



**UFOP**

Universidade Federal  
de Ouro Preto

**Universidade Federal de Ouro Preto  
Centro Desportivo**



**TCC em formato de artigo**

**A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro**

**Vitor Diorranes Braga de Souza**

**Ouro Preto  
2015**

**Vitor Diorranes Braga de Souza**

**A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo para a Revista Brasileira de Futebol, apresentado ao curso de Educação Física – Bacharelado da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para aprovação da mesma.

Área de concentração: Gestão Esportiva

Prof. Ms. Kelerson Mauro de Castro Pinto

**Ouro Preto  
Junho/2015**

S729i Souza, Vitor Diorranes Braga de.  
A internacionalização de marca dos principais clubes do futebol brasileiro. [manuscrito] / Vitor Diorranes Braga de Souza . – 2015.  
22 f. il., graf.

Orientador : Prof. Ms<sup>a</sup> Kelerson Mauro de Castro Pinto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) -Universidade Federal de Ouro Preto. Centro Desportivo da Universidade Federal de Ouro Preto. Curso de Educação Física.

Área de concentração: Futebol.

1.Futebol. 2. Marca. 3.Internacionalização. 4.Gestão. I. Universidade Federal de Ouro Preto. II. Título.

CDU:796.33

Fonte de Catalogação: SISBIN/UFOP

Fonte de Catalogação: SISBIN/UFOP



UFOP  
Universidade Federal  
de Ouro Preto

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP  
CENTRO DESPORTIVO DA UFOP - CEDUFOP  
COLEGIADO DOS CURSOS DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UFOP - COLEF



## ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO INTITULADO:

### A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro

Aos 25 dias do mês de Junho do ano de 2015, no Auditório da Universidade Federal de Ouro Preto, reuniram-se os membros da Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso do (a) estudante Vitor Diorranes Braga de Souza orientado pelo Prof. Kelerson Mauro de Castro Pinto. A defesa iniciou-se pela apresentação oral feita pelo estudante, seguida da arguição pelos membros da banca. Ao final, os membros da banca examinadora reuniram-se e decidiram por aprovado o (a) estudante.

A média final foi de: 9,2 pontos.

Banca examinadora:

Membro 1 - Prof.: Heber Eustáquio de Paula

Membro 2 – Prof.: Emerson Cruz de Oliveira

Orientador (a) - Prof.: Kelerson Mauro de Castro Pinto

## RESUMO

O futebol foi adquirindo nas últimas décadas grande relevância econômica no mundo inteiro, movimentando em torno de bilhões dólares ao ano. O trabalho tem como objetivo discutir a internacionalização da marca no principal cenário esportivo futebolístico brasileiro, evidenciar a relevância deste tema para geração de novas receitas e a valorização da marca dos clubes. Nesta perspectiva, entende-se que este trabalho contempla um elo entre a internacionalização das marcas dos clubes de futebol e o cenário atual do país, evidenciando a importância da problematização do tema no contexto brasileiro com foco na geração de novas receitas para valorização da marca e com objetivo de explorar as oportunidades de negócios do mundo globalizado. Para este estudo, foi adotado o método de Revisão de Literatura. Pode-se perceber que há uma diferença entre o mercado brasileiro e o europeu, visto a discrepância de valores, levando-nos a acreditar que existiria uma perspectiva de crescimento que poderia se dar através da exploração de diversos setores, dentre eles o de internacionalização de marca dos clubes brasileiros.

**Palavras-chave:** Internacionalização; futebol; marca.

## **ABSTRACT**

In recent decades, soccer has acquired a great economic importance worldwide, moving around billion dollars a year. This study aims to discuss the internationalization of the brand in the main Brazilian soccer scene, and highlight the importance of this matter to generate new incomes and for the brand enhancement clubs. In this perspective, it is understood that this work contemplates a link between the internationalization of brands of soccer clubs and the current scenario of the country, highlighting the importance of questioning this theme in the Brazilian context with focus on generating new incomes for brand enhancement and, in order to explore the business opportunities in the globalized world. In this study, it adopted the literature review method. It can be seen that there is a difference between Brazilian and European market due the discrepancy values, leading us to believe that there would be a growth outlook that could be achieved by exploiting various sectors, including the internationalization brand of Brazilian clubs.

**Keywords:** Internationalization; Soccer; Brand.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Top 10 clubes com mais sócio-torcedores do Brasil .....	13
Quadro 2: Ranking de renda no Brasil em 2013, por clube .....	15
Gráfico 1: Receitas históricas de 24 clubes – em R\$ milhões .....	15
Quadro 3: Ranking de valor de marca Internacional .....	15
Quadro 4: Ranking de valor de marca nacional .....	16
Quadro 5: Ranking dos clubes de futebol com maior receita mundial 2014 .....	18
Quadro 6: Distribuição por país das 30 equipes de futebol com maior faturamento no mundo .....	18

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. METODOLOGIA .....	10
3. CENÁRIO DO MERCADO BRASILEIRO DE FUTEBOL .....	11
4. PORQUE INTERNACIONALIZAR? .....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS.....	20

