www.theplayoffs.com.br/nba/nba-devera-faturar-u8-bi/>>. Último acesso em 25 de junho de 2018.

SPORTV. *NBA jr league deverá ter 600 participantes*. Disponível em:
<<https://sportv.globo.com/site/nba/noticia/com-feminino-e-all-star-jr-nba-league-brasil-tera-mais-de-600-participantes.ghtml>> Último acesso em 25 de junho de 2018.

_____. *NBA fecha parceria com a Vivo para transmissão de jogos*. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/nba/noticia/2017/04/nba-fecha-parceria-com-vivo-para-transmissao-de-jogos-pelo-celular.html>> Último acesso em 29 de setembro de 2018.

VISA. *Visa traz o troféu do Super Bowl para o Brasil*. Disponível em:
<<https://www.visa.com.br/mais-visa/sobre-a-visa/sala-de-imprensa/visa-traz-o-trofeu-do-super-bowl-para-o-brasil.html>>. Último acesso em 27 de junho de 2018.