



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ADONIAS TAVARES DE LUNA JÚNIOR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL:
O CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

JOÃO PESSOA

2024

ADONIAS TAVARES DE LUNA JÚNIOR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL:
O CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Professor Orientador: Prof. Dr. Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves

JOÃO PESSOA

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

J95i Luna Junior, Adonias Tavares de.
Internacionalização da marca dos clubes de futebol
do Brasil: o caso do Cruzeiro Esporte Clube / Adonias
Tavares de Luna Junior. - João Pessoa, 2024.
55 f. : il.

Orientação: Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Clubes brasileiros. 2. Cruzeiro Esporte Clube. 3.
Futebol. 4. Indústria do futebol. 5.
Internacionalização. I. Gonçalves, Pascoal Teófilo
Carvalho. II. Título.

UFPB/CCSA CDU 327

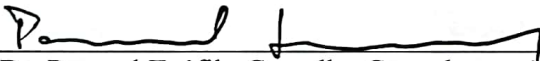
ADONIAS TAVARES DE LUNA JUNIOR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL:
O CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Relações Internacionais do Centro
de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da
Universidade Federal da Paraíba (UFPB),
como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel (a) em Relações Internacionais.

Aprovado(a) em, 29 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves – (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB


Profa. Dra. Elia Elisa Cia Alves
Universidade Federal da Paraíba - UFPB


Prof. Dr. Henrique Zeferino de Menezes
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. Sem Ele nada do que aconteceu comigo seria possível. Eu sempre sonhei em alcançar grandes coisas e ainda me lembro dos meus sonhos quando morava no sítio em Aurora-CE. Agradeço imensamente ao apoio incondicional da minha mãe, a qual sempre lutou por mim e me ajudou nas horas mais difíceis. Foi ela quem lutou para que eu saísse do nosso interiorzinho e me aventurasse nos desafios acadêmicos, primeiro na UFCG e, posteriormente, na UFPB, longe de casa, sem apoio estrutural e financeiro. Também agradeço meu pai, mesmo sem seu apoio em todos esses anos.

Gostaria de expressar minha gratidão a Ana Cristina, meu grande apoio durante os desafios cotidianos da vida, e por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis. Agradeço por seu amor e companhia. Agradeço ao meu irmão, Erik, e minhas irmãs, Angelina e Ellen, pelas brigas, risadas e companheirismo. Agradeço ao meu padrasto, Eduardo, pelo apoio e pelos ensinamentos paternos. Também agradeço a família da minha mãe. Sou verdadeiramente abençoado por ter crescido cercado por pessoas que sempre me encorajaram e tiveram fé em mim. Mesmo com as diferenças e brigas, também agradeço a família do meu pai, pela construção de caráter.

Agradeço a minha tia Luna, pelos ensinamentos e pelo suporte da moradia no primeiro ano da universidade. Agradeço a todos meus amigos e amigas, mas em especial aos amigos que fiz durante o curso, como Ana Beatriz, Cinthya, Djalma, Guilherme, Isabella, João Pedro, Luís Eduardo, Manoel, Maria Eduarda, Marlon, Mavi, Pethra, Rebecca, Taciano, Ulisses, Vinícius e Vitória. Agradeço ao meu neurônio compartilhado, Ana Beatriz, pelos momentos inesquecíveis, pela parceria, pelas brigas e por ter me ajudado sempre que precisei. Agradeço ao grupinho do fundão pela colaboração, pelas risadas e pelo suporte das fofocas.

Agradeço a todos da Confut, pela oportunidade de concretizar meus sonhos pessoais e por guiar meus sonhos profissionais. Também agradeço ao Adriano e todos que fazem parte do DNI do Cruzeiro. Agradeço a todos os professores da minha vida, desde o fundamental, ensino médio e, em especial, aos professores da graduação, pelos ensinamentos e lições. De maneira especial, agradeço ao meu orientador Prof^o Pascoal por ter acreditado no potencial do trabalho e por ter me acompanhado durante o desenvolvimento dessa pesquisa. Também agradeço ao Grupo de Teatro Político Interna-só-na-mente, em especial a Prof^a Baccarini, e a todos do GEESI, por terem sido pontos de apoio durante a graduação, com muitas risadas e ensinamentos. Tenho um carinho enorme pelos projetos e irei levá-los sempre no meu coração. Por fim, agradeço a Sociedade Esportiva Palmeiras, pela paixão.

RESUMO

A globalização torna a economia mundial gradativamente mais unificada e competitiva. Nesse contexto, empresas dos mais diversos nichos utilizam estratégias de internacionalização, visando ampliar as fontes de receita e expandir a marca globalmente. Alinhado a isso, na indústria do futebol, o advento da profissionalização permite uma maior organização empresarial dentro dos próprios clubes, ampliando a possibilidade de expansão e uso de estratégias corporativas. Consequentemente, esse setor tem adquirido grande relevância econômica no mundo inteiro nas últimas décadas, movimentando bilhões de dólares anualmente. O presente trabalho analisa os fatores intrínsecos a geração de novas receitas e oportunidades de negócios dos clubes brasileiros no mundo globalizado. Para isso, será realizada uma exploração dos processos de internacionalização dos clubes de futebol. Como forma de alcançar um entendimento mais robusto, será utilizado o estudo de caso do processo de internacionalização do Cruzeiro Esporte Clube. Isso pois, através deste cenário, poderemos analisar como ocorre o processo de internacionalização do respectivo clube e constatar o potencial financeiro da internacionalização realizada, sob a ótica dos métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas. A metodologia utilizada no trabalho é de cunho quali-quantitativo com uma análise descritiva e um procedimento fundamentado na análise de documentos, entrevistas, revisão de literatura especializada e estudo de caso. Dessa maneira, a partir das informações coletadas, foi possível identificar o grande potencial da área internacional do Cruzeiro Esporte Clube comparado com outras fontes de receita, bem como constatou-se que esse setor pode potencializar as receitas tradicionais do clube. O Cruzeiro é um caso de sucesso na área de internacionalização e tais estruturas e estratégias podem ser aplicadas em outros clubes brasileiros.

Palavras-chave: Clubes brasileiros; Cruzeiro Esporte Clube; Futebol; Indústria do futebol; Internacionalização.

ABSTRACT

Globalization is gradually making the world economy more unified and competitive. In this context, companies from the most diverse niches are using internationalization strategies to increase their sources of revenue and expand their brand globally. In line with this, in the soccer industry, the advent of professionalization allows for greater business organization within the clubs themselves, expanding the possibility of expansion and the use of corporate strategies. Consequently, this sector has acquired great economic relevance worldwide in recent decades, turning over billions of dollars annually. This paper analyses the factors intrinsic to the generation of new revenues and business opportunities for Brazilian clubs in the globalized world. To this end, the internationalization processes of soccer clubs will be explored. In order to achieve a more robust understanding, a case study of the internationalization process of Cruzeiro Esporte Clube will be used. This is because, through this scenario, we will be able to analyze how the internationalization process of the respective club takes place and verify the financial potential of the internationalization carried out, from the perspective of the classic methods and theories of company internationalization. The methodology used is qualitative and quantitative, with a descriptive analysis and a procedure based on document analysis, interviews, a review of specialized literature and a case study. Based on the information collected, it was possible to identify the great potential of Cruzeiro Esporte Clube's international area compared to other sources of revenue, and it was also found that this sector can boost the club's traditional revenues. Cruzeiro is a success story in the area of internationalization and these structures and strategies can be applied to other Brazilian clubs.

Key words: Brazilian clubs; Cruzeiro Esporte Clube; Football; Football industry; Internationalization.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Clubes mais valiosos do Brasil em 2023.....	27
Tabela 2 - Receita operacional bruta do Cruzeiro EC SAF referente ao ano de 2022.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. CONCEITOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
1.1 Formas de entrada no mercado exterior.....	16
1.1.1 Modos de exportação.....	17
1.1.2 Modos contratuais.....	18
1.1.3 Modos de investimento direto.....	20
1.2 Teoria do Poder de Mercado.....	21
1.3 Teoria da Internalização.....	21
1.4 Paradigma Eclético.....	22
1.5 Modelo de Uppsala.....	23
1.6 Escola Nórdica.....	24
2. CONTEXTO DO MERCADO DO FUTEBOL.....	26
2.1 Instituições do mercado.....	26
2.2 Potencialidade econômica.....	27
2.3 Gestão empresarial nos clubes.....	28
2.4 Estratégias de internacionalização usuais.....	30
3. CRUZEIRO ESPORTE CLUBE E A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	34
3.1 Breve histórico sobre o clube.....	34
3.2 Estratégias de internacionalização adotadas pelo Cruzeiro EC.....	35
4. ANÁLISE DO CASO.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE.....	55

INTRODUÇÃO

O recente fenômeno da globalização transformou as relações entre os países, impactando o mundo nas suas várias áreas, como a comunicação, os investimentos, o comércio e o intercâmbio cultural, o que torna a economia mundial, gradativamente, mais unificada e competitiva. Para enfrentar os desafios da modernidade globalizada, empresas de diferentes nichos utilizam os processos de internacionalização a fim de estabelecerem-se no mercado global. O principal motivador para a internacionalização é a globalização das economias e dos mercados. Nos últimos anos, ficou clara a necessidade de empresas nacionais expandirem a nível internacional, visando expandir seus negócios globalmente (Almeida *et al.*, 2007). A internacionalização de empresas é um processo complexo que implica a extensão das atividades de uma empresa para além das fronteiras do país de origem. Apesar de não ser uma novidade, esse processo tem recebido considerável atenção em estudos e debates recentes. A expansão das empresas para o exterior, de diversas formas, reflete o interesse em explorar novos mercados, aproveitar oportunidades de negócios e, até mesmo, garantir a própria sobrevivência (Barbosa, 2004).

Nesse cenário, as empresas brasileiras, por exemplo, possuem diversas oportunidades internacionais para expandir o alcance dos seus negócios e clubes de futebol não são exceção. No Brasil, o futebol é mais do que um esporte, é uma paixão enraizada profundamente na cultura nacional, sendo um dos países mais reconhecidos por sua excelência no campo de jogo e possui uma rica história de clubes que conquistaram títulos e admiradores em todo o mundo. Ademais, o futebol é um esporte totalmente globalizado, ultrapassando fronteiras com sua visibilidade, receitas e paixão (Gasparetto, 2013). O futebol, sendo o esporte mais popular do mundo (Dantas, 2019), transforma os clubes em grandes empresas multinacionais por meio do processo de internacionalização. Os clubes europeus, por exemplo, conquistaram maior visibilidade em comparação com os clubes de outras regiões geográficas (Souza, 2015). O estudo da internacionalização dos clubes de futebol justifica-se pela diferença entre as receitas dos clubes europeus em comparação com os clubes brasileiros (Gasparetto, 2013).

Com efeito, identifica-se que o fator importante para o desenvolvimento da internacionalização dos clubes de futebol é o advento da profissionalização da indústria desse esporte em todo o globo nos últimos anos, principalmente no Brasil, em que os clubes estão adquirindo uma maior organização empresarial dentro das suas estruturas (Gasparetto, 2013). Sobre a profissionalização do futebol, podemos afirmar que:

[...] vivenciamos uma grande transformação na indústria de futebol global, em que, nos grandes centros futebolísticos, muitos clubes passaram a ser administrados com muito mais competência, adotando algumas das melhores práticas observadas no mundo corporativo (Nakamura; Cerqueira, 2021, p. 1).

A indústria do futebol tem adquirido grande relevância econômica no mundo inteiro nas últimas décadas, movimentando bilhões de dólares anualmente (Souza, 2015). Em termos de grandeza da cadeia produtiva do futebol brasileiro, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) realizou em 2018, juntamente com a empresa Ernst & Young, um relatório que analisa o impacto do futebol brasileiro na economia do Brasil. De acordo com os dados, a cadeia produtiva do futebol representou 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, movimentando mais de R\$52,9 bilhões e gerando mais de 156 mil empregos em 2018 (Confederação Brasileira de Futebol, 2018). Dessa forma, entende-se a importância da indústria do futebol à nível nacional e sua potencialidade de entrar no mercado global.

A internacionalização tornou-se uma estratégia vital para os clubes de futebol ampliarem sua presença globalmente e maximizarem suas receitas, cujo principal objeto é a marca do próprio clube. A marca é o recurso mais valioso para um clube de futebol e a essência da marca, formada por características e princípios próprios, oferece orientação e significado nas suas estratégias (Richelieu, 2008). Ao expandirem suas marcas globalmente, os clubes reforçam sua posição competitiva em um mercado que está se tornando cada vez mais diversificado e competitivo, abrindo portas para mais oportunidades comerciais (Dettmer, 2020).

A internacionalização de marca é um fenômeno importante no campo do marketing global, uma vez que as empresas buscam expandir sua presença além das fronteiras nacionais (Kotler, 1994). Este processo complexo exige uma abordagem estratégica que leve em conta as nuances culturais e operacionais de cada mercado global. Ao adotar estratégias flexíveis e adaptativas, as empresas têm a oportunidade de maximizar sua presença global e estabelecer marcas fortes em todo o mundo (Kotabe; Helsen, 2022). Ser global naturalmente gera impressões de excelência, qualidade e preferência da marca entre os consumidores (Steenkamp *et al*, 2003 *apud* Richelieu, 2008). A internacionalização da marca é uma característica que transcende as fronteiras do campo de jogo, buscando estabelecer uma presença global além das fachadas esportivas. Envolve a construção de uma identidade reconhecível e confortável, capaz de cativar e envolver fãs em todos os cantos do mundo, assim como gerar receitas substanciais através de uma variedade de fontes (Dettmer, 2020).

A hipótese prévia da presente pesquisa sugere que, com advento da profissionalização do futebol brasileiro, cria-se um ambiente ideal para que essas marcas (os clubes) busquem a

internacionalização, visando ganhos financeiros e expansão da marca. Ou seja, a expansão internacional surge como uma alternativa para agregar novas receitas aos clubes brasileiros. Segundo a CBF (2018), a internacionalização atrai melhores contratos de patrocínio e de publicidade, possibilitando mais investimentos dentro de campo, além de adquirirem mais consumidores, torcedores e, conseqüentemente, mais visibilidade. Dado o processo reverso, analisando a importação de marcas da indústria do futebol no Brasil, é perceptível que diversas marcas têm ultrapassado as fronteiras geográficas e se espalhado pelo globo, adentrando no Brasil, como, por exemplo, clubes, ligas e competições europeias. Torna-se necessário compreender as condições de cada clube e identificar as melhores estratégias individuais. Contudo, da mesma forma que clubes estrangeiros internacionalizam e penetram o Brasil, os clubes brasileiros podem fazer o mesmo.

A indústria do futebol brasileiro necessita de campos para crescimento e desenvolvimento, visualizando mercados internacionais como uma alternativa. A atuação externa pode se dar por meio de transações (comercialização de marcas e produtos), investimento direto (abertura de instalações e sedes) ou alianças estratégicas (Almeida *et al*, 2007). Em outras palavras, pode ser realizado jogos amistosos em outros países, o estabelecimento de academias de futebol em territórios estrangeiros, parcerias comerciais e de marketing globais, além da comercialização de produtos licenciados e adicionais televisivos em escala internacional (Nieland, 2020). Desse modo, a expansão global permite que os clubes alcancem uma base de fãs mais ampla, aumentando assim o seu alcance e influência. Isto pois, ao estabelecer uma presença global, os clubes também podem atrair investimentos estrangeiros e parcerias comerciais, fortalecendo assim a sua base financeira e garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo (Gasparetto, 2013).

Apesar dos benefícios potenciais, a internacionalização da marca de clubes de futebol também apresenta uma série de desafios e considerações a serem enfrentados. Estes incluem questões relacionadas à adaptação cultural e localização da marca, bem como desafios logísticos e regulatórios associados à expansão para novos mercados (Nieland, 2020). Além disso, a concorrência global no mundo do futebol é acirrada, com clubes de todo o mundo buscando estabelecer sua presença em mercados estrangeiros, como citados anteriormente. Isso exige dos clubes uma compreensão profunda das preferências e demandas dos consumidores locais, bem como uma abordagem estratégica para diferenciar sua marca e se destacar em um cenário altamente competitivo.

Nesse contexto, é perceptível a grandeza e a visibilidade dos clubes de futebol do Brasil. Contudo, poucos clubes usam estratégias de internacionalização para gerar novas

receitas e ter abertura para novos negócios, perdendo, desta forma, um potencial enorme de expansão da marca e, consequentemente, de monetização. Os clubes de futebol, assim como a maioria das empresas brasileiras, concentram-se principalmente no mercado interno e, consequentemente, não se preparam de forma adequada para expandir internacionalmente (Kraus, 2006). Apenas recentemente, clubes brasileiros começaram a utilizar estratégias para internacionalizar, como o Cruzeiro Esporte Clube. Portanto, a pergunta que o presente trabalho busca responder é a seguinte: como o clube de futebol Cruzeiro Esporte Clube realiza o processo de internacionalização da sua marca e qual o potencial financeiro em comparação com outras fontes de receita do clube? Vale salientar, que o Cruzeiro EC foi escolhido como estudo de caso por ser o único clube brasileiro que possui um departamento internacional estruturado, o qual instrumentaliza as estratégias de internacionalização do clube.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como ocorre o processo de internacionalização do Cruzeiro Esporte Clube e os seus resultados financeiros, sob a ótica dos métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas. Na construção para o objetivo geral foram elencados três objetivos específicos: realizar uma revisão de literatura sobre os métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas; descrever o processo de internacionalização do Cruzeiro Esporte Clube em termos de processos e resultados financeiros; e analisar a internacionalização do Cruzeiro Esporte Clube face aos diferentes métodos e teorias clássicas.

Para esse propósito, a metodologia utilizada no trabalho é de cunho quali-quantitativo com uma análise descritiva de um assunto complexo e relativamente novo no contexto brasileiro, mas que está em expansão devido ao aumento da globalização econômica. Assim, para uma melhor exploração da temática, usaremos o estudo de caso do Cruzeiro EC. Os procedimentos de pesquisa foram divididos em 4 etapas: a revisão da literatura teórica base acerca dos métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas; seleção e revisão da literatura especializada sobre o contexto do mercado do futebol com aplicações internacionais; levantamento do material documental das estratégias de internacionalização do Cruzeiro EC e coleta de dados através de entrevista; análise das informações extraídas das fontes anteriormente citadas, possibilitando que ao final fosse possível ser feito uma mensuração de resultados do processo de internacionalização do caso do Cruzeiro EC, constatando os processos e benefícios obtidos ao se internacionalizar. Essa abordagem foi adotada para investigar o assunto em questão, pois ao utilizar o estudo de caso, podemos obter uma análise mais detalhada, apoiada por diversas fontes de dados. No entanto, devemos estar

cientes das limitações, como possíveis vieses nos documentos oficiais do clube e nas respostas das entrevistas.

A pesquisa contribui no entendimento da importância da internacionalização como meio de usufruir oportunidades para novos negócios e geração de novas receitas para os clubes de futebol do Brasil, sob a ótica dos métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas. Com base nisso, a pesquisa torna-se relevante não somente para entender tais processos, mas, também, para ampliar o conhecimento sobre o tema da internacionalização do futebol propriamente dos clubes brasileiros. A relevância social é promover uma maior compreensão sobre o papel da atuação internacional das equipes de futebol, pautado não somente nos benefícios a essas equipes, mas ao desenvolvimento e transformação da indústria do futebol do Brasil, auxiliando a construção e alavancamento de novas fontes econômicas ao país. Observa-se que o tema sobre internacionalização de empresas e negócios internacionais apresenta-se em crescimento nas Relações Internacionais, devido aos processos da globalização. Ademais, a construção deste trabalho possui uma motivação pessoal voltada à área de Futebol e Relações Internacionais, considerando a importância de realizar este estudo com base no cenário apresentado.

Considerando os pressupostos apresentados acima, este trabalho contará com quatro capítulos sobre o tema na finalidade de refletir sobre a pergunta de pesquisa proposta, e alcançar os objetivos do trabalho. Desse modo, o primeiro capítulo realiza uma revisão de literatura sobre os métodos e teorias clássicas de internacionalização de empresas, conceitos basilares para a análise. Entender as teorias clássicas e os processos de internacionalização é essencial para analisar como os clubes brasileiros podem expandir suas marcas e entrarem no mercado internacional. Observa-se a pesquisa qualitativa como a mais apropriada para o desenvolvimento deste capítulo, revisando a literatura de autores referência para o tema.

O segundo capítulo aborda a indústria do futebol e o contexto da internacionalização nesse mercado, examinando a literatura especializada sobre o tema. Desenvolve-se procurando compreender as principais estratégias e exemplos de expansão internacional utilizados por diversos clubes ao redor do mundo, além de analisar os fluxos de receita explorados por esses clubes na indústria, visando um melhor entendimento do mercado e compreensão da dinâmica de comercialização de produtos e marcas. O desenvolvimento do capítulo adota uma abordagem quali-quantitativa, visando compreender o panorama geral da internacionalização de clubes de futebol e oferecendo uma base prática para a análise subsequente da internacionalização do Cruzeiro EC.

O terceiro capítulo apresenta as estratégias da internacionalização adotadas pelo Cruzeiro Esporte Clube desde 2007. Para a compilação das informações a serem analisadas, foi solicitado ao Departamento de Negócios Internacionais (DNI) do Cruzeiro EC várias informações documentais, incluindo entrevista, as quais serviram de base para o detalhamento das estratégias de internacionalização adotadas pelo clube nos últimos anos. A entrevista foi realizada via *e-mail* com um funcionário da instituição que teve participação no processo de internacionalização. Como complemento, foram coletadas diversas informações no portal do próprio clube e em jornais esportivos. Esses dados forneceram conhecimento fundamental sobre os procedimentos adotados pelo Cruzeiro EC, recursos necessários para executar a última etapa. Observa-se a metodologia descritiva com base na coleta de dados e a pesquisa quali-quantitativa como os processos mais apropriados para o desenvolvimento deste capítulo, com ênfase na abordagem qualitativa dos métodos e estratégias adotados pelo Cruzeiro EC.

Por fim, o quarto capítulo aborda a perspectiva das teorias da internacionalização e sua aplicação para o caso do Cruzeiro EC, analisando os processos e mensurando os resultados. Portanto, a partir de uma abordagem descritiva e uma análise quali-quantitativa de dados fornecidos pelo clube, será desenvolvida uma investigação também quali-quantitativa sobre o presente tema. A perspectiva qualitativa foi feita por meio da análise das informações e dos processos de internacionalização do clube, e a perspectiva quantitativa foi baseada nos resultados financeiros obtidos ao longo destes processos.

1. CONCEITOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

O presente capítulo realiza uma revisão bibliográfica sobre as teorias e conceitos basilares do tema de internacionalização de empresas, explorando diversas perspectivas de diferentes autores. Foram analisados artigos e trabalhos acadêmicos que abordam as principais teorias desse fenômeno, com o objetivo de compreender os diferentes processos de internacionalização. As teorias de internacionalização de empresas são fundamentais para o presente estudo, visto que atuam como conceitos basilares para a compreensão dos processos e estratégias adotadas por clubes de futebol ao expandirem suas operações para mercados internacionais. Ao entendermos as teorias de internacionalização de empresas, ampliam-se os recursos para compreender as estratégias implementadas pelo Cruzeiro EC durante sua expansão internacional, ou seja, atuando como ferramentas para a posterior análise.

O conceito teórico da internacionalização constitui os processos de transação internacional, seja de bens, serviços ou marcas, funcionando como alternativa para aumentar o fluxo das transações econômicas, almejando, sobretudo, novas receitas. As teorias de internacionalização possuem a premissa de estudar os processos e estratégias da operação, bem como analisar os fatores e as variáveis que permeiam os processos. No panorama conceitual, existem duas perspectivas de abordagem das teorias da internacionalização: o eixo econômico e o eixo comportamental (Souza; Fenili, 2012). A perspectiva econômica apoia-se nas análises das variáveis e estratégias econômicas, buscando analisar as características das empresas e dos mercados que fomentam a internacionalização. O eixo comportamental fundamenta-se nos determinantes comportamentais dos tomadores de decisão, buscando a diminuição dos riscos nas decisões sobre onde e como expandir (Souza; Fenili, 2012).

Dentre as teorias do eixo econômico, podemos elencar como sendo as principais: Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internacionalização e o Paradigma Eclético. Já o eixo comportamental é guiado pela Escola Nórdica e, principalmente, pelo Modelo de Uppsala, criado em 1977, desenvolvido por dois pesquisadores suecos – Johanson, da *University of Uppsala*, e Vahlne, da *Stockholm School of Economics* –, baseados na literatura disponível na época e em estudos de casos (Nieland, 2020).

1.1 Formas de entrada no mercado exterior

Os métodos de entrada nos mercados internacionais variam consideravelmente, dado à ampla gama de possibilidades de atuação internacional. John Dunning (1988, *apud* Barbosa,

2004) argumenta que as características dos países de destino, como o tamanho do mercado, os riscos políticos presentes e as perspectivas de crescimento dos mercados, influenciam a estratégia escolhida pelas empresas para entrar nesses mercados. As características do produto, a demanda predominante e as restrições alfandegárias, bem como fatores internos burocráticos e estratégicos da própria empresa, também podem afetar a tomada de decisão no processo de internacionalização (Maia *et al.*, 2000, *apud* Barbosa, 2004). Sendo assim, podemos elencar várias formas de ingresso nos mercados estrangeiros: exportação direta e indireta; acordos contratuais; e investimentos diretos no país de destino.

1.1.1 Modos de exportação

A exportação é o modelo de internacionalização mais popular, utilizado há centenas de anos no comércio internacional, representando uma das maneiras mais diretas de adentrar o mercado global. Em síntese, os produtos de uma empresa são produzidos em seu país de origem e, em seguida, enviados para o mercado de destino. As principais modalidades de exportação incluem a exportação direta, a exportação indireta e o modelo *piggyback* (Jain, 1990 *apud* Barbosa, 2004).

Na exportação direta, a empresa interessada em expandir seus negócios para o exterior opta por conduzir as operações por conta própria, podendo envolver a criação de um departamento de exportação interno para comercializar seus produtos em mercados estrangeiros. Este modelo destaca-se por proporcionar à empresa um controle mais efetivo das operações e uma proteção mais robusta dos seus ativos, como tecnologia, marcas e patentes (Garrido, 2006 *apud* Nieland, 2020). Já a exportação indireta ou intermediada ocorre através de um intermediário que gerencia as transações com o importador estrangeiro. Esse moderador pode assumir a forma de um agente exportador, uma empresa comercial exportadora ou uma organização cooperativa. As vantagens desse tipo de exportação incluem baixos custos de investimento, menor risco e a capacidade de aproveitar o conhecimento do intermediário (Garrido, 2006 *apud* Nieland, 2020).

Por outro lado, a exportação cooperativa ou *piggyback* ocorre quando uma empresa exportadora utiliza-se da rede de distribuição de outra empresa local para comercializar seus produtos no mercado internacional. Essa abordagem representa uma novidade na esfera da distribuição global. Os custos e investimentos envolvidos são comparativamente menores, bem como o exportador mantém um controle mais sólido sobre seus produtos nos mercados estrangeiros, em comparação com a exportação direta ou indireta (Barbosa, 2004). Ressalta-se

que clubes de futebol, em sua grande maioria, dificilmente investem em operações no exterior, tornando a exportação *piggyback* uma das melhores visibilidades.

1.1.2 Modos contratuais

Os modos contratuais representam uma maneira de transferir habilidades humanas ou tecnologia de uma empresa para outra no exterior, funcionando como alternativas aos métodos padrões de exportação supracitados (Cateora; Graham, 2001 *apud* Nieland, 2020). Os principais métodos contratuais são: licenciamento, franquias, contrato de gestão, alianças estratégicas, *joint ventures* e consórcios em negócios internacionais.

De forma conceitual, o licenciamento é um modo contratual que ocorre através da transferência de propriedade intelectual (patentes, marcas e *know-how*) de uma empresa para outra no exterior, em troca de *royalties* ou outras formas de compensação financeira (Garrido, 2006 *apud* Nieland, 2020). Os licenciamentos proporcionam benefícios para as empresas, pois esse método permite contornar as barreiras tarifárias impostas pelo país de destino, uma vez que a propriedade intelectual é transferida diretamente para o local ao invés de ser enviado por exportação. No entanto, também existe a desvantagem de ser limitada capacidade de controle de marketing no mercado estrangeiro (Nieland, 2020).

O modelo de franquia compartilha semelhanças com o licenciamento, porém, estabelece de forma mais ampla as operações comerciais. A franquia é um contrato no qual o franqueador além de transferir os ativos da empresa, concede ao franqueado o direito de usar o conceito do seu negócio, incluindo estratégias de marketing e comerciais, manuais, marcas, *know-how*, sistemas de gestão, serviços, padrões e procedimentos, em troca do pagamento de *royalties* ou outras formas de compensação financeira (Nieland, 2020). Entre as vantagens para o franqueador estão a rápida expansão do negócio, a ampliação da cobertura geográfica, o aumento da participação de mercado e da rentabilidade, a diminuição dos custos de publicidade, compras e distribuição, além da melhoria da visibilidade da marca. Já nas desvantagens, podemos mencionar a redução do controle absoluto sobre o negócio, os custos associados ao estabelecimento do modelo de franquia e o desafio crescente de manter a uniformidade operacional do negócio (Barbosa, 2004).

No modelo de contrato de gestão, uma entidade concorda em administrar total ou parcialmente as operações de uma empresa estrangeira em determinada região, recebendo uma remuneração fixa ou participação nos lucros como compensação (Cerceanu; Tavares, 2002 *apud* Barbosa, 2004). Ou seja, funciona como um acordo entre uma empresa estrangeira (a

contratante) e uma empresa local (a contratada), em que a empresa local fica encarregada de fabricar total ou parcialmente o produto da empresa estrangeira. Derivado desse modelo, existe o contrato de produção que ocorre exclusivamente para a fabricação. Sendo assim, a empresa contratante não necessita fazer grandes investimentos e as estratégias de marketing para o produto fabricado permanecem sob sua responsabilidade.

As alianças estratégicas representam uma parceria entre duas ou mais empresas com o intuito de alcançar objetivos estratégicos significativos que sejam benéficos para todas as empresas participantes (Cerceanu; Tavares, 2002 *apud* Barbosa, 2004). Ou seja, no referido modelo, a internacionalização pode ocorrer por meio da colaboração de múltiplas empresas, compartilhando responsabilidades em processos, como, por exemplo, distribuição e comercialização, oferecendo a esses parceiros uma chance maior de êxito e retorno financeiro do que se eles optassem por empreender de forma independente. Existem diversos formatos possíveis nas alianças estratégicas, considerando a hierarquia em relação a matriz, distribuição de atividades e quantidade de trabalho subdividido.

Joint ventures são empreendimentos compartilhados entre duas ou mais empresas independentes que se unem para realizar um projeto específico ou para operar em uma área de negócio comum, geralmente estabelecendo uma nova empresa no mercado de destino (Barbosa, 2004). Nesse tipo de acordo, as empresas compartilham recursos, investimentos, riscos e lucros de acordo com a participação acordada, buscando explorar oportunidades de mercado em novos territórios, bem como para desenvolver novos produtos ou serviços. As *joint ventures* são bem avaliadas no mercado internacional, visto que oferecem uma junção de conhecimento gerenciais e geográficos, redução dos riscos, junção de recursos financeiros, insumos locais, controle sobre o mercado local, entrada mais rápida no mercado local (Barbosa, 2004).

Os consórcios internacionais assemelham-se ao formato de *joint ventures*, ampliando os participantes e investidores envolvidos. Esse modelo é formado por um conjunto de empresas que compartilham interesses semelhantes, unindo-se em uma entidade legalmente estabelecida. Conforme Rodrigues (1999, *apud* Barbosa, 2004) as vantagens proporcionadas são variadas dependendo dos fatores, como o tipo de produto e o desenvolvimento gradual do consórcio. Por outro lado, as dificuldades incluem preocupações financeiras, tanto no risco financeiro inicial quanto na lucratividade, perda de identidade própria, preocupações com a proteção de *know-how*, a competição interna entre os parceiros, entre outros.

1.1.3 Modos de investimento direto

Os métodos de Investimento Externo Direto (IED) incluem a aquisição de uma unidade de produção no exterior, que pode abranger toda a unidade produtiva ou apenas parte dela. O IED exige a ponderação entre vender diretamente ou estabelecer operações de produção no exterior, ao invés de depender da importação ou exportação através de parceiros comerciais, como citado nos modelos anteriores. As razões para uma empresa escolher o IED pode variar, como, por exemplo, analisar estratégias para contornar barreiras tarifárias impostas por governos locais, assegurar o acesso a matérias-primas escassas ou a um menor custo, deslocando sua base de produção para o país fornecedor para competir como uma entidade local. (Amatucci *et al.* 2009, *apud* