



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE CLUBES BRASILEIROS E EUROPEUS**

Alan Lampert Nieland

Lajeado, novembro de 2020



Alan Lampert Nieland

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CLUBES BRASILEIROS E EUROPEUS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, na linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Lajeado, novembro de 2020

## RESUMO

Como o avanço da globalização, a economia mundial tem se tornado cada vez mais unificada e competitiva. Empresas não estão mais disputando mercados apenas com os concorrentes locais, mas sim, com *players* internacionais. Os processos de internacionalização têm auxiliado companhias a enfrentarem os desafios dos mercados globais e a fazerem frente às oportunidades que surgem. A indústria do esporte e, principalmente, a indústria do futebol, tem crescido de forma notória e alcançado uma manifestação representativa dentro do Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países, como é o caso de Espanha, Inglaterra e Brasil. Autores como Ferran Soriano (2010) e Gasparetto (2013) têm defendido que clubes de futebol possuem características similares a empresas e, portanto, devem ser tratados como negócios. Dessa forma, entende-se que os clubes de futebol podem se utilizar dos processos de internacionalização para fazer frente aos desafios do mercado. A presente pesquisa analisou como ocorrem os processos de internacionalização de clubes brasileiros e clubes europeus, relacionando-os com as teorias de internacionalização da firma. Para percorrer esse objetivo, inicialmente construiu-se um referencial teórico envolvendo temas de internacionalização de empresas, mercado e indústria do futebol e internacionalização do futebol. Posteriormente, conduziu-se dois estudos de caso, analisando o processo de internacionalização do Flamengo e do Barcelona. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa exploratória, fazendo uso de dados secundários e entrevistas. Os resultados demonstraram que ambos os clubes tiveram benefícios econômicos e não econômicos com a estratégia, e que os clubes se encontram em estágios diferentes do processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Clubes de futebol. Marketing.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapa de patrocinadores internacionais do Barcelona .....	46
---	----

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição de receitas do Flamengo de 2009 e 2014.....	35
Gráfico 2 - Distribuição de receitas do Barcelona de 2014 a 2019.....	45

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Entrevistados para a obtenção de informações pertinentes à internacionalização do Flamengo e do Barcelona.....	28
Quadro 2 - Comparativo dos dados levantados .....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Delimitação do tema .....	8
1.2 Problema .....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo geral .....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 Internacionalização .....	11
2.2 Modelo de Uppsala.....	12
2.3 Paradigma eclético.....	13
2.4 Métodos de entrada no mercado externo .....	15
2.4.1 Os modos de exportação.....	15
2.4.2 Os modos contratuais.....	16
2.4.3 Os modos de investimentos.....	17
2.4.4 O mercado e a indústria do futebol .....	17
2.5 Internacionalização do futebol.....	21
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	24
3.1.1 Quanto à natureza da abordagem.....	25
3.1.2 Procedimentos técnicos .....	25
3.2 Coleta de dados.....	27
3.3 Plano de análise de dados.....	29
3.4 Limitações do método .....	30
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 A internacionalização do Clube de Regatas do Flamengo .....	31
4.1.1 Uma breve história do clube .....	31
4.1.2 Os primeiros passos à Internacionalização .....	32
4.1.3 O papel do gestor .....	33
4.1.4 O estágio atual do clube .....	35

4.1.5 Relação entre as teorias e a prática de internacionalização do Flamengo .....	38
4.2 A internacionalização do Football Club Barcelona .....	40
4.2.1 Uma breve história do clube .....	40
4.2.2 Os primeiros passos à Internacionalização .....	41
4.2.3 O papel do gestor .....	42
4.2.4 O estágio atual do clube .....	44
4.2.5 Relação entre as teorias e a prática de internacionalização do Barcelona .....	46
4.3 Análise conjunta dos dados .....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICE .....	61
APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas elaborado para a obtenção de informações pertinentes à internacionalização do Flamengo e do Barcelona no ano de 2020 .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização, os mercados estão cada vez mais disputados e com competidores que atravessam fronteiras. Para enfrentar os desafios de competir com concorrentes globais, companhias têm enxergado a necessidade de investir em processos de internacionalização a fim de enfrentar as ameaças e fazer frente às oportunidades que surgem. Almeida (2007) argumenta que a partir dos anos 90, fica clara a necessidade de empresas nacionais se tornarem competitivas a nível internacional, conseguindo, assim, manter os mercados domésticos e expandir seus negócios internacionalmente. Entender as teorias e os processos de internacionalização é fundamental para qualquer empresa com interesse em entrar no mercado internacional, ou que queira se preparar para enfrentar a concorrência transnacional.

Junto com a globalização, uma das indústrias que tem crescido de forma notória é a indústria do esporte, principalmente a do futebol. O reconhecimento desse esporte é identificado em nível global por meio de suas receitas, gestão e entretenimento, além de gerar oportunidades de negócios para organizações, comerciantes e empresários (DANTAS, 2019). Para se ter dimensão do alcance do futebol, hoje, 211 países estão associados à Fédération Internationale de Football Association (FIFA), número que supera os 193 associados da Organização das Nações Unidas (ONU). A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) realizou, em 2019, juntamente com a consultora Ernst & Young, um relatório que analisou o impacto do futebol brasileiro na economia do país. De acordo com os dados apurados, a cadeia produtiva do futebol representou 0,72% do Produto Interno Bruto

(PIB) brasileiro, movimentou mais de R\$59,2 bilhões e gerou em torno de 156 mil empregos, em 2018. Já na Europa, a indústria do futebol chega a representar 1,4% do PIB de alguns países, como é o caso da Espanha. Tal representatividade evidencia-se quando comparada com indústrias tradicionais, como a indústria da carne, que representa 2% do PIB (OTAMENDI, 2018).

Percebe-se, portanto, a magnitude e a importância da indústria do futebol no mercado global. Soriano (2010) entende que os clubes de futebol devem ser tratados como empresas, e Gasparetto (2013) acrescenta que o futebol perdeu sua ludicidade para se tornar o “futebol-negócio”. Enquanto empresa, um dos ativos mais importantes para uma organização esportiva é a sua marca que, aliada a uma boa gestão, possibilita atrair jogadores, patrocinadores, sócios, vender produtos, comercializar direitos televisivos, entre outros (DANTAS, 2019).

Almeida (2007) entende que um dos fatores para as organizações enfrentarem a concorrência global e diminuir a vulnerabilidade externa é a internacionalização. A internacionalização das marcas, segundo a CBF (2019), significa melhores contratos de patrocínio e publicidade, e possibilidade de mais investimentos dentro de campo. Nota-se que muitas marcas têm ultrapassado as fronteiras geográficas e se espalhado pelo globo, como por exemplo, a Bundesliga (liga de futebol alemã), que se internacionalizou e aumentou a cobertura televisiva de seus jogos em mais de 206 países (CUTLER *apud* DANTAS, 2019).

Para Rocha (2002), um dos motivos que leva as empresas a se internacionalizarem é a saturação do mercado doméstico, que impede a ampliação das firmas, optando, então, por novos mercados no exterior. Cintra e Mourão *apud* Almeida (2007) entendem que a atuação externa pode se dar por meio de transações (comercialização de marcas e produtos), investimento direto (abertura de instalações e sedes) ou de projetos especiais. No mercado da bola, identifica-se medidas similares em clubes como o Barcelona (Espanha), que já havia conquistado o mercado europeu e precisou se espalhar em nível global (BEZERRA; FEITOSA; GOMES, 2017), ou o Manchester United (Inglaterra), que identificou um mercado altamente consumidor de produtos e de mídia esportiva na Ásia, e decidiu, portanto, expandir suas lojas de vendas de produtos para esse mercado (DANTAS, 2019). O presidente da CBF, Rogério Caboclo, informa no relatório realizado sobre o impacto

do futebol no Brasil (2019, p. 8) que “precisamos encontrar novos mecanismos para garantir a nossa competitividade perante outros mercados, como a internacionalização de campeonatos [...]”, percebendo-se assim, que ainda há um caminho a se percorrer para o futebol brasileiro dentro da internacionalização.

Fica evidente, portanto, a dimensão da indústria da bola. Apesar de a literatura de gestão do futebol entender que os clubes devem ser administrados como negócios, de se compreender que a internacionalização é um dos meios utilizados para enfrentar as ameaças do mundo global, e de se identificar que alguns clubes já a utilizam de forma estratégica, pouco se sabe sobre os processos de internacionalização desse esporte. Com base nisso, o estudo torna-se relevante não somente para entender tais processos, mas também para servir de guia para a internacionalização de outros esportes.

### **1.1 Delimitação do tema**

Este estudo limitou-se a entender os processos de internacionalização na área esportiva, concentrando-se nos clubes de futebol. O trabalho não procurou investigar aspectos financeiros dos clubes, mas sim, fatores que influenciaram clubes do Brasil e da Europa a se internacionalizarem.

O estudo foi conduzido no ano de 2020, e foi possível identificar os motivos pelos quais os clubes adotaram a internacionalização como uma de suas estratégias de negócio, bem como os frutos dessa decisão e a forma pela qual o processo ocorreu. Para isso, foram abordadas teorias de internacionalização de empresas aplicadas ao contexto do futebol.

### **1.2 Problema**

A globalização e o desenvolvimento da tecnologia têm possibilitado novos negócios para empresários, comerciantes e organizações esportivas. Nesse cenário, o esporte, e principalmente o futebol, tornou-se cada vez mais internacionalizado e competitivo. Clubes que anteriormente possuíam torcedores apenas em seu território nacional, hoje carregam fãs em todos os continentes. Em especial, pode-se destacar

o futebol europeu que, segundo Dantas (2019), é o futebol com maior visibilidade e número de fãs em todo o mundo.

Soriano (2010) diz que o futebol é um esporte global, e Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) acrescentam que esse esporte movimenta bilhões de dólares por ano no mundo. Entretanto, percebe-se notar maior familiaridade e dedicação dos clubes europeus em adotar estratégias de internacionalização. Nesse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como ocorre o processo de internacionalização de clubes de futebol no Brasil e na Europa?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos deste estudo estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente estudo objetivou analisar como ocorre o processo de internacionalização de clubes de futebol no Brasil e na Europa.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar clubes de futebol no Brasil e na Europa que possuem um processo de internacionalização planejado.
- Descrever o processo de internacionalização dos clubes europeus e brasileiros.
- Verificar os propósitos que levaram esses clubes a se internacionalizarem.
- Verificar qual teoria de internacionalização melhor explica os modelos adotados pelos clubes.
- Constatar os benefícios obtidos pelos clubes ao se internacionalizarem.

## 1.4 Justificativa

A globalização proporcionou abertura da economia mundial, facilitando e estreitando as relações entre países, companhias e organizações. Tal situação acabou por motivar empresas a atuarem em diferentes mercados e regiões (SOUZA, 2015). O esporte possui uma característica transcultural e consegue atrair o interesse de pessoas de diferentes idades e partes do globo, tornando-se cada vez mais comercializado e internacionalizado. Nota-se que o futebol, por ser um dos esportes mais populares do mundo (DANTAS, 2019), conseguiu transformar diversos clubes em grandes multinacionais por meio da internacionalização.

Exemplo disso são os clubes europeus, que conquistaram maior visibilidade em comparação com os clubes de outras regiões geográficas. Gasparetto (2013) afirma que o estudo da internacionalização das equipes de futebol já se justificaria pela diferença entre as receitas dos clubes europeus em comparação com os clubes brasileiros, entretanto, autores entendem que a internacionalização possui diversos outros benefícios afora o financeiro.

Além de uma motivação pessoal despertada pelas áreas de gestão e de esportes, principalmente em âmbito internacional, considera-se a importância de realizar este estudo com base no cenário apresentado. Este trabalho analisou quais foram os propósitos que levaram grandes clubes globais da Europa a se internacionalizarem, quais foram os modelos utilizados e, principalmente, quais foram os ganhos obtidos com este processo.

Para a Universidade do Vale do Taquari – Univates, o estudo estará ao alcance de todos que queiram aprimorar seus conhecimentos sobre a análise de internacionalização dos grandes clubes de futebol. Também poderá servir de base para clubes brasileiros que desejam pesquisar e adotar estratégias nesse cenário, além de auxiliar outros trabalhos acadêmicos sobre o mesmo assunto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Internacionalização

Para Almeida (2007), a evolução do capitalismo e o desenvolvimento do comércio sempre foram pautas e objetos de estudos na academia por parte de historiadores e economistas. Segundo ele, povos antigos como os persas, romanos e gregos são grandes exemplos de rápido avanço em suas economias devido à criação de rotas e acordos comerciais com outras nações e regiões. No caso do desenvolvimento dos países europeus, o autor relembra das rotas comerciais criadas com o Oriente, tanto por mar como por terra, que foram importantíssimas para a evolução econômica dos países. Avançando na história até o final dos anos 80, percebeu-se algumas mudanças no cenário mundial, com a redução da participação do Estado na economia, o fortalecimento das privatizações e a redução de barreiras comerciais, que acabaram por intensificar o comércio e flexibilizar os investimentos estrangeiros.

Hoje, pode-se dizer que a economia mundial está cada vez mais unificada e competitiva, e as empresas não estão mais disputando mercados apenas com os concorrentes locais, mas sim, com grandes *players* internacionais (ALMEIDA, 2007). Complementando, o autor traz o caso da Gerdau (empresa brasileira produtora de aço), afirmando que o seu maior competidor não é mais a Companhia Siderúrgica Nacional (indústria siderúrgica fundada por Getúlio Vargas), e sim, a Morrison Knudsen (antiga empresa americana de engenharia e construção civil). Outro exemplo é o caso da Ambev (empresa brasileira produtora de bebidas), em que seus

concorrentes não são apenas os cervejeiros locais, mas as grandes empresas mundiais produtoras de bebidas. Para ele, nesse quadro globalizado, a internacionalização de empresas torna-se inevitável.

Dentre os diversos conceitos de internacionalização disponíveis na literatura, Ricupero e Barreto *apud* Amatucci *et al.* (2009) consideram que o processo de internacionalização envolve um planejamento estratégico e, posteriormente, a sua execução. Dessa forma, os autores esclarecem que a internacionalização implica em uma relação contínua com o exterior, não podendo ser algo temporário ou mesmo a solução de um problema ou incidente circunstancial.

Tradicionalmente, a principal motivação das empresas para se internacionalizar é de ordem econômica (PENROSE *apud* ALMEIDA, 2007), preferindo esgotarem suas possibilidades nos mercados de origem antes de buscarem mercados no estrangeiro. Almeida (2007) ainda diz que, em geral, uma companhia só busca se expandir para o mercado internacional quando as perspectivas de crescimento em seu país não são mais suficientes para assegurar os resultados esperados pela organização, ou ainda, por identificar melhores oportunidades para seus ativos no exterior.

## **2.2 Modelo de Uppsala**

No ano de 1977, foi desenvolvido um modelo gradual de internacionalização de empresas por dois pesquisadores suecos – Johanson, da *University of Uppsala*, e Vahlne, da *Stockholm School of Economics* – , baseado na literatura disponível na época e em dois estudos de casos. Esse modelo ficou conhecido como modelo de Uppsala e acabou por se tornar referência na literatura de gestão internacional (AMATUCCI *et al.*, 2009).

Segundo Amatucci *et al.* (2009), a teoria de Uppsala pode ser dividida em duas premissas fundamentais. A primeira sugere que uma empresa irá se internacionalizar gradualmente, iniciando, normalmente, pelo processo de exportação por meio de um agente, seguindo com a instalação de uma subsidiária de vendas, e por último, em alguns casos, inaugurando um processo produtivo no país estrangeiro. Já a segunda premissa apresenta a existência de uma relação

entre a ordem cronológica de internacionalização e a distância psíquica entre os dois países envolvidos, ou seja, quanto maior forem as diferenças entre os países (cultura, idioma, política, indústria e educação), maior será o nível de incerteza durante o processo de internacionalização.

Rocha (2002) diz que a busca por novos mercados acontece quando o mercado doméstico está saturado, e quando os modelos “familiares” das empresas já não são mais suficientes para sua ampliação, tornando a expansão geográfica o próximo caminho a se seguir. Isso acontece pois, segundo o autor, a ampliação para o exterior cria incertezas naturais pela falta de conhecimento sobre aspectos importantes, como as condições de negócios locais, procedimentos burocráticos, barreiras tarifárias e não-tarifárias, câmbio, entre outros. Essas incertezas vão ao encontro da pesquisa de Johanson e Vahlne, a qual demonstrou que as firmas suecas iniciavam suas atividades no exterior em países próximos, e gradualmente iam expandindo para regiões mais distantes. A pesquisa também concluiu que as empresas entravam nos novos mercados iniciando pelas exportações, e somente após vários anos exportando e se familiarizando com esses mercados decidiam dar os próximos passos.

Há algumas críticas ao modelo dos suecos, como por exemplo, o fato de a teoria não levar em conta o tamanho do mercado em que a empresa está inserida. Rocha (2002) explica em seu livro sobre internacionalização de empresas que o modelo não deveria ser aplicado em firmas que estão concorrendo em mercados altamente internacionalizados, pois as forças competitivas já seriam o suficiente para superar as distâncias psíquicas.

Críticos ao modelo têm argumentado que devido à internacionalização de diversas companhias no mercado mundial, as etapas sugeridas na teoria de Uppsala acabam por ser eliminadas, acelerando assim o processo de internacionalização dessas organizações. Apesar das críticas, o modelo ainda é considerado válido pelo conhecimento e experiência no processo de internacionalização (ROCHA, 2002).

### **2.3 Paradigma eclético**

Para Amatucci *et al.* (2009), uma das características das empresas

multinacionais é o Investimento Estrangeiro Direto (IED), ou seja, os investimentos ou aplicações de dinheiro em outro país com fins produtivos. Para o autor, o IED é a tomada de decisão para vender diretamente ou produzir no exterior, em vez de importar ou exportar por meio de um parceiro comercial. Segundo ele, os motivos para uma empresa escolher pelo Investimento Estrangeiro Direto ao invés do comércio exterior podem ir desde uma estratégia para fugir das barreiras tarifárias impostas pelo governo local taxando os produtos importados, até a garantia de matéria-prima escassa deslocando sua fábrica até o país fornecedor para competir como um player local, em vez de importar.

Amatucci *et al.* (2009) dizem que a escolha pelo IED deve ser uma decisão estratégica que visa obter vantagem competitiva, o que foi explicado por Dunning (1980) por meio de três fatores: *ownership* (propriedade), *internalization* (internalização) e *location* (localização).

A teoria de *ownership*, segundo Dunning *apud* Amatucci *et al.* (2009), consegue explicar como a propriedade de determinados ativos traz vantagens competitivas, que podem ser levadas com sucesso ao exterior. Exemplos disso são as propriedades tecnológicas, os processos, patentes e marcas. No entanto, apenas a teoria de *ownership*, segundo Dunning, não seria capaz de explicar o motivo de escolher o IED ao invés de uma licença a um parceiro no exterior (ex. franquias). Dessa forma, o autor acrescenta à sua ideia a teoria da internalização. De acordo com ele, quando os custos de negociar com um parceiro forem muito elevados (gerenciamento de contratos; leis de proteção à propriedade; garantia de qualidade do serviço ou produto; entre outros), é comum que as empresas prefiram manter as atividades dentro da própria firma, internalizando-a. Já o terceiro fator, o da localização, conseguiria explicar o que os outros dois anteriores não abordaram, ou seja, o motivo pelo qual a empresa realiza o investimento em um país A e não no B. Segundo Dunning (1980), as vantagens da localização poderiam ser o usufruto de incentivos governamentais; acesso privilegiado a elementos mercadológicos; se colocar como *first-mover* em determinado mercado/local; imposição de qualidade, entre outros.

A explicação do Investimento Estrangeiro Direto por meio desses três fatores (OLI) ficou conhecida, mais tarde, como *paradigma eclético* ou *paradigma eclético*

de Dunning.

## 2.4 Métodos de entrada no mercado externo

De acordo com Root *apud* Garrido (2006, p. 3), o modo de ingresso em um mercado internacional é uma organização institucional que torna possível a entrada de recursos de uma empresa (tecnologia, produtos, pessoas, etc.) em um mercado externo. Segundo ele, existem várias estratégias para que a entrada no mercado internacional seja efetiva, “contemplando objetivos, metas, recursos e políticas que irão guiar os negócios da empresa” pelo período necessário para que ela atinja um crescimento sustentável no outro mercado. Os modos de entrada, segundo o autor, podem ser classificados da seguinte forma:

- a) **exportação:** direta e indireta;
- b) **contratual:** licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- c) **investimento:** *joint ventures* ou investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições.

### 2.4.1 Os modos de exportação

A exportação é uma das formas mais simples de entrada no mercado internacional. Basicamente, os produtos de uma empresa são fabricados dentro do país de origem e, posteriormente, enviados ao mercado-alvo. As principais formas de exportação são a exportação direta e a exportação indireta (KOTLER *apud* GARRIDO, 2006).

A exportação indireta se dá por meio de um intermediário que operacionaliza os negócios com o importador internacional. Esse intermediário pode ser um agente exportador, uma comercial exportadora ou uma organização cooperativa. Pode-se considerar como as vantagens dessa modalidade o baixo custo de investimento, o baixo grau de risco e a possibilidade de utilizar os conhecimentos do intermediário (KOTLER *apud* GARRIDO, 2006).

Por outro lado, na exportação direta, a empresa que tem interesse na exportação acaba por realizar a atividade por conta própria. Segundo Kotler *apud* Garrido (2006), isso pode acontecer, por exemplo, por meio de um departamento interno de exportação na companhia ou pela abertura de uma subsidiária no exterior. Destaca-se como vantagens desse modelo de exportação o controle dos planejamentos de marketing pela empresa, a maior velocidade de informações do mercado-alvo e a maior proteção dos ativos da empresa, como tecnologia, marcas e patentes. Se comparada à modalidade anterior, a exportação direta necessita de um maior investimento inicial, maior necessidade de informações e está sujeita a maiores riscos (ROOT *apud* GARRIDO, 2006).

#### **2.4.2 Os modos contratuais**

Os modos contratuais, de acordo com Cateora e Graham (2001), são uma forma de transferência de habilidades humanas ou de tecnologia de uma companhia para uma empresa no exterior. Os principais modos contratuais são os licenciamentos e as franquias.

Garrido (2006) entende que os licenciamentos são as transferências para o exterior de propriedades da empresa (patentes, marca, *know-how*, etc.), em troca de *royalties* ou outras formas de pagamento. Kotler *apud* Garrido (2006) afirma que os licenciamentos oferecem vantagens às empresas que desejam se internacionalizar, pois nessa modalidade é possível desviar das barreiras e quotas de exportação aplicadas pelo Estado do mercado-alvo, já que, ao invés de realizar o envio da mercadoria por exportação, a empresa enviará seus ativos diretamente para o local. Por outro lado, o mesmo autor aponta como uma das desvantagens a baixa possibilidade de controle de *marketing* no mercado-alvo.

A franquia, como explica Kotler *apud* Garrido (2006), é uma forma contratual de licenciamento, porém, mais ampla. Além de transferir os ativos da empresa, como marca, tecnologia e o nome da empresa, o franqueador apoia o franqueado com a organização, marketing e gerenciamento da companhia. Em troca, o franqueado paga taxas ao franqueador, e realiza os investimentos necessários por conta própria.

### 2.4.3 Os modos de investimentos

Os modos de investimentos envolvem a propriedade de uma unidade de produção no exterior, podendo contemplar toda a unidade produtiva ou apenas uma parte dela. As razões para se investir em produção no exterior, segundo Root *apud* Garrido (2006), normalmente são a obtenção de matéria-prima para a produção em menor custo e/ou para entrar no mercado-alvo.

Uma das formas mais conhecidas de investimento no exterior, além de novos empreendimentos e aquisições, são as *joint ventures*. Garrido (2006) explica que essa modalidade consiste no compartilhamento de um investimento internacional com um sócio, e para Amatucci *et al.* (2009), na criação de uma terceira empresa controlada pelas empresas parceiras. As vantagens pontuadas pelos autores são as possibilidades de utilização dos conhecimentos do sócio e menor comprometimento da utilização de recursos. Porém, como desvantagens, os autores citam a possibilidade de conflitos entre os parceiros por questões políticas, de *marketing* e investimentos.

Afonso Fleury, em seu livro “Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras”, traz a trajetória de internacionalização de diversas empresas como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) e a churrascaria Fogo-de-Chão, no ramo de serviços; a Stefanini e a Bematech, na área de informática; e a JBS-Friboi, no setor de carnes. Percebeu-se, durante a pesquisa, que a internacionalização tem afetado diferentes segmentos de negócios, entre eles, a área de esportes e, conseqüentemente, o mercado do futebol.

### 2.4.4 O mercado e a indústria do futebol

Criado por ingleses, o futebol disseminou-se pela Europa entre os anos 1870 e 1890. Hoje, com o avanço da tecnologia e com o grande número de transferências internacionais de jogadores, pode-se dizer que o futebol é um esporte global, e que tem se desenvolvido a nível mundial (DOLLES; SÖDERMAN, 2005). Para Soriano (2010), a indústria do futebol tem um crescimento constante, e tal evolução deve-se

ao desenvolvimento das comunicações, como a televisão e a internet, e do marketing esportivo.

Soriano (2010) entende que todas as indústrias e empresas possuem suas particularidades dentro de seus negócios, entretanto, apesar das diferenças, são capazes de utilizar ferramentas de gestão e estratégias similares entre elas. No caso da indústria do futebol, o autor entende que a situação não é diferente, e identifica alguns pontos que são particulares dentro da indústria da bola. O primeiro destaque é a necessidade de sempre ter de ganhar dentro de campo. Em outras indústrias, é possível identificar uma semana de vendas boas ou ruins, entretanto, não se pode qualificar como vitória ou derrota. O segundo ponto destacado pelo autor são os trabalhadores. Os jogadores são os principais trabalhadores dentro dos clubes, e a particularidade, nesse caso, é que grande parte deles é muito jovem, possui salários muito altos, e devem ser administrados tanto como pessoas como ativos, que podem ser comprados ou vendidos. Apesar do sucesso dos clubes ser medido por meio de vitórias e títulos, Soriano (2010) afirma que o futebol não é sorte, é gestão, planejamento econômico, controle de finanças e *marketing*.

Leoncini e Silva *apud* Gasparetto (2013) entendem que a lucratividade não é um dos objetivos principais dos clubes, entretanto, Soriano (2010) afirma que clubes economicamente fortes conseguem melhores resultados em médio e longo prazos, pois conseguem pagar melhores salários e, conseqüentemente, contratar melhores jogadores. Para isso, sugere que os clubes utilizem ferramentas de gestão de empresas e multinacionais. Na Inglaterra, por exemplo, clubes de futebol podem ser registrados como qualquer outra empresa da área de entretenimento, podendo estar no mercado de ações e gerar dividendos aos seus acionistas (ZHOU, 2012). Os principais clubes ingleses têm, tradicionalmente, trabalhado como companhias, e foram os primeiros clubes europeus a colocarem o lucro como um de seus principais objetivos (ZHOU, 2012).

Assim como em outros negócios, Soriano (2010) aponta o que considera ser as principais fontes de renda e as principais despesas dos clubes de futebol. Como renda, cita a venda de ingressos e passes aos estádios, os direitos audiovisuais e as transmissões, e o *marketing*. Ainda, reforça que o *marketing* e os direitos audiovisuais possuem um potencial de crescimento maior do que as outras fontes,

devido às possibilidades de expansão global. Isso pode ser percebido, por exemplo, no futebol espanhol, no qual os clubes Barcelona e Real Madrid possuem a maior fatia de audiência dos jogos do campeonato LaLiga e, conseqüentemente, são os clubes com maior renda na Espanha (MARCA, 2018). Do outro lado, as maiores despesas do futebol estão nos salários dos jogadores, nos gastos de amortização com as transferências dos esportistas, e nos custos de operações e das instalações do clube. Com exceção dos gastos com as transferências, os salários e as instalações são despesas significativas presentes em diversas outras indústrias (SORIANO, 2010).

Evidencia-se, portanto, a similaridade entre clubes e empresas. Dolles e Söderman (2005, p. 10) entendem que “*most business concepts assume that the firm develops, produces and sells a product to a consumer or a buyer based on a mutually agreed price*”. Dessa forma, faz-se necessário entender qual é o “produto” e o “mercado” do futebol, e quem são seus consumidores. Dolles e Söderman (2005) destacam três possibilidades de oferta para a indústria, que se pode caracterizar como um produto: o jogo de futebol, as mercadorias, e os jogadores. Em relação ao jogo, os autores entendem que o futebol tornou-se um evento que beneficia milhões de espectadores. Apesar de, em muitos casos, boa parte dos torcedores não estar presentes nos estádios, as arenas estão equipadas com sofisticados equipamentos de áudio e vídeo, camarotes, áreas comerciais, restaurantes, jardins de infância, entre outros atrativos. Quanto às mercadorias, os autores destacam a possibilidade de revenda de produtos que não são produzidos propriamente pelos clubes, como camisetas, bandeiras, bonés, mantas, cobertores, entre outros. Os jogadores são considerados ativos que podem ser comprados, desenvolvidos e vendidos posteriormente. É comum, por parte de clubes, enviar olheiros para encontrar jovens jogadores, contratá-los, e posteriormente revendê-los por preços superiores aos investidos. Exemplo disso é o caso do jogador brasileiro Neymar Jr., que foi contratado pelo Santos FC em 2009, vendido ao FC Barcelona da Espanha por mais de 80 milhões de euros em 2013, e após atingir um valor de mercado em torno 100 milhões de euros, foi vendido ao Paris Saint Germain da França por mais de 200 milhões de euros (TRANSFER MARKET, 2020).

Além dos fãs e torcedores de futebol, Dolles e Söderman (2005) destacam

outros dois públicos que podem ser considerados como “consumidores do futebol”: a mídia e os patrocinadores. Para os autores, a mídia é um importante cliente na indústria do futebol, e um dos principais canais de vendas para os clubes. Indo ao encontro do que Soriano (2010) apresenta, Dolles e Söderman (2005) entendem que há grande importância na relação entre a mídia e o futebol. Pode-se perceber tal afirmação nas grandes quantias de dinheiro pagas aos direitos de transmissão em jogos, ligas ou eventos internacionais como a Copa do Mundo da FIFA. A final da Champions League de 2004-2005, entre AC Milan (Itália) e Liverpool (Inglaterra), foi transmitida em 233 países e mais de 1,5 bilhão de pessoas estavam assistindo ao jogo. A Premier League (liga da Inglaterra) transmite hoje seus jogos para mais de 210 regiões do globo, em diferentes idiomas, como o árabe, o turco e o chinês, e é o campeonato com maior lucratividade no mundo (DINCER, 2019). Dentre os meios midiáticos, percebe-se um importante papel das redes sociais para se estabelecer um relacionamento entre os clubes e os torcedores globais. O Manchester United, por exemplo, organizou um evento por meio de seu *website* em chinês, para que torcedores pudessem conversar com os jogadores. Esse tipo de ação auxilia na conscientização da marca, aumenta o número de vendas de produtos e de torcedores globais (DINCER, 2019).

Em relação aos patrocínios, Ferrand e Pages *apud* Dolles e Söderman (2005, p.16) entendem que o futebol “*is a natural area for sponsorship as it carries very strong images, has a mass international audience, and appeals to all classes*”. Soriano (2010) vai ao encontro dos autores ao mencionar que o patrocínio é uma das ações que está dentro da terceira fonte de renda dos clubes (o *marketing*). Para o autor, os clubes possuem, em geral, um patrocinador principal, que é utilizado como recurso para publicidade de seus uniformes, e outros patrocinadores para categorias de produtos básicos, como cervejas, energéticos, carros, bancos, entre outros.

É possível identificar algumas ações por parte de clubes, principalmente os europeus, que vão ao encontro do apresentado pela literatura. O FC Barcelona, por exemplo, possui escritórios oficiais nos Estados Unidos e em países da Ásia, que visam trabalhar as atividades comerciais para o clube nos países (SITE OFICIAL FCB, 2020). Já o clube Manchester United possui alianças comerciais com indústrias

globais, como Adidas (Alemanha), Vodafone (UK), Chevrolet (EUA), Konami (Japão), Casillero del Diablo (Chile), entre diversas outras companhias (SITE OFICIAL MANUTD, 2020). Dincer (2019, p. 38) ainda caracteriza o clube inglês “as *‘Global United’ after a successful attempt to be globally expanded to overseas football markets*”.

O futebol é claramente uma indústria global, na qual clubes têm se tornado empresas que buscam estratégias para enfrentar os desafios do mercado internacional (DINCER, 2019). Para Dolles e Söderman (2005), as organizações esportivas têm procurado mercados estrangeiros por diversas razões, por exemplo, alcançar uma base de fãs globais, obter vantagem competitiva, gerar lucro, descobrir novas fontes de receitas, ou apenas para permanecer vivas na indústria competitiva do futebol. Dessa forma, justifica-se o uso das teorias de internacionalização da firma em clubes de futebol.

## **2.5 Internacionalização do futebol**

O interesse global pelo esporte tem sido incentivado em grandes eventos internacionais, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol. A popularidade do esporte como negócio gerou grandes oportunidades globais de receita para todas as partes envolvidas (DANTAS, 2019). Hoje em dia, o futebol movimenta bilhões de dólares por ano com a venda de produtos e serviços. Isso é resultado da facilidade das pessoas no acessos aos conteúdos e jogos dos clubes, por meio de televisão, rádio, aplicativos e internet (BEZERRA; FEITOSA; GOMES, 2017).

Os clubes brasileiros, assim como a maioria das empresas do Brasil, foram criados para suprir suas demandas domésticas. Entretanto, em um cenário totalmente diferente daquele em que os clubes nasceram, a internacionalização passa a ser uma obrigação para superar as necessidades internas (GASPARETTO, 2013).

A internacionalização de empresas é um acontecimento que vai desde a exportação de produtos e serviços até a produção no mercado-alvo (GASPARETTO, 2013). No mercado internacional, é possível identificar diversas vantagens para as

organizações que aderem a essas atividades (GASPARETTO, 2013), e a globalização acabou por fazer os clubes de futebol crescerem nessa linha (SORIANO, 2010).

Leoncini e Silva *apud* Gasparetto (2013) afirmam que, de maneira geral, os clubes esportivos visam objetivos distintos aos das demais empresas. Enquanto que o objetivo das companhias é o lucro, o dos clubes de futebol é, inicialmente, o rendimento esportivo (vitória em jogos e campeonatos). Apesar disso, Gasparetto (2013) entende que as empresas internacionalizadas apresentam produtividade e rentabilidade maior que as outras organizações, dessa forma, a internacionalização torna-se interessante para os clubes. Para tanto, Iglesias, Mendes e Veloso *apud* Gasparetto (2013) apresentam tópicos essenciais para os clubes, assim como para as empresas, alcançarem a internacionalização. São eles:

- a) a identificação das oportunidades e das características relevantes do mercado internacional;
- b) a adequação do produto às necessidades externas;
- c) a adequação do processo produtivo às novas necessidades de design, custo, eficiência, tempo e demandas ambientais;
- d) a adequação financeira e dos serviços de apoio da empresa, particularmente da logística e do transporte.

Segundo Leoncini e Silva *apud* Gasparetto (2013), o futebol apresenta um contexto de mercado diferente dos tradicionais, destacando-se o “mercado dos torcedores”. Gasparetto (2013) afirma que os torcedores são os principais consumidores dos produtos dos clubes. Segundo ele, muitos autores tentam definir e caracterizar os torcedores segundo sua paixão e comportamentos. Como exemplo, Mattar (2012) entende como incondicional a fidelidade do torcedor, e Simons (2008) argumenta que muitos torcedores chineses apoiam vários clubes ao mesmo tempo, inclusive clubes rivais, sendo difícil encontrar torcedores que são leais a um clube, somente. Por outro lado, no livro *Soccernomics* Kuper e Szymanski (2010), os autores entendem que é possível ter apoio incondicional a um único clube, mas consideram e relativizam outras formas de torcer, argumentando que é possível

apoiar mais de um clube devido a sua posição geográfica, glórias, jogadores, entre outros. Pode-se considerar, portanto, que existem vários tipos de torcedores, o que deve ser levado em conta na estratégia adotada pelo clube. De qualquer forma, é uma variável importante para a gestão das equipes.

Soriano (2010) afirma que o futebol é um dos esportes mais universais da humanidade, e acrescenta que o mercado dos produtos futebolísticos não é destinado apenas aos torcedores e sócios dos grandes clubes europeus. Segundo ele, existe uma enorme quantidade de adolescentes e torcedores de distintas idades que estão espalhados pelo globo e não possuem afiliação com os clubes locais, sendo, assim, compradores em potencial. O autor ainda destaca o rápido crescimento do mercado na Ásia e nos Estados Unidos, por não haver clubes fortes capazes de concorrer com as grandes equipes.

Indo ao encontro dos argumentos acima, Gasparetto (2013) entende que independentemente do mercado para o qual os clubes forem direcionar os seus produtos, é importante fazer uma adequação desse produtos para cada mercado consumidor, sendo isso um ponto-chave para a internacionalização. Farias, Kovacs e Silva *apud* Gasparetto (2013) ainda acrescentam que é importante saber as preferências de consumo dos indivíduos, para que se possa criar uma estratégia de *marketing* efetiva.

Percebe-se, portanto, que os autores se complementam mostrando que há um mercado potencial fora da sua área de jogo, mas que para ter sucesso nesses locais, é importante entender os consumidores desses mercados e realizar as adequações necessárias em seus produtos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a condução deste estudo. De acordo com Gil (2017), pode-se definir pesquisa como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é demandada quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou seja, quando o autor não possui plenos conhecimentos sobre o assunto abordado. Gil (2017) ainda entende que as razões para realização de uma pesquisa podem ser divididas em dois grandes grupos: as razões de ordem intelectual, nas quais há o desejo de conhecer pelo próprio prazer do conhecimento sobre o tema; e as razões de ordem prática, em que há o desejo de conhecer, porém, com a vontade de fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Com base nos seus objetivos, este estudo é classificado como uma pesquisa exploratória. Gil (2002) entende que a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses sobre ele, como é o caso deste estudo, já que se percebe pouca informação prévia sobre como de fato ocorre o processo de internacionalização de clubes de futebol na Europa e no Brasil.

Ainda, de acordo com o autor, esse tipo de pesquisa tem um caráter bastante flexível, considerando os mais variados aspectos sobre o fato a ser estudado.

Considera que, na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiência prática com o problema a ser estudado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Apesar de esta pesquisa ser bastante flexível, o autor indica o uso da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso como ferramentas da pesquisa exploratória.

### **3.1.1 Quanto à natureza da abordagem**

Em relação à natureza da pesquisa, este estudo classifica-se como qualitativo. Para Gibbs *apud* Perovano (2016), a análise qualitativa passa por um processo de transformação, iniciando com a coleta de dados, passando por critérios de análises rigorosos até chegar em conceitos claros e confiáveis.

A pesquisa qualitativa demanda a análise de dados que caracterizam praticamente em qualquer forma de comunicação humana. Os dados para a pesquisa qualitativa podem ser coletados por intermédio de entrevistas individuais, grupos focais, observação participante, pesquisa etnográfica, comunicação por e-mail, gravações de vídeo e áudio, páginas da internet, documentos como livros e revistas, diários pessoais e de descrição de campo, conversas de grupo de redes sociais, filmes, entre outras possibilidades (GIBBS *apud* PEROVANO, 2016, p. 291).

Flick *apud* Perovano (2016) ainda acrescenta que a análise qualitativa deve ser um processo lógico e que atribui sentido aos dados analisados, sendo possível vincular os dados coletados com a interpretação inicial.

### **3.1.2 Procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utiliza estudos de casos múltiplos, sendo um caso brasileiro e um caso europeu. De acordo com Gil (2017), o estudo de caso é um processo de pesquisa profundo, detalhado e com amplo conhecimento de um ou poucos casos. Ainda acrescenta que tal procedimento seria o mais adequado para a investigação de “um fenômeno dentro do seu contexto real”, em que não há uma clara percepção entre o fenômeno e o contexto (YIN *apud* GIL, 2018). Essa definição vai ao encontro e contribui para o pensamento de Perovano (2016), o qual entende que as variáveis da pesquisa podem ser únicas ou múltiplas, e afirma que os estudos configurados em casos múltiplos tornam os resultados mais

vantajosos e capazes de serem replicados com maior exatidão.

Um dos problemas apontados por Gil (2017) para os estudos de caso é a dificuldade de generalização, pois, segundo ele, a análise de um ou poucos casos não fornece uma base forte para a generalização. Entretanto, o próprio autor explica que:

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2018, p. 33).

Gil (2017) entende que a escolha dos casos não deve se dar de forma estatística, e sim por meio de uma lógica dos procedimentos experimentais. Para ele, quando há uma condição comum (apenas) entre dois ou mais casos, esse poderia ser considerado o efeito do fenômeno.

Considerando as definições estabelecidas pela literatura de projeto de pesquisa, a escolha dos casos se deu por sua representatividade na internacionalização do futebol brasileiro e europeu. Essa representatividade foi identificada por meio da coleta de dados secundários em jornais, revistas e notícias sobre a internacionalização do futebol. Tal análise geral serviu de suporte para identificar os casos de destaque que foram os alvos desta pesquisa.

Como já abordado previamente por Rocha (2002), um dos influenciadores para a internacionalização de empresas é a saturação do mercado doméstico. Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) ainda complementam afirmando que quando o mercado está saturado, as oportunidades lucrativas diminuem. Levando em conta a literatura, pode-se dizer que um dos possíveis indicativos positivos da internacionalização é o aumento da receita das empresas. É possível perceber na dissertação de Von Pueckler (2015) sobre a internacionalização de clubes europeus no mercado indiano, e de Dincer (2019) sobre a internacionalização de clubes europeus no mercado asiático e norte-americano, que dentre a gama de clubes possíveis para realização do estudo, ambos os autores optaram por aqueles que estão posicionados entre os cinco com maior receita na temporada de 2018-2019 da Europa (BBC, 2020). O índice “receita” também foi um dos critérios utilizados por Leoncini (2001) em seu estudo sobre futebol como negócio, e por Gasparetto (2013) ao comparar a gestão de clubes brasileiros com os clubes europeus.

Com base nos argumentos, este trabalho utilizou a receita dos clubes como o delimitador de escolha dos casos a serem estudados. Ainda, optou-se por escolher clubes que possuíssem dados e relatórios de transparência disponíveis para consulta. Ao término da análise inicial, chegou-se aos nomes do Clube de Regatas do Flamengo (Brasil) e do Football Club Barcelona (Espanha). Além de terem sido os clubes com maior receita no Brasil e na Europa, respectivamente, na última temporada, ambos têm disponibilizados em seus *websites* relatórios de gestão e de planejamento estratégico que contribuíram para a escolha dos clubes e para o bom andar da pesquisa. Após a definição dos casos, procurou-se realizar contatos com diretores de *marketing*, gestores, funcionários, formadores de opinião em blogs e redes sociais, e acadêmicos que tivessem conhecimento sobre o tema do estudo e sobre os clubes em análise.

### **3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados é a etapa da pesquisa na qual se aplicam as técnicas escolhidas, objetivando colher os dados previstos. Para Marconi e Lakatos (2010), essa tarefa pode ser cansativa, portanto, é importante buscar organização, planejamento e um cuidadoso registro de dados por parte do pesquisador. Os autores destacam ainda que existem diversos procedimentos para realização das coletas, como a utilização de coleta documental, observação, entrevistas, formulários, entre outros. Neste artigo, as técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados envolveram dados secundários, por meio de documentos, *websites*, relatórios, notícias em jornais e entrevistas esportivas que abordavam, de alguma forma, o tema estudado.

Gil (2017, p. 109) afirma que a entrevista e a observação são comumente utilizadas para análise de estudos de casos, embora outras técnicas possam ser empregadas. Dessa forma, além dos dados secundários, foram utilizados dados primários por meio da análise de relatórios anuais de gestão e observação de contas em redes sociais dos clubes. Nos relatórios, observou-se as estratégias de marketing e de negócios internacionais adotadas pelos clubes, e relacionou-se com os resultados daquele ano. Nas redes sociais, atentou-se aos perfis oficiais dos clubes no Facebook, Twitter e Instagram, por se mostrarem bastante ativos,

identificando as quantidades de contas nacionais e internacionais por parte de cada clube, o tipo de conteúdo divulgado, a periodicidade e o público-alvo das publicações.

Em complemento, realizou-se quatro entrevistas com pessoas que têm conhecimento sobre os clubes designados e entendimento suficiente sobre os temas de internacionalização e *marketing* esportivo. As primeiras comunicações partiram das indicações de conhecidos do autor que possuíam algum contato dentro ou próximo aos clubes. Por meio do *networking*, surgiram outras indicações que levaram aos nomes de Luiz Guilherme Pereira (Flamengo) e Túlio Rodrigues (Coluna do Fla), entrevistados para o caso do Flamengo, e Iñigo Caínzos Achirica (economista/jornalista esportivo) e Víctor Pérez Currás (jornalista espanhol), para o caso do Barcelona. Devido à distância entre o entrevistador e os entrevistados, a comunicação se deu por meio da utilização do aplicativo WhatsApp. O Quadro 1 apresenta a descrição dos entrevistados:

Quadro 1 – Entrevistados para a obtenção de informações pertinentes à internacionalização do Flamengo e do Barcelona

<b>Nome</b>	<b>Clube</b>	<b>Informações complementares</b>
Luiz Guilherme Pereira	Flamengo	Bacharel em Administração com ênfase em Marketing pela ESPM, Mestre em Administração LFE Marketing pela PUC-RIO. Pós-graduado em International Management pela Universidade Católica do Porto. Colaborador no Clube de Regatas do Flamengo.
Túlio Rodrigues	Flamengo	Redator, comentarista e repórter da Coluna do Fla. Cobre de maneira independente os bastidores do Flamengo desde 2011.
Víctor Pérez Currás	Barcelona	Bacharel em jornalismo pela Universidad de Santiago de Compostela (Espanha) e comentarista esportivo.
Iñigo Caínzos Achirica	Barcelona	Economista e jornalista. Hoje, atua na Rádio Galícia da Espanha. Comentarista de política, economia e esportes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A conversa foi guiada por um roteiro de entrevista previamente elaborado com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico, conforme Apêndice A. Por meio do roteiro, procurou-se entender pontos-chave para a análise do trabalho, como os marcos iniciais de internacionalização de cada clube, motivações,

benefícios e desafios. As perguntas tiveram um pequena variação de entrevistado para entrevistado devido a diferenças idiomáticas, experiência e conhecimento de cada um. Cabe ressaltar que foi dada liberdade a cada participante para responder da forma que mais se sentisse confortável (áudio, texto, vídeo).

### **3.3 Plano de análise de dados**

De acordo com Gil (2017), nos estudos de caso, a análise e interpretação de dados é um processo que ocorre simultaneamente à sua coleta. De forma geral, a análise se inicia a partir da primeira entrevista, da primeira leitura de documento e da primeira observação. No presente estudo, o processo de análise ocorreu dessa mesma forma, visto que as primeiras observações e primeira entrevista permitiram analisar e verificar as necessidades dos próximos dados a serem coletados. Gil (2017) ainda entende que, devido a multiplicidades de enfoques analíticos que podem ser utilizados no estudo caso, torna-se difícil definir uma sequência de etapas a serem seguidas para a análise e interpretação de dados. Entretanto, o autor sinaliza alguns passos que são comumente utilizados, ainda que de forma não sequencial.

Um dos conceitos apresentados por Gil (2017) é o estabelecimento de categorias analíticas que, basicamente, são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e, posteriormente, são utilizados como propósito para agrupá-los. A literatura mostrou alguns fatores importantes a serem identificados nos casos de internacionalização que, posteriormente, mostraram-se aplicados nos clubes. A partir da literatura, das notícias e da análise dos primeiros documentos, criou-se categorias e unidades de dados que serviram de orientação para a coleta e interpretação. As unidades de dados são, conceitualmente, segmentos de dados aos quais é possível atribuir algum significado. As unidades de dados utilizadas foram:

- 1) os primeiros passos à internacionalização;
- 2) o papel do gestor;
- 3) o estágio atual do clube;
- 4) relação entre as teorias e a prática do clube.

A coleta deu-se na identificação e análise de informações que se enquadravam em uma das unidades de dados descritas. Tradicionalmente, a forma de análise dos estudos de caso ocorre pela identificação de tópicos-chave e na consequente elaboração de um texto discursivo (GIL, 2017). Neste trabalho, optou-se pela criação de capítulos para cada um dos tópicos, juntando, conectando e costurando as informações coletadas para a formação de um texto discursivo. Para poder relacionar os dados, seguiu-se o proposto por Gil (2017), que sugere a criação de uma matriz como ferramenta para facilitar esse processo. Matrizes são basicamente arranjos constituídos por linhas e colunas que possibilitam comparar os dados de forma rápida. Dessa forma, criou-se o Quadro 1 para realização de comparativos entre os clubes. Utilizou-se dos elementos principais de cada tópico, que foram disponibilizados em uma matriz comparativa dos clubes.

### **3.4 Limitações do método**

Para Vergara (2016, p. 65), todos os tipos de método podem oferecer alguma limitação. Uma das limitações deste estudo, como já apontado por Gil (2017), ocorreu na escolha dos clubes para os estudos de caso. Como já reportado, apenas um caso específico de cada região (Brasil e Europa foi analisado). Assim, a conclusão da pesquisa não pode ser generalizável. O acesso aos dados particulares de cada clube, principalmente o clube europeu, foi outro dificultador da pesquisa.

Além disso, encontrou-se dificuldade em relação às entrevistas, uma vez que tal atividade não depende unicamente da vontade do pesquisador. Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas falsas e que não condizem com a realidade. Vergara (2016) atenta para que o entrevistador não influencie nas respostas dos entrevistados.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos durante o processo de coleta de dados.

### **4.1 A internacionalização do Clube de Regatas do Flamengo**

#### **4.1.1 Uma breve história do clube**

Com fundação no ano de 1895, o Clube de Regatas do Flamengo não nasceu do futebol. Naquele ano, o esporte que chamava a atenção da população do Rio de Janeiro era o remo. O Flamengo era um dos clubes que se destacavam fortemente no esporte aquático, e por volta de 1902 começou-se a perceber maior visibilidade do futebol na capital carioca. Como estratégia, o clube procurou se aproximar do esporte da bola e criou uma associação com o Fluminense Football Club. No ano de 1911 alguns desentendimentos entre os jogadores do Fluminense ocasionaram a criação de uma seção de futebol no Flamengo. Em novembro do mesmo ano, cria-se Departamento de Esportes Terrestres rubro-negro (FLAMENGO, 2020).

No cenário atual, de acordo com matéria realizada pelo canal ESPN (2020), o Flamengo foi o clube de futebol com maior receita no ano 2019 no cenário brasileiro. O clube acabou por atingir o montante de US\$ 241 milhões, ultrapassando clubes como o Palmeiras (US\$ 163 milhões) e o Grêmio FBPA (US\$ 116 milhões). No cenário latino-americano, a receita do clube carioca ultrapassou a dos principais clubes argentinos, o Boca Juniors (US\$ 137 milhões) e o River Plate (US\$ 84

milhões).

Em sua bagagem, o clube rubro-negro carrega diversos títulos nacionais e internacionais, dentre eles sete campeonatos brasileiros, duas Copas Libertadores da América e um mundial interclubes (FLAMENGO, 2020). De acordo com a página *Deporte y Finanzas*, o Flamengo foi o clube com maior número de interações no Twitter, Facebook, YouTube e TikTok em toda a América no primeiro semestre de 2020. O clube é conhecido por ter a maior torcida do Brasil, e comumente seu nome aparece nos *rankings* internacionais como uma das maiores torcidas do mundo (LANCE, 2020). De acordo com a pesquisa realizada em setembro de 2019 pelo Datafolha, cerca de 20% da população brasileira se declarava flamenguista, o que representa cerca de 40 milhões de pessoas (UOL, 2020).

Apesar do futebol masculino ser o carro chefe do Flamengo, o clube possui atuação em diversos outros esportes como basquete, judô, ginástica artística, natação, polo aquático, remo e canoagem. No ano de 2017, o Flamengo acrescentou ao seu portfólio a participação no mercado dos esportes eletrônicos (*e-sports*). No início de 2020, o clube fechou acordo com a Simplicity Esports, cujo fundador é Jed Kaplan, dono da equipe de basquete americana Memphis Grizzlies (NBA). A empresa será a gestora do departamento de esportes eletrônicos do clube (GLOBO ESPORTE, 2020).

Para o entrevistado Luiz Guilherme, o Flamengo atua, em sua essência, dentro do mercado do entretenimento, e considera que, no fundo, o clube acaba por não competir diretamente com outros clubes, mas sim, com outros artigos de entretenimento. No caso do Flamengo, a disputa de mercado pode se dar com bares, restaurantes, praia, Netflix entre outras formas de entretenimento. Dessa maneira, a internacionalização da marca do clube faz parte dos esforços estratégicos na disputa de mercado.

#### **4.1.2 Os primeiros passos à Internacionalização**

Johanson e Vahlne (1977) entendem que as empresas se internacionalizam de forma gradual, iniciando pelas exportações, seguindo com a instalação de uma subsidiária de vendas, e por último, em alguns casos, inaugurando um processo

produtivo no país estrangeiro. Apesar das informações do clube rubro-negro sobre o tema não estarem explícitas, pode-se dizer que a primeira grande aparição internacional do Flamengo foi com o jogador Evaristo de Macedo, que atuou no clube entre 1952 e 1957, tornando-se ídolo da torcida rubro-negra. Após atuação na Gávea, Evaristo foi vendido à Europa, onde fez história no Real Madrid e no Barcelona (FLAMENGO, 2020).

Posteriormente, identifica-se a era de Arthur Antunes Coimbra (o Zico). Zico vestiu a primeira vez a camisa rubro-negra em 1967, e se tornou o “camisa 10” do clube onze anos depois. Zico participou de campeonatos a nível internacional, como a Copa do Mundo pela seleção brasileira, e foi vendido à Europa pelo Flamengo, onde jogou em equipes na Itália e, posteriormente, no Japão (MICHELETTI, 2019).

Em conversa realizada com Luiz Guilherme, o entrevistado enxerga a internacionalização do clube como um processo mais pontual do que com ações estratégicas em médio/longo prazo. Essa mesma visão é compartilhada pelo entrevistado Túlio (2020), que identifica mais ações pontuais por parte do clube do que ações estratégicas, e cita a contratação do jogador peruano Paolo Guerrero em 2015 como um dos primeiros passos, mesmo que involuntários, à internacionalização da marca do clube.

É possível perceber que a boa atuação por parte do jogador na equipe carioca gerou frutos nas redes sociais do clube. O Flamengo identificou que sua página no Facebook era curtida por mais de 50 países, sendo o Peru o segundo colocado no *ranking*, o que acabou por fazer o clube direcionar ações exclusivas aos torcedores de Paolo Guerrero naquele país. Ainda, no ano de 2016, o Flamengo optou por criar duas contas no Twitter para facilitar a comunicação com seus torcedores estrangeiros, o @flamengo\_es, em espanhol, e o @flamengo\_en, em inglês. Segundo a própria página do clube, o objetivo é “acelerar ainda mais o processo de internacionalização da marca Flamengo através das redes sociais” (FLAMENGO, 2016).

#### **4.1.3 O papel do gestor**

A literatura mostra que os processos de internacionalização devem ser

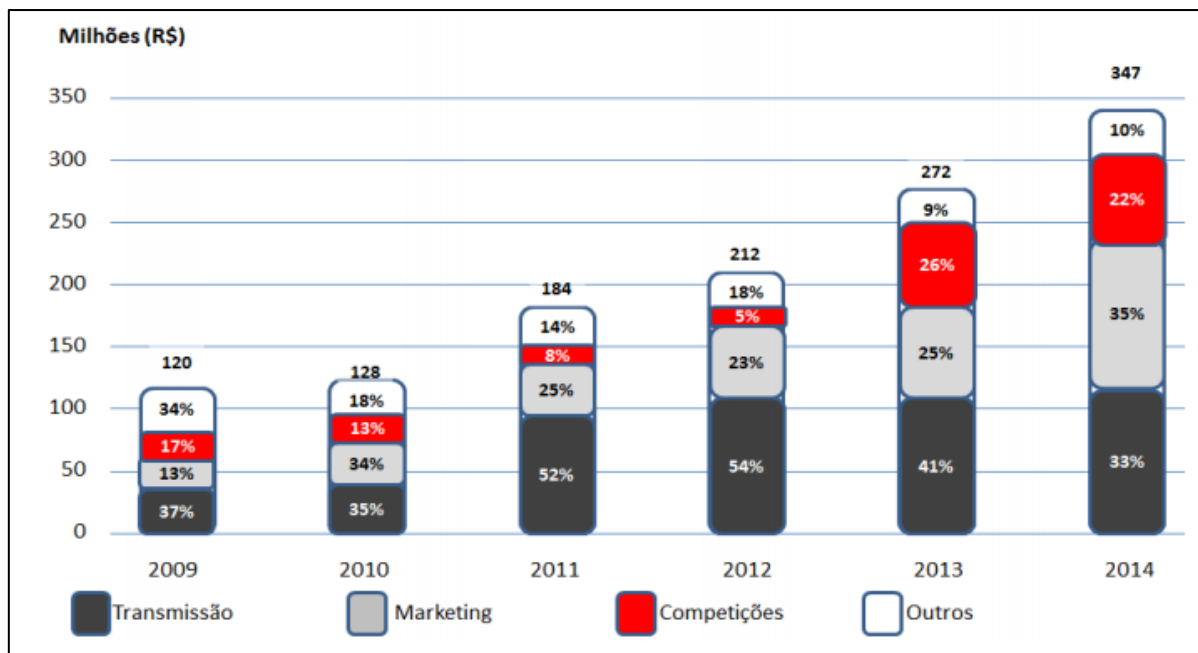
realizados por meio de planejamento estratégico, não podendo ser concebidos, portanto, como algo temporário ou voltado exclusivamente à superação de algum obstáculo conjuntural (AMATUCCI *et al.*, 2009). Dessa forma, os gestores das organizações tornam-se figuras-chave para a realização dessas operações.

O vice-presidente de finanças do Flamengo, Rodrigo Tostes, e o presidente Eduardo Bandeira de Mello, assumiram o clube em 2013 com um saldo devedor expressivo (FLAMENGO, 2020). Túlio Rodrigues (2020) cita a reestruturação administrativa e financeira do Flamengo no ano de 2013 como um passo importante para a internacionalização da marca do clube. O plano de metas de 2013-2020 realizado pelos novos gestores do grupo demonstra conectividade com a fala de Rodrigues (2020). Além de propor medidas para reverter as contas negativas do clube, o plano de metas do novo comando procurava dar um “salto de gestão, tornando o Flamengo competitivo com os principais clubes internacionais”. Dentre as diversas estratégias apontadas pelo relatório, atenta-se para a busca por novas receitas internacionais e para a procura de receitas adicionais de TV, *web* e novas mídias (FLAMENGO, 2013).

O plano de metas aponta como principal risco e ameaça do Flamengo em médio prazo o “processo de entrada de clubes internacionais via mídia e investidores institucionais internacionais em clubes de ‘camisa’”. A identificação dessas ameaças mostra inclinação e preocupação dos gestores ao mercado externo.

Soriano (2010, p. 22) aponta que a receita dos clubes é baseada em três principais pilares, aproximadamente: a venda de ingressos e os passes aos estádios, direitos audiovisuais e o *marketing*. A nova gestão do Flamengo procurou equilibrar as suas receitas da mesma forma que outros grandes clubes da Europa, tendo em vista que cada um desses pilares corresponde a aproximadamente 30% das receitas brutas, a fim de criar uma blindagem para eventuais oscilações, seja nos acordos de transmissão, patrocínio ou nas receitas de estádio (FLAMENGO, 2014). O alcance dessa nova estratégia pode ser visto no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 - Distribuição de receitas do Flamengo de 2009 e 2014



Fonte: Clube de Regatas do Flamengo.

É importante destacar na análise do gráfico a redução da dependência da Transmissão (cotas de TV) e o aumento da participação do Marketing. Em 2011, Transmissão representava 52% do total, contra 26% do Marketing.

Pereira (2020) entende que a decisão do gestor em criar uma gerência exclusiva de direitos de transmissão corroborou para o processo de internacionalização do clube. Segundo o entrevistado, essa mudança possibilitou ao Flamengo capacidade, braço e competência para vender o direito de transmissão para diferentes praças fora do Brasil.

#### 4.1.4 O estágio atual do clube

É perceptível que o processo de internacionalização da marca do Clube de Regatas do Flamengo ainda é muito novo. A criação das contas no Twitter em inglês e espanhol, no ano de 2016, foi o primeiro passo mais concreto e aberto em direção à expansão externa da marca.

No ano de 2019, o Flamengo deu mais um passo importante à internacionalização do clube. Participou do *Florida Cup*, evento de futebol amistoso que ocorre na Flórida, nos Estados Unidos, desde 2015, e busca reunir fãs de

futebol provenientes de todas as partes do mundo para assistir jogos e *shows*. O evento envolve marcas reconhecidas internacionalmente, como Adidas e Powerade, e acaba por se tornar uma boa oportunidade para criação de negócios entre clubes e empresas. Na ocasião, o Flamengo venceu o clube Eintracht Frankfurt, da Alemanha, sagrando-se vencedor do campeonato de 2019 (FLORIDA CUP, 2019). De acordo com Bruno Spindel (2018), diretor executivo do Flamengo, a participação do clube rubro-negro no *Florida Cup* foi mais uma passo na estratégia de fortalecer a marca do clube internacionalmente (FLAMENGO, 2018). Para o diretor, levar o clube ao evento internacional tornará o Flamengo mais forte e competitivo em relação aos clubes mais ricos do planeta, e relata:

Vamos levar a Nação Rubro-Negra, o Rio de Janeiro e o Brasil para o país onde o futebol mais cresce. Queremos ser a maior Nação do mundo e a Florida Cup é muito importante neste processo de internacionalização da marca. Será a oportunidade da Nação mostrar sua força em Orlando para o mundo (SPINDEL, 2018, texto digital).

Para Garcia (2020), a contratação do técnico português Jorge Jesus, em 2019, contribuiu positivamente para a expansão da marca rubro-negra. Segundo o colunista, Jorge foi muito vitorioso no período em que atuava em Portugal e acabou por trazer consigo uma bagagem expressiva de fãs. A boa atuação no velho continente, e posteriormente no Flamengo, rendeu diversas matérias em jornais europeus. A final da Copa Libertadores da América de 2019 foi um dos eventos que gerou maior impacto ao clube carioca, sendo a partida transmitida em canais internacionais como a BBC, da Inglaterra, e o Canal+, da França. A presença de Jorge Jesus no clube permitiu ao Flamengo fechar uma parceria com o Canal 11 de Portugal, para a transmissão regular de jogos do clube na Europa.

A conquista da Libertadores pelo Flamengo gerou frutos para os seus objetivos de internacionalização. Com a vaga garantida para participação no Mundial de Clubes no Catar, o Flamengo fechou parceria com a Amazon para produzir um documentário sobre os bastidores do clube enquanto estivessem na disputa do campeonato. O acordo poderia chegar a render até um milhão de dólares (equivalente a 4,5 milhões de reais na cotação do período). A série foi uma das apostas da Amazon Prime, que já havia produzido conteúdos similares com clubes globais com o Manchester City (futebol), Dallas Cowboys (futebol americano), com a McLaren (fórmula 1) e com a seleção neozelandesa de rugby. O Flamengo foi o

primeiro clube brasileiro a ter um documentário na Amazon (VEJA, 2019).

Dentro do projeto rubro-negro, o clube trouxe à equipe jogadores reconhecidos internacionalmente por suas atuações em clubes europeus, como é o caso de Luis Felipe e Rafinha. Para Garcia (2020), a chegada desses atletas rendeu maior visibilidade ao clube internacionalmente.

No ano de 2020, o Flamengo deu mais alguns passos em direção à expansão internacional da sua marca. A cúpula de negócios do clube firmou parceria com a plataforma digital Dugout. A plataforma tem uma presença importante na Europa, Ásia, África e América do Norte e do Sul, com capacidade de compartilhar conteúdo exclusivo de futebol diretamente com milhões de fãs. Sua presença em mais de 30 países provou auxiliar clubes a aumentarem seus níveis de envolvimento com fãs e perfil internacional. Como exemplo, a parceria da plataforma com a Inter de Milão (Itália) aumentou as visualizações de vídeos do clube em 142% – de sete milhões para 17 milhões em um período de três meses (FLARESENHA, 2020). Para Bruno Monteiro (2020), diretor de comunicações do Flamengo, a parceria com a Dugout é uma boa forma de se conectarem com fãs em todo o mundo. Para o diretor, ao “internacionalizarmos nossa marca, acreditamos que o Dugout pode nos ajudar a alcançar nossos objetivos – portanto, essa nova parceria é um passo importante para ajudar nossos fãs locais e globais a aproveitar ainda mais ótimos conteúdos”. Monteiro ainda acrescenta que a Dugout permite ao clube conectar-se com públicos até então inacessíveis através dos canais existentes, principalmente em função de diferentes países e idiomas. Vale ressaltar que instituições como Real Madrid (Espanha), Barcelona (Espanha), PSG (França), Manchester City (Inglaterra) e Bayern de Munique (Alemanha) já são aliados da agência (GARCIA, 2020).

A proposta de parceria da Simplicity eSports com o Flamengo conecta-se aos objetivos de internacionalização da marca do clube. Além dos valores expressivos no contrato proposto em 2019 (cerca de R\$11 milhões), o Flamengo se torna uma organização com representação internacional (MRN, 2019).

Como passos futuros, o Flamengo recebeu a oportunidade de se tornar uma atração em Las Vegas (EUA). A cidade conhecida por seus cassinos está com um projeto de revitalização urbana e prevê a criação de um time de futebol (*soccer*). A

ação tem por objetivo atrair os jogos da *Major Soccer League* (MSL) – primeira liga de futebol americana – e o Flamengo foi visto pelos americanos como um potencial parceiro para alavancar um novo time no local. O clube carioca tem avaliado os possíveis modelos de participação no negócio, e uma opção citada pelos diretores seria a participação em uma *joint-venture* para criação de um clube. O Flamengo também entende que poderia vender o seu *know-how* em futebol e assumir a gestão dos atletas e dirigente da equipe, recebendo, assim, *royalties* pela marca e repasses na negociação de jogadores (ÉPOCA, 2020).

Conforme planejado pela nova gestão do clube carioca em 2013, o Flamengo disparou suas ações nas redes sociais. De acordo com os dados apurados pelo IBOPE Repucom (2020), o Flamengo foi a equipe brasileira com o maior número de acessos nas redes em nível nacional. O relatório de comunicação do clube de regatas mostra uma interação de mais de 200 países em suas páginas. No Facebook, por exemplo, 69 mil perfis do Peru acessaram os vídeos do Flamengo na página. Outros países, como Estados Unidos, México e Argentina, também tiveram números expressivos de acesso (FLAMENGO, 2020). As redes sociais, apesar de não serem fontes relevantes de receita direta, permitem aos clubes potencializarem negócios em diversas regiões do mundo e acabam por se tornar um termômetro de adesão das pessoas à marca. Fernando Maisonave (2020), gerente de marketing do Liverpool (Inglaterra), comenta que as redes sociais são uma boa ferramenta na otimização de ações de marketing e um bom canal para conversar com patrocinadores regionais (GRAFIETTI, 2020).

#### **4.1.5 Relação entre as teorias e a prática de internacionalização do Flamengo**

A literatura mostra que, tradicionalmente, a principal motivação das empresas para se internacionalizar é de ordem econômica (PENROSE *apud* ALMEIDA, 2007), preferindo esgotarem suas possibilidades nos mercados de origem antes de buscarem mercados no estrangeiro. Conforme relatório do Datafolha de 2019, o Flamengo é o clube com maior torcida dentro do Brasil e foi o clube brasileiro com maior renda em 2019, superando outros clubes importantes no cenário latino-americano, como o Boca Juniors e River Plate (ESPN, 2020). Esses dados já justificariam o interesse do clube em expandir a sua marca.

Outra motivação para uma organização se internacionalizar é a própria pressão do mercado global e a concorrência gerada por grandes *players* internacionais (ALMEIDA, 2007). A nova gestão do Flamengo, em 2013, começa a olhar para o mercado externo e identificar possíveis ameaças provenientes do exterior, tanto por meio de mídias digitais, como por investimentos diretos, conforme demonstrado no plano de metas do clube (FLAMENGO, 2013).

Quando se analisa os passos de internacionalização do Clube de Regatas do Flamengo, é possível perceber características similares ao modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977. A primeira premissa do modelo de Uppsala sugere que o clube irá se internacionalizar gradualmente, iniciando pelas exportações e finalizando com processos produtivos diretamente no país estrangeiros. Conforme apontado pelos entrevistados Luiz Guilherme (2020) e Túlio (2020), o Flamengo apresenta processos pontuais de internacionalização oriundos de situações e oportunidades que surgiram no mercado. Pode-se perceber conexão entre as falas dos entrevistados em casos como a criação de contas no Twitter em inglês e espanhol, que surgiu por meio da contratação do jogador Paolo Guerrero, ou com a parceira do Flamengo com o Canal 11 de Portugal, proveniente da vinda de Jorge Jesus em 2019.

A segunda premissa do modelo entende que há a existência de uma relação entre a ordem cronológica de internacionalização e a distância psíquica entre os dois países envolvidos, ou seja, quanto maior forem as diferenças entre os países (cultura, idioma, política, indústria e educação), maior será o nível de incerteza durante o processo de internacionalização (AMATUCCI *et al.*, 2009). Tal premissa também vai ao encontro das falas anteriores, onde é possível identificar as primeiras ações de internacionalização do clube na contratação do jogador Paolo Guerrero, cujo país de origem é vizinho fronteiro do Brasil (o Peru), e que permite, assim, criarem ações de marketing específicas para o mercado com mais facilidade. Ademais, a contratação do português Jorge Jesus complementa o já identificado. Portugal e Brasil possuem características mais próximas (a exemplo da língua) se comparado a outros países, o que facilitou e permitiu ao clube criar a parceria com o Canal 11 para a transmissão de seus jogos na Europa. Apesar dos processos de internacionalização do Flamengo serem ainda bastante recentes, percebe-se que o

clube busca se internacionalizar especialmente por meio da expansão da sua marca no exterior e com o objetivo apontado em seu plano de metas, de encontrarem outras formas de receitas internacionais. A proposta recebida pelo clube em gerir uma equipe em Las Vegas (EUA) é um claro exemplo dessa afirmação. De acordo com Root apud Garrido (2006, p. 3), o modo de entrada em um mercado internacional é uma organização institucional que torna possível com o ingresso de recursos de uma empresa (tecnologia, produtos, pessoas, etc.) em um mercado externo. Apesar de o Flamengo ainda não ter finalizado o contrato com os investidores, nota-se que o clube já analisa algumas possibilidades de entrada no mercado americano, como a criação de um *joint venture* ou a própria transferência de *know-how* em futebol pela troca de *royalties*.

## **4.2 A internacionalização do Football Club Barcelona**

### **4.2.1 Uma breve história do clube**

Com fundação em 29 de novembro de 1899, o Football Club Barcelona foi criado por Hans Gamper ao perceber um aumento expressivo na popularidade do futebol e de outros esportes britânicos na Europa. Ao longo de sua história, jogadores importantes e reconhecidos internacionalmente fizeram parte do clube, como Johan Cruyff (Holanda), Diego Maradona (Argentina), Ronaldo Nazário (Brasil) e Ronaldinho Gaúcho (Brasil). O “Barça”, como é conhecido, tornou-se um ícone na cidade de Barcelona e na Catalunha, onde os catalães projetaram sua identidade com o clube (BARCELONA FC, 2020).

O Barcelona FC tem como seu lema ser “*mes queue un club*” (mais que um clube). Na visão de Dincer (2019), isso mostra os reflexos dos valores e das tradições catalãs do clube na indústria do futebol, entretanto, diversos acadêmicos consentem que o Barça transformou-se de “apenas um clube” para uma companhia multinacional (GINESTA; EUGENIO; BONET; FERRER apud DINCER, 2019). A equipe carrega em sua história a conquista de diversos títulos espanhóis, europeus e internacionais, como 30 troféus da Copa Del Rey, 26 títulos da La Liga (liga espanhola), cinco UEFA Champions League e três campeonatos mundiais da FIFA (BARCELONA FC, 2020).

De acordo com matéria realizada pela BBC News (2020), o Barcelona atingiu a receita de mais de R\$ 4 bilhões na temporada de 2018/2019, tornando-se o clube com maior receita mundial dentro da indústria do futebol no período e ultrapassando o líder anterior, o Real Madrid (R\$ 3,6 bilhões). Ainda, no ano de 2020, o clube foi a equipe esportiva com maior número de interações no Twitter no mês de julho (DEPORTE Y FINANZAS, 2020). Hoje, o clube possui como principal objetivo ter sucesso sustentável dentro de campo com projetos racionais, ao mesmo tempo que procura fortalecer sua marca nos mercados mundiais do futebol (DINCER, 2019).

#### **4.2.2 Os primeiros passos à Internacionalização**

Na conversa realizada com Iñigo Achirica e com Victor Currás, é possível perceber que ambos os entrevistados têm o entendimento de que o início do reconhecimento internacional da marca do Barcelona se dá com a chegada de Johan Cruyff (Holanda) nos anos 70, e posteriormente, do jogador argentino, Diego Maradona, no anos 80. Ambos os jogadores tiveram atuações exemplares dentro de campo, o que auxiliou na visibilidade do clube em outras praças.

Os fundadores da teoria de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977), entendiam que toda a internacionalização é uma consequência do crescimento da empresa. Isso porque, quando o mercado está saturado, as possibilidades de receita diminuem e a empresa necessita encontrar outras fontes de renda (BEZERRA; FEITOSA; GOMES, 2017). No Barcelona, aconteceu exatamente dessa forma, visto que para o clube não ser apenas mais um espanhol, teriam de aumentar sua presença no globo (DINCER, 2019).

A estratégia de internacionalização da marca do Barcelona começa a ocorrer por volta do ano de 2003. O relatório anual do clube mostra que em 2003 o departamento comercial e de *marketing* tinha como objetivo principal o desenvolvimento e a consolidação da marca Barça, assim como a maximização de suas receitas nas áreas de patrocínio, direitos audiovisuais, desenvolvimento internacional, *merchandising*, telefonia móvel e internet (FC BARCELONA, 2003). No mesmo ano, o clube adotou como projeto prioritário de sua área comercial a expansão internacional da marca.

Pode-se citar a turnê pelos Estados Unidos, o amistoso no México, a inauguração do FCB Megastore no Japão e o *tour* pela Ásia, em 2003, como as primeiras ações planejadas de internacionalização. De acordo com o clube, a turnê nos Estados Unidos possibilitou grandes atividades institucionais e comerciais, desenvolvendo contatos com grandes empresas multinacionais e com diferentes canais da TV americana, como ESPN, Fox Sports e CNN (FC BARCELONA, 2004).

Dentro do mercado asiático, a inauguração do complexo Grandome Odaiba, em Tóquio, possibilitou ao clube aumentar sua receita em vendas de produtos. O *tour* realizado por diversos países da Ásia tinha por objetivo deixar o clube mais próximo dos milhares de torcedores na região. A partida realizada em Tóquio no ano de 2004 teve seus 60 mil ingressos vendidos em poucas horas após sua liberação (FC BARCELONA, 2004).

Em 2005, o clube continuou a avançar dentro do escopo da internacionalização e disponibilizou os conteúdos de sua página na web para outras línguas, como catalão, castelhano, inglês, japonês e chinês. Ainda neste mesmo ano, o FC Barcelona formalizou um acordo com a empresa chinesa Li & Fung. A companhia está presente em mais de 40 países e é um dos principais produtores de mercadorias no mercado asiático. O acordo entre o clube e a empresa permitia à Li & Fung usar a marca do Barça para desenvolver e comercializar produtos de *marketing* (FC BARCELONA, 2005).

#### **4.2.3 O papel do gestor**

Como já abordado nos capítulos anteriores, o gestor possui papel fundamental para a consolidação dos processos de internacionalização dentro das organizações. Mascaro apud Dincer (2019) considera que o FC Barcelona iniciou o seu processo de internacionalização com Joan Laporta e Ferran Soriano, em 2003. Ambos assumiram a gestão do clube catalão e redesenharam a forma de se pensar o “futebol-negócio”, implementando ferramentas de gestão, controles, filosofia administrativa e liderança. Em seu livro, Soriano (2010) comenta que revisou as vantagens competitivas do clube perante seus rivais, o que lhe proporcionou desenvolver uma estratégia baseada em três pilares: “a construção de uma equipe

capaz de aspirar a todos os títulos, financiada por uma agressiva estratégia comercial e diferenciando-os dos competidores pela sua marca, carregada de valores universais e apoiada pela sua massa social” (SORIANO, 2010).

Quando eleito, em 2003, Joan Laporta declarou que o FC Barcelona “*is more than a club, not only on the level of Catalonia but also in the rest of the world*”, demonstrando suas intenções em tornar o Barcelona uma marca global (DINCER, 2019). Desde o início de seu mandato no clube, as intenções de internacionalização da marca estiveram visivelmente presente nos objetivos da instituição. As primeiras ações da nova diretoria em direção ao mercado externo foram os *tours* pelos Estados Unidos e Ásia, viagem ao México e a abertura da Megastore no Japão. Ainda, a atualização de sua página na web para distintos idiomas fez com que usuários de diferentes países pudessem acessar os conteúdos do clube, o que proporcionou a identificação dos Estados Unidos como o país com maior número de visitas ao site.

Ricupero e Barreto *apud* Amatucci *et al.* (2009) consideram que o processo de internacionalização envolve um planejamento estratégico e que não deve ser algo temporário ou mesmo a solução de um problema ou incidente circunstancial. Pode-se perceber claramente a aplicação da fala de Amatucci no caso do Barcelona. A proposta de internacionalização planejada inicia no ano de 2003, e percebe-se continuidade nos anos seguintes. Na temporada de 2005/2006, o clube criou uma nova unidade de internacionalização com o objetivo de potencializar sua presença internacional e de gerar novas receitas. Dessa forma, formam-se equipes voltadas diretamente a cada um dos mercados estratégicos, com destaque para Ásia e América. Essa estratégia da gestão possibilitou ao clube realizar acordos e contratos em diferentes áreas de negócios em mais de 60 países (FC BARCELONA, 2006).

Ainda no ano 2006, a diretoria comercial e de *marketing* do Barcelona definiu as cinco linhas de negócios internacionais do clube, que englobavam: mídia (Barça TV internacional, internet e novas mídias e audiovisual), patrocínios regionais, *merchandising* e licenças, sócios e torcedores e *tours*. A identificação das linhas de negócios internacionais demonstra maturidade e planejamento do clube ao processo de internacionalização, assim como descrito por Amatucci *et al.* (2009).

No relatório anual de gestão de 2008/2009, o Barcelona identificou a área internacional do clube como “*una pieza estratégica en el engranaje del club y en una fuente de ingresos en expansión y con mucho potencial para los actuales y futuros intereses del club*” (FC BARCELONA, 2009). Na mesma época, os diretores colocaram os Estados Unidos como região prioritária devido às grandes oportunidades de patrocínio e negócios no país.

Dincer (2019) entende que os passos iniciais para a expansão global do clube ocorreram com a eleição de Laporta e Ferran, entretanto, percebe-se continuidade por parte dos gestores que viriam a assumir o clube nos próximos anos. Sandro Rosell, em 2010, definiu as novas estratégias do Barcelona em termos de desenvolvimento internacional. Identificou os territórios de interesse do clube e trabalhou para estabelecer alianças estratégicas com empresas líderes nos territórios prioritários (FC BARCELONA, 2012). Na gestão de Josep Maria, o clube identificou seus objetivos e projetos estratégicos para sua marca e posicionamento global, como a diversificação das fontes de receitas, internacionalizar as fontes de receitas e consolidação do processo de internacionalização (FC BARCELONA, 2015).

Dessa forma, fica clara a importância dos gestores para a inicialização e continuação dos processos de internacionalização do clube. Desde a primeira estratégia, os diretores deixaram claros e alinhados os seus objetivos e metas.

#### **4.2.4 O estágio atual do clube**

É perceptível por meio dos dados apresentados que o *Football Club* Barcelona possui um processo de internacionalização maduro e consolidado. Desde os primeiros passos, em 2003, os relatórios de gestão do clube mostraram continuidade em relação aos objetivos ao mercado externo. Para o entrevistado Iñigo Achirica, o clube do Barcelona é claramente um produto mundial do qual a própria cidade que o sedia, Barcelona (Espanha), colhe frutos.

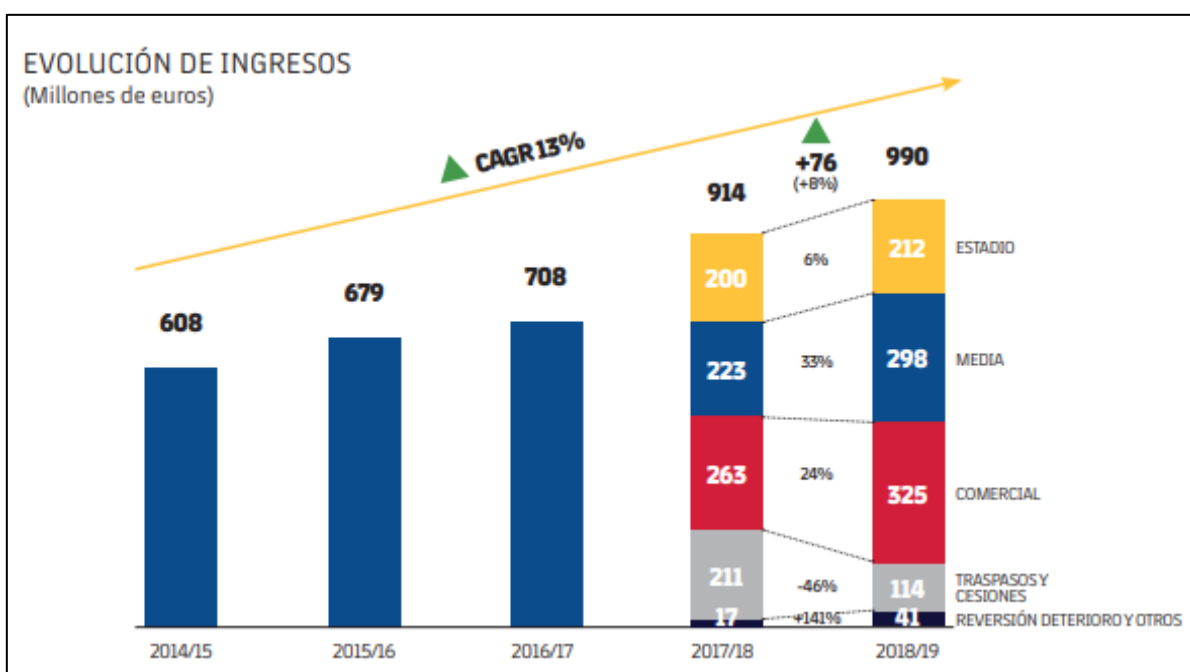
Atualmente, o clube conta com oito contas internacionais no Twitter em diferentes idiomas e direcionadas para públicos específicos, como o @fcbarcelona\_br para o Brasil, o @fcbarcelona\_ara para os países árabes, o

@fcbarcelona\_tr para a Turquia e o @fcbarcelona\_jp para o Japão, apenas para citar alguns exemplos. Em conversa com Víctor Currás, o entrevistado considera que ações de tal porte nas redes sociais são vistas em poucos clubes de futebol, e acredita ser um importante canal de comunicação com os torcedores de mercados estratégicos para o clube. Currás ainda destaca a estratégia do clube em utilizar jogadores-chave de cada país para promover sua marca, como o caso do Neymar (Brasil), em 2013, e de Lionel Messi (Argentina), atualmente.

Dentro da temporada de 2016/2017, o Barcelona inaugurou seu escritório comercial em Nova Iorque (EUA), com o objetivo de entrar fortemente no mercado americano (FC BARCELONA, 2017). Na temporada de 2018/2019, o clube optou por alterar sua política de patrocínio com o objetivo de “*priorizar la calidad por encima de la cantidad*”, ou seja, diminuem o número de parceiros para consolidar patrocínios com empresas-chave em seus ramos e de regiões de interesse do clube. Ainda, de acordo com o próprio clube, o Barcelona hoje consegue trabalhar de forma transversal 24 horas por dia devido aos seus escritórios situados em territórios estratégicos, como é o caso de Nova Iorque e Hong Kong (FC BARCELONA, 2019).

Os resultados das ações propostas pelos dirigentes podem ser visualizados no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Distribuição de receitas do Barcelona de 2014 a 2019



Fonte: FC Barcelona.



seu nome bem consolidado dentro da Espanha e da Europa, em 2003, o clube passou a desenvolver ações específicas e estratégias de longo prazo para o mercado internacional. O olhar dos gestores ao estrangeiro possibilitou a identificação por parte do clube do crescimento da indústria do futebol nos Estados Unidos e assim, a implementação de ações estratégicas globais para esse mercado. A principal prioridade do clube era expandir seu negócio para territórios promissores na área do futebol e ganhar torcedores do outro lado do oceano atlântico para capturar oportunidade financeiras (DINCER, 2019).

O ano de 2003 marca as primeiras estratégias de entrada no mercado externo adotado pelo clube. Importante destacar que a entrada do Barcelona nos Estados Unidos se dá dois anos antes do seu maior rival espanhol, o Real Madrid, visto que em um mundo globalizado e com concorrentes internacionais torna-se fundamental colocar-se à frente dos competidores (ALMEIDA, 2007). O grande número de potenciais consumidores fez com que o Barcelona começasse a desenvolver ações de *marketing* específicas para os países da Ásia. Gradualmente, o clube catalão foi desenvolvendo seu mercado externo, chegando a utilizar o método contratual de franquias com a Major League Soccer (MLS) em Miami (EUA).

A primeira premissa da teoria de Uppsala (1977) sugere que uma empresa irá se internacionalizar gradualmente, iniciando, normalmente, pelo processo de exportação por meio de um agente, seguindo com a instalação de uma subsidiária de vendas, e por último, inaugurando um processo produtivo no país estrangeiro. Pode-se perceber conexão do caso do Barcelona com o proposto por Johanson e Vahlne, uma vez que inicia a expansão de sua marca com o envio de seus jogadores ao exterior para divulgação posteriormente, inaugura o Grandome Odaiba em Tóquio, para venda de produtos com a marca do Barça na Ásia; e por fim, o clube opta por abrir escritórios específicos em regiões consideradas estratégicas para a organização, como é o caso de Nova Iorque e Hong Kong. Soriano (2010) entende que cada indústria e cada segmento de negócio possui suas particulares de gestão e, dessa forma, faz-se necessário adaptar as ferramentas de administração e teorias de *business* à realidade de cada segmento de negócio. As ações de internacionalização do Barcelona mostram conectividade com a fala de Soriano (2010), visto que o clube seguiu as fases indicadas pela teoria de Uppsala,

remodelando-as à sua indústria de atuação.

### 4.3 Análise conjunta dos dados

A internacionalização de empresas é um acontecimento que vai desde a exportação de produtos e serviços até a produção no mercado-alvo, e passa a ser uma obrigação para superar as demandas internas das organizações (GASPARETTO, 2013). Assim como apontado por Soriano (2010), cada indústria possui suas particularidades de administração, sendo necessário realizar adaptações a cada mercado. No caso da indústria do futebol, Soriano entende que os objetivos dos clubes divergem dos de outras organizações, pois enquanto uma companhia visa o lucro em primeira instância, os clubes procuram o rendimento esportivo (ganho de títulos). Entretanto, para Gasparetto (2013) e para Soriano (2010), clubes com maior rentabilidade têm potencial de contratação de jogadores melhores (principal ativo dos clubes), o que faz com que aumentem as chances de ganho de títulos e ampliem as fontes de renda por meio dos direitos de transmissão, venda de produtos, entre outros.

Gasparetto (2013) diz que uma das formas de os clubes iniciarem seus processos de internacionalização é por meio da identificação de uma oportunidade e das características relevantes do mercado internacional. Ao comparar os casos do Clube de Regatas do Flamengo e do Barcelona Football Club, percebe-se que ambos começam a ter sua marca assistida no mercado externo com as oportunidades e negociações de compra e venda de jogadores de renome. No lado rubro-negro, percebeu-se que as ações de internacionalização acontecem de forma mais pontual do que de forma estratégica, a pegar de exemplo a contratação de Paolo Guerrero, que proporcionou ao Flamengo lançar ações de *marketing* específicas para o mercado peruano. A partir da contratação do jogador, o clube conseguiu identificar oportunidades no mercado peruano, o que motivou a criação de suas contas internacionais no Twitter, estreitando a comunicação do clube com o novo mercado. Essa pode ser caracterizada como a primeira ação de internacionalização de fato intencional por parte do clube. Já pelo lado espanhol, identificou-se um movimento mais consolidado e planejado de internacionalização do que o do Flamengo. Em 2013, o Barça definiu pela primeira vez o desenvolvimento

internacional no clube como um de seus objetivos principais para área comercial e de *marketing*. No mesmo ano, o clube colocou em prática ações de internacionalização como os *tours* pelos EUA e a inauguração da Megastore no Japão. Desde então, o clube blaugrana tem mantido em seus planejamentos estratégicos anuais ações para desenvolver sua marca a nível internacional.

Um ponto identificado como primordial para a internacionalização dos clubes é a contratação de administradores capazes de enxergar as possibilidades do mercado externo e procurar nele meios para fazer frente ao desafios do cenário global. O papel do gestor é apontado dentro da literatura (AMATUCCI, 2009; DANTAS, 2019; RATTEN, RATTEN, 2011) como um fator importante para a internacionalização das organizações, e de fato percebeu-se isso dentro dos clubes. A nova gestão do Flamengo no ano de 2013 possibilitou ao clube reorganizar a “casa” e resolver os problemas internos. A intenção da nova cúpula em conduzir o clube da mesma forma que uma empresa possibilitou aos gestores identificar oportunidades no mercado internacional a ponto de definirem a busca por novas receitas internacionais como uma de suas estratégias para o período de 2013-2021. No time de Barcelona, a importância dos gestores se mostra ainda mais relevante. Laporta e Soriano, ao assumirem o Barça, em 2003, fizeram o que o Flamengo começou a fazer em 2013, ou seja, a utilização de ferramentas administrativas aplicadas à indústria do futebol. Mostraram-se claras as intenções dos novos governantes em desenvolver o mercado externo do clube. A fala de Laporta ao ser eleito em 2003 foi ao encontro das ações propostas em sua gestão. A definição das cinco linhas de ação para a área de negócios internacionais e a criação de um setor exclusivo para os mercados estratégicos contribuem para o entendimento de que os gestores têm papel fundamental nos processos de internacionalização nos clubes, assim como nas empresas.

No cenário atual, percebe-se que o Flamengo continua, mesmo que lentamente, a dar passos em direção à internacionalização de sua marca. A participação no Florida Cup, a parceria com a Dugout e a própria proposta recebida para assumir o time de Las Vegas são exemplos disso. Identificou-se que muitas das oportunidades que surgiram ao Flamengo foram corroboradas pelo bom desempenho nos gramados e pela contratação de nomes reconhecidos

internacionalmente ao clube, como Jorge Jesus e Luís Felipe, o que acaba por se conectar com as particularidades da indústria do futebol descritas por Soriano (2010). Na Catalunha, o Barcelona mantém as propostas iniciadas em 2003 e avança a cada ano em direção à expansão de sua marca e à geração de rendas alternativas. Hoje, o clube possui oito contas internacionais nas redes sociais, um *website* totalmente voltado ao mercado asiático e escritórios internacionais em locais estratégicos do globo para trabalhar pelos interesses do clube.

A fala de Almeida (2007), ao entender que a principal motivação para uma empresa se internacionalizar é de ordem econômica, procurando o mercado externo apenas após esgotarem as possibilidades no mercado doméstico, se aplica ao caso dos dois clubes. Pelo lado do Flamengo, o clube é considerado o de maior torcida no Brasil e dentre os de maior renda na América Latina, o que justifica sua preocupação com as possibilidades no mercado externo, visto que as oportunidades no mercado doméstico já são menores. O Barcelona, por sua vez, já era um clube reconhecido dentro da Espanha e da própria Europa, exigindo que se expandisse ao estrangeiro para poder continuar avançando como clube. Apesar de ser mais evidente no Barcelona, é possível perceber em ambos os clubes a trajetória de internacionalização com a teoria de Uppsala. O Flamengo inicia de forma gradual seus processos de internacionalização, por meio de oportunidades que surgiram no mercado, e hoje, analisa a possibilidade de uma *joint venture* no EUA. No lado do Barcelona, o clube iniciou a expansão de sua marca com a compra e venda de jogadores e hoje possui uma Megastore no Japão e escritórios espalhados pelo globo.

Quadro 2 - Comparativo dos dados levantados

<b>Categoria</b>	<b>Flamengo</b>	<b>Barcelona</b>
Marco inicial	A partir da contratação de Paolo Guerrero, em 2015, o clube inicia suas ações de internacionalização da marca e começa a se atentar para as oportunidades do mercado externo.	A definição dos objetivos estratégicos em 2003 marca o início do processo de internacionalização do clube. Com o propósito nítido de desenvolvimento internacional, o Barcelona realiza ações nos EUA, México e Japão.

(Continua...)

(Conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Flamengo</b>	<b>Barcelona</b>
Papel do gestor	Papel central na implementação de práticas empresariais no clube, identificando possibilidades e ameaças vindas do exterior.	Papel fundamental para se pensar o futebol como um negócio, aplicando ferramentas de gestão, definindo os objetivos de expansão internacional e deixando, assim, claras as intenções de tornar o Barcelona uma marca global.
Estágio atual da internacionalização do clube	Estágio intermediário com o ingresso em mercados de alta proximidade geográfica (ex. Peru) ou com baixa distância psíquica (Ex. Portugal). O clube começa a apresentar intenções de avanço em mercados psiquicamente distantes, como é o caso dos EUA.	Estágio avançado envolvendo ações consolidadas em mercados geograficamente e psiquicamente distantes, como é o caso dos escritórios no Japão e nos EUA. O clube possui linha de produtos e de comunicação com seus mercados estratégicos no exterior, como é o caso do site em chinês.
Relação entre as teorias e a prática	Processo de internacionalização alinhado ao modelo de Uppsala, iniciando seus processos de forma gradual com a negociação de jogadores, passando a direcionar suas ações para mercados geograficamente próximos (Peru); posteriormente, fechando negócios com mercados psiquicamente próximos (Canal 11 - Portugal); e hoje, passa a analisar a proposta de uma <i>joint venture</i> nos EUA.	Processo de internacionalização alinhado ao modelo de Uppsala, iniciando seus processos de forma gradual, com a negociação de jogadores, avançando em mercados geograficamente e psiquicamente distantes (Ásia, EUA, México), até a criação de subsidiárias no exterior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a abertura da economia mundial possibilitaram que países estreitassem relações e se motivassem a atuar em diferentes regiões do globo. Tal situação acabou por gerar grandes oportunidades de negócios para empresas e organizações, sendo uma delas a indústria do futebol. Como visto neste estudo, o futebol tem grande impacto econômico mundial devido ao vasto volume de negócios envolvidos na indústria, o que possibilitou que diversos clubes se tornassem verdadeiras multinacionais.

A literatura demonstrou a importância de gerir clubes da mesma forma que empresas, e que um dos motivadores para a internacionalização das organizações era o caráter econômico, ou seja, procuram esgotar suas opções no mercado doméstico antes de irem ao exterior. Dessa forma, o trabalho procurou entender o que teria motivado clubes da Europa e do Brasil a se internacionalizarem. Também objetivou entender os modelos utilizados pelos clubes e os benefícios colhidos dessa estratégia. Para isso, identificou-se um clube de cada região que possuísse processos de internacionalização planejados.

Como um dos benefícios à internacionalização apontados pela literatura era o aumento das receitas das organizações, utilizou-se *rankings* de receita comparativos dos clubes brasileiros e dos clubes europeus para definir-se, assim, as equipes que seriam estudadas neste trabalho. Chegou-se, portanto, aos nomes do Clube de Regatas do Flamengo, do Brasil, e do Football Club Barcelona, da Espanha, que tiveram as maiores receitas na última temporada, tornando-se assim, a base para

este estudo.

Percebeu-se que ambos os clubes, ao darem seus primeiros passos em direção à internacionalização de sua marca, já possuíam mercados bem consolidados em suas regiões. O Flamengo, como o clube com a maior torcida do Brasil, e o Barcelona, já muito bem consolidado dentro da Europa, foram motivados pelo mercado a se expandirem para outros territórios. Percebeu-se no Barcelona uma postura muito mais gerencial e estratégica do que no Flamengo. O clube espanhol, em 2003, começou a aplicar ferramentas de gestão e definiu logo seus objetivos de desenvolvimento internacional, colocando-os em prática no mesmo ano. No Flamengo, os novos gestores procuraram inicialmente reorganizar a administração do clube. Os casos de internacionalização partiram de uma oportunidade surgida da contratação de um jogador estrangeiro. Tal situação se assimila ao que comumente acontece em empresas tradicionais, quando uma empresa inicia seus processos de internacionalização por meio de uma oportunidade de exportação e posteriormente adota estratégias de internacionalização.

Nos dois clubes identificou-se que os passos seguidos até o momento condizem com o proposto pela teoria de Uppsala. Ambos iniciaram seus processos de internacionalização de forma gradual, com a compra e venda de jogadores no mercado estrangeiro, chegando a fechar parcerias com canais de TV para transmissão dos jogos no exterior e, no caso do Barcelona, a abrir escritórios em regiões estratégicas do globo para tratar de assuntos de interesse do clube. No Flamengo, identificou-se o aumento e equilíbrio em suas receitas, principalmente na área de *marketing*, a criação de oportunidades de novas receitas alternativas e a atração de jogadores de renome como os principais benefícios obtidos pelo clube. No Barcelona, os benefícios são ainda mais claros. O processo de internacionalização foi responsável por uma popularização mundial da marca Barcelona, que passou a ser admirada no mundo todo, inclusive tornando-se um dos principais fatores para a atração de turistas na capital da Catalunha. A sua receita tem se mantido em ascensão desde 2003, além do clube possuir um leque de parceiros e patrocinadores importantes e líderes de mercado em diversas regiões do mundo, não dependendo somente da receita das partidas de futebol para se manter economicamente.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos do trabalho foram alcançados durante a pesquisa. Tomando como base o caso do Barcelona e do Flamengo, o clube espanhol já possui processos muito mais maduros e consolidados se comparado com o clube brasileiro. Um dos fatores que corroborou para isso foi a tardia adaptação de modelos gerenciais na equipe carioca, algo que o Barcelona adotou em 2003 com gestores experientes. Outros detalhes complementares que contribuem para essa diferenciação são os horários dos jogos brasileiros que, devido às diferenças de fuso, dificultam a transmissão em outras praças. Também, percebeu-se que o auxílio das próprias ligas na internacionalização dos campeonatos pode contribuir para a expansão da marca dos clubes.

É importante destacar que o estudo dirigiu-se apenas aos casos do Flamengo e do Barcelona, não podendo ser generalizado a outros clubes do Brasil e da Europa. Pelo fato de a internacionalização de clubes de futebol ser um assunto pouco abordado na literatura, o acesso à informação (principalmente do Barcelona) mostrou-se como um dos dificultadores da pesquisa. As entrevistas realizadas com seguidores dos clubes foram de grande valia para a conclusão do trabalho, entretanto, enfrentou-se diversos obstáculos no acesso a essas pessoas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMATUCCI, Marcos *et al.* (org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. Teorias, Problemas e Casos. São Paulo: Atlas, 2009.

AS. **Football could be the 17th largest global economy**. Espanha, 17 jun. 2018. Disponível em: [https://en.as.com/en/2018/06/17/football/1529259985\\_901247.html](https://en.as.com/en/2018/06/17/football/1529259985_901247.html). Acesso em: 24 abr. 2020.

BBC. **Barcelona assume topo de ranking dos times mais ricos com receita 8 vezes a do Flamengo**. [s./], 14 jan. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51092056>. Acesso em: 18 mai. 2020.

DANTAS, Florbela Abilheira. **O Paradigma da Internacionalização dos Clubes de Futebol Profissional: o caso do fc paços de ferreira e do rio ave fc**. 2019. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Internacionalização de Empresas, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto, Instituto Politécnico de Leiria, Porto, 2019. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15505>. Acesso em: 03 abr. 2020.

DEPORTE Y FINANZAS (Espanha). **Top 20 america: total interactions july 2020**. Oviedo-Asturias, 03 ago. 2020. Twitter: @DeporFinanzas. Disponível em: [https://twitter.com/DeporFinanzas?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/DeporFinanzas?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor). Acesso em: 03 ago. 2020.

DEPORTE Y FINANZAS (Espanha). **Total interactions during 2020: from january 1 to july 31**. Oviedo-Asturias, 03 ago. 2020. Twitter: @DeporFinanzas. Acesso em: 03 ago. 2020.

DINCER, Anil. **The Internationalization of Leading European Football Clubs in Asian and US Football Markets: comparative analysis of strategies implemented by four different football clubs; barcelona, paris saint germain, manchester united and bayern munich**. 2019. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sport Business And

Management, University Of Liverpool, Liverpool, 2019.

ÉPOCA. **Como o Flamengo pode ganhar time em estádio em Las Vegas**. 2020. Elaborado por Diogo Dantas. Disponível em: <https://epoca.globo.com/esportes/como-flamengo-pode-ganhar-time-estadio-em-las-vegas-24607366>. Acesso em: 01 set. 2020.

ERNST & YOUNG. Confederação Brasileira de Futebol (CBF). **O impacto do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Ey, 2019. 39 p. Elaborado em conjunto pela CBF e EY. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ESPN. **Quem foi mais rico em 2019?**: compare o faturamento dos clubes brasileiros com o da dupla boca e river. 2020. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/7032410/compare-faturamento-clubes-brasileiros-dupla-boca-river](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/7032410/compare-faturamento-clubes-brasileiros-dupla-boca-river). Acesso em: 12 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2018. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.es/es/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FC BARCELONA FC. **History**. 2020. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/history/decade-by-decade>. Acesso em: 06 out. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2003. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 14 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2004. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 14 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2005. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 14 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2006. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 20 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2009. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 20 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2012. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 20 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2015. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>.

and-bodies/annual-reports. Acesso em: 20 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2017. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 20 set. 2020.

FC BARCELONA. **Annual Report**. 2019. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 20 set. 2020.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION - FIFA. **Associations and Confederations**. Disponível em: <https://www.fifa.com/associations/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FLAMENGO. **Flamengo confirma participação na Florida Cup de 2019**. 2018. Comunicação Flamengo. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-confirma-participacao-na-florida-cup-de-2019>. Acesso em: 08 set. 2020.

FLAMENGO. **Flamengo leva sua história a torcedores estrangeiros**. 2016. Elaborado por Francisco Freire. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/flamengo-leva-sua-historia-a-torcedores-estrangeiros>. Acesso em: 18 set. 2020.

FLAMENGO. **Relatório de gestão**. 2013. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/relatorios-anuais-relatorios-de-gestao>. Acesso em: 27 jul. 2020.

FLAMENGO. **Segundo país a mais "curtir" Facebook do Mengão, Peru ganha ação exclusiva**. 2016. Elaborado por Comunicação Flamengo. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/segundo-pais-a-mais-curtir-facebook-do-mengao-peru-ganha-acao-exclusiva>. Acesso em: 18 set. 2020.

FLAMENGO. **Títulos**. 2020. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/titulosdoflamengo>. Acesso em: 12 set. 2020.

FLARESENHA. **Flamengo fecha com a Dugout para internacionalização da Marca**. 2020. Disponível em: <https://www.flaresenha.com/2020/03/flamengo-fecha-com-a-dugout-para-internacionalizacao-da-marca.html>. Acesso em: 19 ago. 2020.

FLEURY, Afonso (org.). **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIDA CUP. **Histórico**. 2019. Disponível em: <http://2019.floridacup.com/>. Acesso em: 08 set. 2020.

GARCIA, Luca. **Chegada de Domenèc Torrent faz Flamengo continuar projeto de internacionalização da marca**. 2020. Alternativa Esportes. Disponível em: <https://www.alternativaesportes.com.br/post/chegada-de-domenec-torrent-faz-flamengo-continuar-projeto-de-internacionalizacao-da-marca-entenda>. Acesso em:

18 ago. 2020.

GARRIDO, Ivan L. *et al.* **Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora**. [s.l.], 2006.

GASPARETTO, Thadeu Miranda. Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Niterói, v. 3, n. 1, p. 51-63, jan. 2013.

GASPARETTO, Thadeu Miranda. O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 35, n. 4, p. 825-845, out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2017.

GLOBO ESPORTE. **Flamengo licencia departamento de eSports para Simplicity, dos Estados Unidos**. 2020. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/e-sportv/noticia/flamengo-licencia-departamento-de-esports-para-simplicity-dos-estados-unidos.ghtml>. Acesso em: 04 out. 2020.

GRAFIETTI, Cesar. Caia na real: o futebol brasileiro está longe da internacionalização. **InfoMoney**, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/caia-na-real-o-futebol-brasileiro-esta-longe-da-internacionalizacao/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

IBOPE REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros**. jun. 2020. Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-jun-2020/>. Acesso em: 21 set. 2020.

LANCE. **Veja a evolução da dimensão das maiores torcidas do Brasil entre 1998 e 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.lance.com.br/galerias/veja-a-evolucao-do-dimensao-das-maiores-torcidas-do-brasil-entre-1998-e-2020/#foto=4>. Acesso em: 15 set. 2020.

LORENZO, Lara (Madrid). Marca. **La Liga tiene una audiencia media de 457 mil espectadores por partido**. 2018. Disponível em: <https://www.marca.com/futbol/laboratorio-datos/2018/12/29/5c25493c22601ddf7a8b45d5.html>. Acesso em: 01 jun. 2020.

MANCHESTER UNITED FC - MANUTD. Disponível em: <https://www.manutd.com/en>. Acesso em: 22 abr. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MICHELETTI, Rogério. Zico. **UOL**, 2019. Disponível em: <https://terceirotempo.uol.com.br/que-fim-levou/zico-1578>. Acesso em: 15 set. 2020.

MRN. Mundo Rubro Negro. **Flamengo eSports recebe proposta de R\$ 11 milhões para a internacionalização de sua marca**. 2019. Elaborado por Raphael Costa. Disponível em: <https://mundorubronegro.com/flamengo/flamengo-esports-recebe-proposta-de-r-11-milhoes-para-a-internacionalizacao-de-sua-marca>. Acesso em: 04 out. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Países-Membros da ONU**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720211/pages/5>. Acesso em: 05 mai. 2020.

RATTEN, Vanessa; RATTEN, Hamish. International sport marketing: practical and future research implications. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Melbourne, p. 614-620, 11 out. 2011. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621111179886/full/html?casa\\_token=nttjGOwhTmcAAAAA:mZLn\\_N0KwvRlyowXEm22snUOliuIVP6dYgVQ7uw9BrbAWXQ61SzmFeqq58TBt6gxM63TxjOLvos9hMqVwrmGRZFXnVZ-qYz9SjOnNmRqgX2RZBVbgruy](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621111179886/full/html?casa_token=nttjGOwhTmcAAAAA:mZLn_N0KwvRlyowXEm22snUOliuIVP6dYgVQ7uw9BrbAWXQ61SzmFeqq58TBt6gxM63TxjOLvos9hMqVwrmGRZFXnVZ-qYz9SjOnNmRqgX2RZBVbgruy). Acesso em: 03 abr. 2020.

ROCHA, Angela. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SOUZA, Vitor Diórranes Braga de. **A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro**. Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2015.

TRANSFERMARKT (Alemanha). **Transfer history: Neymar**. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com/neymar/profil/spieler/68290>. Acesso em: 01 jun. 2020.

UOL. **Flamengo tem a maior torcida do mundo: verdade ou lenda?** 2020. Elaborado por Rafael Reis. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rafael-reis/2020/03/06/flamengo-tem-a-maior-torcida-do-mundo-verdade-ou-lenda.htm>. Acesso em: 04 out. 2020.

VEJA. **Projeto de internacionalização da marca do Flamengo chega à Amazon**. 2019. Elaborado por Luiz Felipe Castro. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/placar/projeto-de-internacionalizacao-da-marca-do-flamengo-chega-a-amazon/>. Acesso em: 08 ago. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VON PUECKLER, Constantin Graf. **The Internationalization Process of a Leading European Football Club: a potential market entry strategy of fc bayern munich in the indian market**. 2015. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de M.sc. Economics & Business Administration – Int. Business, Copenhagen Business School, Frederiksberg, 2015.

ZHOU, Shanshan. **English Football Clubs' Entry Modes to China and Opportunities for Italian Football Clubs**. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Università Degli Studi di Trento, Trento, 2013.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas elaborado para a obtenção de informações pertinentes à internacionalização do Flamengo e do Barcelona no ano de 2020**

**UNIVATES**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE COMÉRCIO EXTERIOR**

**ACADÊMICO: ALAN LAMPERT NIELAND**

**MONOGRAFIA: INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CLUBES BRASILEIROS E EUROPEUS**

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FLAMENGO**

1. Considerando seus conhecimentos e a acompanhamento do Flamengo, quando você considera que de fato iniciou o processo de internacionalização e expansão da marca do clube de forma estratégica?
2. Em suas observações, o que poderia ter motivado o clube do Flamengo a adotar estratégias de internacionalização? Como você enxergava o clube (futebol e finanças) antes desse processo?
3. De acordo com seus conhecimentos e experiência com o Flamengo, como ocorreu o processo de internacionalização do clube? Você considera que os passos seguidos pelo clube também são similares aos passos seguidos por empresas?
4. Na sua visão, de que forma o Clube de Regatas do Flamengo ganha internacionalizando sua marca? Quais você considera que são os desafios desse processo?
5. Como você enxerga a estratégia de internacionalização dentro da indústria do futebol? Como você compara a internacionalização do Flamengo com outros clubes brasileiros? Você enxerga alguma diferença entre a forma que isso ocorre no Brasil e em clubes da Europa?

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS – BARCELONA**  
(Texto original em espanhol. Tradução realizada pelo autor)

1. De acordo com suas análises, como e quando você enxerga que o Barcelona começou a expandir sua marca para fora da Espanha e para fora da Europa?
2. Na sua visão, o que poderia ter motivado o FC Barcelona a internacionalizar sua marca? Acredita que essas motivações são as mesmas de uma empresa tradicional? Poderia identificar os benefícios desta estratégia?
3. De que maneira você enxerga que o Barcelona conecta sua marca com seus clientes globais (fora da Espanha)?
4. Como você enxerga a estratégia de internacionalização de empresas na indústria do futebol? Você identifica alguma diferença na forma que isso ocorre na Europa e fora dela?



**UNIVATES**

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09