## **A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro**

**Vitor Diorranes Braga de Souza**  
**Kelerson Mauro de Castro Pinto**

### **RESUMO**

O futebol foi adquirindo nas últimas décadas grande relevância econômica no mundo inteiro, movimentando em torno de bilhões dólares ao ano. O trabalho tem como objetivo discutir a internacionalização da marca no principal cenário esportivo futebolístico brasileiro, evidenciar a relevância deste tema para geração de novas receitas e a valorização da marca dos clubes. Nesta perspectiva, entende-se que este trabalho contempla um elo entre a internacionalização das marcas dos clubes de futebol e o cenário atual do país, evidenciando a importância da problematização do tema no contexto brasileiro com foco na geração de novas receitas para valorização da marca e com objetivo de explorar as oportunidades de negócios do mundo globalizado. Para este estudo, foi adotado o método de Revisão de Literatura. Pode-se perceber que há uma diferença entre o mercado brasileiro e o europeu, visto a discrepância de valores, levando-nos a acreditar que existiria uma perspectiva de crescimento que poderia se dar através da exploração de diversos setores, dentre eles o de internacionalização de marca dos clubes brasileiros.

**Palavras-chave:** Internacionalização; futebol; marca.

### **ABSTRACT**

In recent decades, soccer has acquired a great economic importance worldwide, moving around billion dollars a year. This study aims to discuss the internationalization of the brand in the main Brazilian soccer scene, and highlight the importance of this matter to generate new incomes and for the brand enhancement clubs. In this perspective, it is understood that this work contemplates a link between the internationalization of brands of soccer clubs and the current scenario of the country, highlighting the importance of questioning this theme in the Brazilian context with focus on generating new incomes for brand enhancement and, in order to explore the business opportunities in the globalized world. In this study, it adopted the literature review method. It can be seen that there is a difference between Brazilian and European market due the discrepancy values, leading us to believe that there would be a growth outlook that could be achieved by exploiting various sectors, including the internationalization brand of Brazilian clubs.

**Keywords:** Internationalization; Soccer; Brand.

## 1. INTRODUÇÃO

Para Martinez (2007) a globalização é um fenômeno novo, que além de trazer implicações no comércio também atua na integração funcional entre atividades dispersas e fragmentadas, formando cadeias globais de produção. Ela pode ser definida como um processo de conexão interdependente entre todos os atores que compõe o sistema e o meio ambiente, ou seja, é um fluxo intenso e complexo de relações, conflituosas ou cooperativas, em uma rede de conexões facilitada pelo desenvolvimento tecnológico, pela intensificação das comunicações e pelo fácil acesso às informações (JACKSON; SORENSEN, 2003).

Entende-se neste estudo, que a globalização é um processo que surge para atender as demandas do capitalismo, já que os clubes e federações que não forem competentes para concorrer no mercado globalizado do esporte-espetáculo correm o risco de ficar cada vez mais marginalizados e podem até desaparecer (PRONI; ZAIA, 2000).

Os mesmos autores afirmam que as novas feições assumidas pelo futebol profissional esta associada com a globalização, que é um processo estrutural que vem alterando as relações sociais, políticas e culturais dos países.

De acordo com Valente (2008), as atividades internacionais das empresas se desenvolvem pela necessidade criada com as mudanças recentes na economia mundial. A globalização de economias e mercados é o grande motivador à internacionalização, já que a abertura internacional torna-se inevitável as empresas (LEMAIRE; PETIT; DESGARDINS, 1997).

Apesar de não se ter uma definição única para internacionalização, o termo pode ser entendido como a decisão de operar internacionalmente, impulsionada por diversos motivos desde crises no mercado interno à descoberta de mercados estrangeiros que ofereçam grandes oportunidades de lucro (MALUF, 2007). Para Leite, Mendonça e Buzzo (2014) “a internacionalização é a expansão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais”.

Favero (2009) acredita que o futebol é um esporte planetário que criou raízes no Brasil e transformou-se em um dos principais cartões de visitas do país, mesmo não tendo sido criado dentro de nossos limites. O autor afirma que, a importância da globalização no futebol é demonstrada pela facilidade com que os jogadores conseguem trocar de mercado, diferentemente de outras profissões, como pode-se ver abaixo:

“O futebol tem se apresentado como um dos estágios mais avançados da globalização. Os jogadores atuam em outros países com mais facilidade que um trabalhador de outras áreas, os atletas

conseguem nacionalidade de outro país para vestir a camisa da seleção local, a valorização dos jogadores ocorre em todas as partes do mundo, e as estrelas do esporte são conhecidas globalmente”. (FAVERO, 2009, p. 20)

Estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (2000) citado no Relatório Parlamentar do Ministério do Esporte (2001) destinado a apurar o contrato entre a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e a Nike (2001), constatou que o futebol foi adquirindo nas últimas décadas grande relevância econômica no mundo inteiro, movimentando, indiretamente, em torno de US\$ 205 bilhões ao ano.

De acordo com o este mesmo relatório, os clubes brasileiros geram uma receita anual de aproximadamente US\$ 182 milhões no Brasil, valor considerado baixo se comparado aos principais centros europeus. O estudo demonstrou que os clubes ingleses obtêm uma receita anual de aproximadamente US\$ 1 bilhão. Uma das conclusões apresentadas por este relatório coloca que a diferença financeira observada “se deve não somente as diferenças econômicas, mas também à diferentes estágios de organização do futebol entre o Brasil e os centros europeus” (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2001).

Através desses dados, nota-se que há uma diferença entre o mercado brasileiro e o europeu, visto a discrepância de valores, levando-nos a acreditar que existiria uma perspectiva de crescimento que poderia se dar através da exploração de diversos setores, dentre eles o de internacionalização de marca dos clubes brasileiros.

Assim, este trabalho visa discutir a internacionalização da marca no principal cenário esportivo futebolístico brasileiro, evidenciar a relevância deste tema para geração de novas receitas e a valorização da marca dos clubes.

## **2. METODOLOGIA**

Para este estudo, foi adotado o método de Revisão de Literatura. Foram realizadas pesquisas nos principais sites de busca (Portal Periódicos Capes) e sites como: Universidade do Futebol, *Fútbol-táctico*, *Google Scholar*, *BDO Brasil e Pluri Consultoria*, revistas periódicas, sites oficiais dos clubes de futebol, principais jornais, endereços eletrônicos derivados de conteúdos da área de Educação Física, Administração, Economia e Gestão Esportiva.

As palavras-chave da busca foram: Internacionalização de marca; Internacionalização no futebol, Valor de Marca, Receita Financeira no futebol, Internacionalização.

### 3. CENÁRIO DO MERCADO BRASILEIRO DE FUTEBOL

No cenário brasileiro, Fleury e Fleury (2007) relatam que as empresas nacionais são entrantes tardias no processo de globalização mesmo em comparação com as empresas de outros países emergentes, caracterizando sua participação em mercados internacionais ainda limitadas.

Em estudo realizado por Rocha et al. (2007), foram levantados os principais motivos que levavam a internacionalização de empresas brasileiras, sendo que no cenário esportivo destaca-se cinco aspectos considerados fundamentais ao nosso entendimento. O primeiro é o desejo de crescimento, seguido do acesso à mercados protegidos, oportunidades inesperadas e a valorização da marca (inclusive no mercado doméstico). Além disso, a pressão competitiva é outro fator que leva as empresas a se internacionalizarem.

Favero (2009, p.18) aproxima cada vez mais o futebol aos preceitos capitalistas. Segundo ele o futebol saiu do caráter lúdico e do amadorismo, para a competição bem organizada e o profissionalismo total. Acreditando que agora o futebol “faz parte de uma articulada indústria de entretenimento e espetáculo, que movimenta bilhões de dólares no mundo inteiro”.

No futebol brasileiro, Santos (2002, p.3) defende que “uma das consequências no âmbito econômico e gerencial é o atraso da definitiva transformação do futebol em um negócio”. O mesmo autor relata que a “transformação do futebol em negócio é um movimento já existente e irrefreável”.

Para Leoncini e Silva (2000, p.7), o mercado do negócio do futebol apresenta um contexto diferente dos tradicionais, acreditando que “o futebol pode ser definido como negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times”, dando origem à dois tipos de mercado, o “mercado de atletas” e o “mercado de torcedores”.

Para os autores supracitados, “tradicionalmente o futebol e os clubes brasileiros estiveram mais focalizados no mercado de jogadores, haja vista a grande quantidade de transferência dos nossos melhores jogadores”. Entende-se neste contexto que o mercado de atletas envolve, a priori, ações de transferência de jogadores (GASPARETTO, 2013). Assim, os autores afirmam também que na história do futebol brasileiro, os brasileiros possuem uma vasta e qualificada matéria prima, fazendo com que durante anos, se preocupassem mais no mercado de atletas que no mercado de torcedores.

Por outro lado, o mercado de torcedores não teve o mesmo foco, necessitando de um “novo olhar”. Portanto, em busca do desenvolvimento de competências para a produção internacional das principais organizações brasileiras de futebol, faz-se

necessária a busca por uma nova visão gerencial que contemple a necessidade de valorização dos campeonatos e das marcas individuais de cada clube (LEONCINI; SILVA, 2000). Os times de futebol precisam criar condições de se transformar em marcas que ofereçam aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas.

Pensando no mercado de torcedores, outra estratégia para aumentar adesão e receita dos clubes, é o projeto sócio torcedor. Como citado no site oficial da *Omni Group*, empresa responsável por gerir o programa de sócio torcedor do Corinthians e outros clubes, o “Programa Sócio Torcedor é um projeto de gerenciamento de sócios, que visa conquistar a adesão dos torcedores através de um sistema de fidelização com o clube, oferecendo vantagens e benefícios exclusivos para os sócios, deixando clara sua marca de respeito e investimento no seu torcedor, gerando um fortalecimento da torcida em parceria com seu clube.” ([www.omnigroup.com.br](http://www.omnigroup.com.br)).

Os clubes que possuem mais adesão, número de sócios, são: Internacional, Palmeiras, Corinthians e Grêmio e Cruzeiro (Quadro 1).

**Quadro 1:** Top 10 clubes com mais sócio-torcedores do Brasil (Movimento por um futebol melhor, 2015)

RANK	CLUBES	ESTADOS	SOCIOS	VALOR POR SOCIO ANUAL
1º	Internacional	RS	130.205	R\$240,00 à R\$ 12.000,00
2º	Palmeiras	SP	100.109	R\$119,88 à R\$7.188,00
3º	Corinthians	SP	83.356	R\$ 160,00 à R\$720,00
4º	Grêmio	RS	81.012	R\$312,00 à R\$540,00
5º	Cruzeiro	MG	68.932	R\$144,00 à R\$2.640
6º	Santos	SP	57.470	R\$235,00 à R\$1.200,00
7º	Flamengo	RJ	54.438	R\$358,80 à R\$2.398,80
8º	São Paulo	SP	52.366	R\$144,00 à R\$1.200,00
9º	Atlético Mineiro	MG	40.287	R\$420,00 à R\$4.080,00
10º	Bahia	BA	24.021	R\$480,00

De acordo com o Quadro 02, observa-se que os principais clubes no ranking de sócio torcedor se apresentam entre os que mais arrecadaram com torcedores presentes no estádio. Podendo então inferir que existiria uma relação entre estas informações:

**Quadro 2:** Ranking de renda no Brasil em 2013, por clube (BDO ,2014)

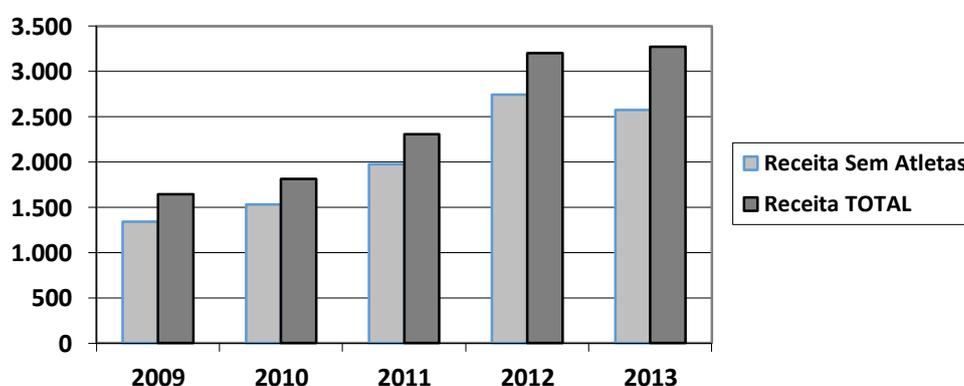
RANKING MÉDIA	RANKING TOTAL	RANKING TICKET	CLUBE	UF	MÉDIA POR JOGO - R\$	RENDA TOTAL- R\$	TICKET MÉDIO - R\$ TORCEDOR
1º	2º	3º	Cruzeiro	MG	1.346.081	39.036.349	50,17

2º	1º	2º	Flamengo	RJ	1.256.563	43.979.718	59,71
3º	3º	1º	Atlético. M	MG	1.028.789	34.978.821	62,73
4º	4º	7º	Corinthians	SP	895.423	32.916.821	36,19
5º	5º	5º	Grêmio	RS	875.234	30.633.189	21,20
6º	6º	34º	São Paulo	SP	589.522	22.991.348	24,45
7º	7º	9º	Palmeiras	SP	515.192	17.516.523	35,61
8º	8º	10º	Vasco	RJ	512.693	15.893.480	35,36
9º	10º	17º	Bahia	BA	442.768	13.725.823	28,98
10º	9º	4º	Santos	SP	428.589	15.000.626	41,97

Outro projeto que indiretamente poderia ter impactado na participação do torcedor na vida dos clubes e no aumento da receita foi à ação adotada no futebol Alemão, destacado por Chade (2014) sobre o modelo de gestão e investimento em categorias de bases do futebol da Alemanha. Segundo a revista, foi investido US\$ 1 bilhão no desenvolvimento de jovens atletas, divididos em 366 centros de treinamentos, possibilitando um espaço para 25 mil alemães vivenciarem o futebol nos últimos 10 anos. Com a maior popularização e acessibilidade ao futebol, os números do principal torneio profissional do país (*Bundesliga*) subiram, chegando a média de 45 mil torcedores por jogo, sendo considerado o torneio mais rentável de toda a Europa. Assim, pode-se inferir que o maior investimento dos clubes nas categorias de base, produziria uma maior relação com o torcedor, além de um lucro maior as equipes.

Com base na perspectiva do mercado nacional, um levantamento realizado pela *BDO Brasil (2014)*, de 2009 a 2013 a receita total dos 24 principais clubes brasileiros cresceu 99%. Dentro deste crescimento, excluindo as transferências de atletas, as receitas apresentaram incremento de 92%. Esse crescimento representa aproximadamente R\$ 1,6 bilhões nos últimos 5 anos, comprovando o potencial do mercado brasileiro.

**Gráfico 1:** Receitas históricas de 24 clubes – em R\$ milhões (BDO 2014)



Assim, os clubes de futebol do Brasil tiveram um crescimento, em termos de receita, coincidindo com o momento favorável para a globalização de produtos e serviços através do esporte.

Com isso, pode-se cogitar que o investimento na área de internacionalização de marca, poderia representar um aumento na receita dos clubes, principalmente através da adesão de um maior número de torcedores, pois compreende-se que os principais clubes brasileiros apresentam forte potencial mercadológico para explorar outras culturas e mercados na obtenção de geração de novas fontes de recurso.

Com aproximadamente 800 clubes no país movimentando cerca de 16 bilhões de reais (FGV, 2000), percebe-se um percentual ainda baixo, quando comparado à movimentação internacional de aproximadamente 250 bilhões de reais (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2001). Com isso, pode-se notar que há uma lacuna no mercado brasileiro visto a diferença destes valores. Isso leva a uma perspectiva de busca para o crescimento dos clubes e suas marcas, e evidenciando também a necessidade de estudos como o da importância da internacionalização da marca, trazendo a idéia animadora para as perspectivas de crescimento visto que, em geral talvez ainda não tenha sido explorada de maneira eficaz a internacionalização das marcas dos clubes brasileiros.

O primeiro grande contraste percebido é demonstrado no valor das marcas dos clubes nacionais em comparação com os clubes europeus. Segundo pesquisa realizada pela revista *Forbes* em 2015 e pela *BDO* (2014), somente o valor da marca do *Manchester United Football Club* (3º colocado no ranking de valor de marca exibido pela *Forbes Brasil* em maio de 2015) equivale a quase que o total do somatório do valor da marca dos três primeiros colocados do futebol brasileiro.

**Quadro 3:** Ranking de valor de marca Internacional (Forbes Brasil, 2015)

COLOCAÇÃO	TIME	BRAND/ MARCA (U\$\$)
1	Real Madrid Club de Fútbol	3.26 BI
2	Fútbol Club Barcelona	3.16 BI
3	Manchester United	3,1 BI
4	Bayern Munich	2,35 BI
5	Manchester City	1,38 BI

**Quadro 4:** Ranking de valor de marca nacional (BDO, 2014)

COLOCAÇÃO	TIME	BRAND/ MARCA (U\$\$)
1º	Sport Club Corinthians Paulista	1.23 BI
2º	Clube de Regatas do Flamengo	1.00 BI
3º	São Paulo Futebol Clube	0,879 BI
4º	Sociedade Esportiva Palmeiras	0,576 BI
5º	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	0,478 BI

Outro aspecto relevante é a diferença entre torcedores dos clubes citados acima. Segundo Pesquisa publicada por Prior (2013) da *BBC de Londres*, Gibson (2012) do *Jornal The Guardian* e o site oficial do *Manchester United* (2012), o *Manchester United Football Club* é a equipe com maior número de torcedores no planeta, com um somatório maior do que todos os clubes brasileiros. Nesta pesquisa foram levantados os continentes nos quais o time inglês possuía maior quantidade de torcedores. Verificou-se, que somente na China, o clube possui quase que a metade do total de seus fãs. Sendo, 1 milhão nas Américas, 90 milhões na Europa, 173 milhões no Oriente Médio e África, 325 milhões na Ásia-Pacífico e 108 milhões na China.

Segundo reportagem apresentada pelo site *mktesportivo.com* (2015), o clube americano *Orlando City Soccer Club*, atraiu mais de 120 mil torcedores, de 27 países diferentes, ao seu estádio (*Orlando Citrus Bowl*) nas três primeiras partidas na liga *Major League Soccer* (MLS). No jogo de estreia, a equipe atraiu moradores de nove países diferentes e 37 estados norte-americanos. Em consequência, os jogos foram transmitidos para mais de 110 países e narrados em 30 idiomas diferentes. Além disso, a equipe estabeleceu parcerias com importantes canais como Sportv/ESPN, *Eurosport*, *Sky Sports* e *Abu Dhabi Sports*.

Pensando no crescimento exponencial de torcedores na Tailândia, o *Liverpool Football Club* colocou seu site oficial no idioma tailandês, e criou perfis no *Facebook* e *Twitter* para esses adeptos. Segundo matéria publicada em Júlio de 2014 pelo site *Liverpoolfc.com*, o país é agora primeiro colocado no mundo no *Facebook* para *Liverpool* com mais de 2,9 milhões de seguidores. Ações de sucesso como as citadas anteriormente, poderiam justificar as diferenças observadas entre arrecadação e número de torcedores, demonstrando um nível de organização, em termos de empreendedorismo e levantando possibilidades a serem pensadas pelos gerentes do futebol brasileiro.

#### **4. PORQUE INTERNACIONALIZAR?**

A internacionalização dos negócios e o advento das empresas multinacionais não são fenômenos novos, mas a participação de empresas procedentes de países em desenvolvimento, como o Brasil, no contexto global ainda é um acontecimento relativamente recente (GIÃO et al., 2008).

Atualmente, os olhares do mundo, em termos esportivos, estão voltados ao nosso país. Nesta década, o Brasil sediou Jogos Mundiais Militares (2011), Copa das Confederações (2013), Copa do Mundo (2014), Jogos Mundiais dos Povos Indígenas

(2015) e sediará os Jogos Olímpicos e Paralímpicos (2016) e os Jogos Universitários Mundiais (2019).

Além da Copa do mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016, o Brasil está classificado como a sétima maior economia do mundo o que coloca o país em evidência internacional, e pode representar um bom momento para globalizar produtos e serviços através do esporte (THE WORLD BANK, 2014). Desta forma, acredita-se que o Brasil vive o momento ideal para globalizar produtos e serviços através do esporte.

Além disso, Gasparetto (2013) baseado no relatório elaborado pela BDO (2012) e Battle et al. (2012) afirma que o objetivo prioritário da internacionalização das equipes do futebol brasileiro se justificaria pela significativa diferença de receitas e despesas dos clubes da Europa em relação aos brasileiros, sugerindo que a internacionalização de marca dos clubes poderia contribuir para geração de receitas à entidade desportiva.

Como abordado na introdução, a evolução da globalização proporcionou uma abertura na economia mundial, estreitando e facilitando as relações internacionais entre países e organizações. Com isso, surgem possibilidades das empresas buscarem atuar em diferentes mercados (JACKSON; SORENSEN, 2003, LEMAIRE; PETIT; DESGARDINS, 1997).

Para a *Apex-Brasil*, empresa especializada em apoio técnico para as empresas brasileiras em seu processo de internacionalização, o avanço no processo de internacionalização percorre três fases: inserção internacional, consolidação em mercados internacionais e expansão das operações internacionais ([www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)).

Para Stal (2010, p.122), “os desafios da internacionalização são grandes, mas existem muitos fatores de motivação, como o desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global, colocando-se próxima aos clientes”. Embora haja os desafios, o processo de internacionalização pode contribuir para a diminuição das barreiras internacionais favorecendo a unificação da economia mundial. Este processo proporcionaria o aumento do relacionamento entre a comunidade internacional, o número de intercâmbios de staffs e atletas, a cobertura da mídia global e o incremento da comunicação através das redes sociais. Neste sentido, pode-se notar a oportunidade da criação de novos negócios no mercado internacional.

Pérez (2014), pela Revista *Forbes*, divulgou a lista dos clubes de futebol com maior receita anual no âmbito mundial. Nas 20 primeiras posições, não há nenhum clube brasileiro. O Corinthians é o único clube brasileiro na lista dos 30 maiores do

mundo em termos de faturamento, pouco à frente do São Paulo que aparece na 32ª colocação (FERREIRA, 2012).

**Quadro 5:** Ranking dos clubes de futebol com maior receita mundial 2014 (Pérez, 2014)

COLOCAÇÃO	TIME	RECEITA (U\$)	RECEITA (R\$)
1º	Real Madrid	675 milhões	1673,8 milhões
2º	Barcelona	627 milhões	1554.77 milhões
3º	Bayern München	561 milhões	1391.11 milhões
4º	Manchester United	551 milhões	1366.31 milhões
5º	Arsenal	370 milhões	917.49 milhões
* U\$: Compra: 2,479; Venda: 2,4791; Data de consulta: 21/10/14 (www.financeone.com.br)			

Um estudo realizado por Ferreira (2012), tendo como fontes *Forbes* e *Deloitte Money League*, demonstrou a distribuição por país das 30 equipes de futebol com maior faturamento no mundo, sendo que o Brasil ocupou somente a sétima posição neste ranking com um total de oito países.

**Quadro 6:** Distribuição por país das 30 equipes de futebol com maior faturamento no mundo (Ferreira, 2012)

COLOCAÇÃO	PAÍS	Nº DE EQUIPES	RECEITA (U\$)
1º	Inglaterra	10	2.505 milhões
2º	Espanha	4	1.597 milhões
3º	Alemanha	6	1.373 milhões
4º	Itália	5	1.196 milhões
5º	França	2	394 milhões
6º	Portugal	1	143 milhões
7º	Brasil	1	138 milhões
8º	Holanda	1	135 milhões
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>7.481 milhões</b>

Em matéria para o jornal canadense *The Richest*, Nilson (2014), citou algumas formas na qual o torcedor pode manifestar apoio a sua equipe. O jornal acredita que ações como a aquisição de bilhetes, compras de pacotes televisivos, venda de camisas, entre outros, expressam a grandeza e potencial internacional desses clubes. Assim, dentre essas maneiras, a venda de camisa é vista pelo jornal como parte de uma indústria multibilionária, sendo que somente os dois principais fabricantes de artigos esportivos (*Adidas* e *Nike*), controlam três quartos do mercado de futebol, com um total de aproximadamente U\$ 4,2 bilhões em receitas no ano de 2012.

Outra ação que pode influenciar no faturamento dos clubes são as cotas de televisão. Nesta perspectiva, de acordo com o relatório realizado pelo Ministério do Esporte (2001) destinada a apurar o contrato entre a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e a *NIKE*, ao analisar a estrutura de receita dos clubes foi verificado que

estes dependiam excessivamente dos direitos de televisão que chegavam a 57% do total, sendo que em alguns casos constatou-se uma dependência de até 90%.

A matéria de Junior (2014) demonstrou que no Brasil, a TV Globo passou a negociar os valores de cotas de televisão diretamente com os clubes, sendo que os clubes detentores das maiores torcidas do Brasil (Flamengo e Corinthians) receberão aproximadamente R\$ 110 milhões no ano de 2015. Em contrapartida, os clubes brasileiros campeões da Copa do Brasil e do Campeonato Brasileiro (Atlético e Cruzeiro) receberão menos da metade, aproximadamente R\$ 45 milhões. Segundo a mesma reportagem, os clubes que subiram da Série B para a A, como o Avaí (SC), receberão R\$ 27 milhões.

Soriano (2009, p.98) relata a necessidade das receitas oriundas das cotas de Tv, pois a maioria dos clubes europeus realizaram bons contratos, sendo que dessa forma ela é uma das principais fontes de receita dos clubes. “[...] uma diminuição do valor desses direitos geraria dificuldades financeiras para os clubes, que poderiam ser insuperáveis”.

Neste contexto, clubes, fabricantes e patrocinadores estariam interessados em todo esse mercado, que se traduz em mais publicidade. Estas ações retratariam a imponente representatividade no aumento de receita para todos (clubes, fabricantes e patrocinadores).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entende-se a internacionalização de marca como um processo complexo, que surge como uma possível alternativa para agregar receitas aos clubes brasileiros. Para tal, é preciso entender as reais condições de cada clube, identificar seu lugar no cenário esportivo globalizado, para então pensar estratégias de ampliação da marca e planejar ações para o crescimento e o aumento das receitas.

Ao decorrer do trabalho observou-se uma diferença entre o mercado brasileiro e o internacional, visto a discrepância de valores, levando-nos a acreditar que existiria uma perspectiva de crescimento que poderia se dar através da exploração de diversos setores, dentre eles o de internacionalização de marca dos clubes brasileiros.

Por se tratar de um assunto relativamente atual no mercado futebolístico, existem poucos estudos sobre o tema, principalmente no cenário brasileiro. Assim, acredita-se na importância de pesquisas que contribuirão para o desenvolvimento do futebol no país. Para este crescimento, se faz necessário uma análise especializada no mercado internacional, embora seja indispensável adequar-se às necessidades do mercado brasileiro.

**REFERENCIAS**

1. APEX BRASIL. **Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento**. Brasília. s.d. Disponível em: [http://www.apexbrasil.com.br/Content/Imagens/folder\\_a2\\_sustentabilidade\\_opc\\_ao2\\_print.pdf](http://www.apexbrasil.com.br/Content/Imagens/folder_a2_sustentabilidade_opc_ao2_print.pdf) Acesso em: 15 Abr. 2015.
2. BATTLE et al. The top 20 Money League Clubs Generated combined revenues of €4.4 billion in 2010/11, Over a Quarter of the European Football Market. **Sports Business Group**. Deloitte, Manchester, v.15, n.1, p.1 a 42) fev. 2012. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2012.pdf> Acesso em: 07 Fev. 2015.
3. BDO. **Finanças dos clubes de futebol do Brasil**. São Paulo. 2011. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> Acesso em: 07 Fev. 2015.
4. BDO. **Valor das Marcas dos 17 Clubes mais Valiosos do Brasil**. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> Acesso em: 07 Fev. 2015.
5. BDO. **7º Valor das marcas dos clubes brasileiros. Finanças dos Clubes**. São Paulo. 2014. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> Acesso em: 07 Fev. 2015.
6. CHADE, J. Alemanha colhe os frutos de projeto feito há 14 anos. **Revista Exame**, Rio de Janeiro. 10 de julho de 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/alemanha-colhe-os-frutos-de-projeto-feito-ha-14-anos>. Acesso em: 21 mar. 2015.
7. FAVERO, P. M. Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol. 2009. 117 f. **Dissertação (Mestrado)** – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/.../PAULO\\_MIRANDA\\_FAVERO.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/.../PAULO_MIRANDA_FAVERO.pdf) Acesso em: 13 mar. 2015.
8. FERREIRA, F. **Pluri Especial: Os Clubes com Maior Faturamento no Mundo, os 30 Maiores de Futebol**. Pluri Consultoria, Curitiba. 2012. Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Especial%20->

- [%20maiores%20faturamentos%20-%20Relatorio%20completo.pdf](#) Acesso em: 07 fev. 2015.
9. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A., FLEURY, M. T. (Org.) **Internacionalização e os países emergentes** – São Paulo: Atlas, 2007.
  10. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Projeto de assistência Técnica para a Confederação Brasileira de Futebol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
  11. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.
  12. GASPARETTO, T. M.: Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**. RIGD, vol.3, n.1, p. 51–63 jan/jun 2013
  13. GIÃO, P. R. et al. O Processo estratégico de internacionalização da Gerdau. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.
  14. GIBSON, O. Manchester United´most popular team in world´with 659 million fans. **The Guardian**, Manchester, 29 de maio de 2012. Disponível em: <http://www.theguardian.com/football/2012/may/29/manchester-united-premierleague> Acesso em: 05 Abr. 2015.
  15. JACKSON, R.; SORENSEN, G. **Introdução às Relações Internacionais: Teorias e Abordagens**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
  16. JUNIOR, I. **Projeto que muda divisão de cotas de TV tem futuro incerto**. Distrito Federal, Brasília, 21 de dezembro de 2014. Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/projeto-que-muda-divisao-de-cotas-de-tv-tem-futuro-incerto,b07e7e58cc76a410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html> Acesso em: 17 mai. 2015.
  17. LEITE, H. L. R.; MENDONÇA, P. S. M.; BUZZO, E. J. Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, nº 1 p.85-99, jan-mar/2014.

18. LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Stratégies d'internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.
19. LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2000.
20. LIVEPOOLFC. **How Thailand became LFC's biggest country. 2014** Disponibilizado em: <http://www.liverpoolfc.com/news/latest-news/166312-how-thailand-became-lfc-s-biggest-country> Acesso em: 04 de mai. 2015.
21. MANUTD.COM **World's most popular FC**, 2012. Disponível em: <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/May/manchester-united-global-following-confirmed-as-659million.aspx?pageNo=1> Acesso em: 11 Abr. 2015.
22. MARTINEZ, M. R. R. A globalização da indústria aeronáutica: o caso da Embraer. Brasília, 2007, 354f. **Tese** (Doutorado) – Universidade de Brasília. Instituto de Relações Internacionais. Programa de Pós graduação em Relações Internacionais. Disponível em: [http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/51/TDE-2007-07-10T102719Z-1379/Publico/Tese\\_Maria%20Regina.pdf](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/51/TDE-2007-07-10T102719Z-1379/Publico/Tese_Maria%20Regina.pdf) Acesso em: 25 mai. 2015.
23. MALUF, D.F. Internacionalização da Marca Cruzeiro. 2007. Belo Horizonte, 101f. **Monografia** (Graduação). Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH, Belo Horizonte. 2007.
24. MELLO, V. C. Globalização, regionalismo e ordem internacional. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v.42, n.1, Jun. 1999. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003473291999000100007&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003473291999000100007&lng=en&nrm=isso) Acesso em: 11 Out. 2014.
25. MKTESPORTIVO. **Infográfico: Os primeiros meses do Orlando City Soccer na MLS**. 13 de Abril de 2015. Disponível em: <http://www.mktesportivo.com/2015/04/orlando-city-mls-marketing/> . Acesso em: 18 Abr. 2015.
26. MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Comissão Parlamentar de Inquérito destinada a Apurar a Regularidade do Contrato Celebrado entre a CBF e a NIKE**. Brasília: 2001. Disponível em:

- <http://www.esporte.gov.br/arquivos/cedime/cpiFutebol/camara/relatorioNike.pdf>  
Acesso em: 28 Abr. 2015.
27. MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR. Disponível em: <http://www.futebolmelhor.com.br/movimento/index.html> Acesso em: 24 Abr. 2015.
28. NILSON, J. Top 10 Highest Selling Club Soccer Jerseys. **The richest, Montreal**, 26 de março de 2014. Disponível em: <http://www.therichest.com/sports/soccer-sports/top-10-highest-selling-club-soccer-jerseys/> Acesso em: 09 Mar. 2015.
29. OMNI.COM Sócio Torcedor. s.d. Disponível em: <http://www.omnigroup.com.br/socio-torcedor.asp> Acesso em: 19 mai. 2015.
30. PÉREZ, I. 30 Equipos de Fútbol más Valiosos de America. **Revista Forbes**, México, 2 de dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com.mx/los-30-equipos-de-futbol-mas-valiosos-de-america/> Acesso em: 21 Mar. 2015.
31. PRIOR, E. Do Man Utd really have 659 supporters? **BBC News**, Londres, 18 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.bbc.com/news/magazine-21478857> Acesso em: 15 Abr. 2015.
32. PRONI, M. W.; ZAIA, F. H. Gestão Empresarial do Futebol num Mundo Globalizado. In: RIBEIRO, L. (org.). **Futebol e globalização**. Jundiaí, SP: Fontoura, 2007.
33. REVISTA FORBES. **20 Clubes de Futebol Mais Valiosos do Mundo**. Disponível em: <http://www.forbes.com.br/listas/2015/05/os-20-clubes-de-futebol-mais-valiosos-do-mundo> Acesso em: 22 Mar. 2015.
34. REVISTA FORBES. **Os Clubes Mais Valiosos do Mundo**. Disponível em: <http://futebolbusiness.com.br/2014/05/forbes-os-clubes-mais-valiosos-do-mundo-em-2014/> Acesso em: 22 Mar. 2015.
35. RIVERSIDE MARKETING STRATEGIES (RMS). **Definition of Branding**. Disponível em: [www.riversidemarketingstrategies.com](http://www.riversidemarketingstrategies.com). Acesso em: 19 Out. 2014.
36. REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: A Reivenção do Esporte na Busca de Torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

37. ROCHA, A. et al. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. (Org). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
38. STAL, E. Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel da Inovação na Construção de Vantagens Competitivas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul ./set . 2010.
39. SORIANO. F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse. 2009.
40. SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, maio-junho, 2012.
41. SANTOS, L. M. V. A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 127 p. **Dissertação** (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
42. THE WORLD BANK. **World Development Indicators Database**, 2014. Disponível em: <http://data.worldbank.org/sites/default/files/wdi-2014-book.pdf>. Acesso em: 24 de Abr. 2015.
43. VALENTE, E. A. **A Logística como Estratégia de internacionalização: o Caso da Companhia Nitro Química**, XI SEMEAD Empreendedorismo em Organizações, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/313.pdf>. Acesso em; 25 de Abr. 2015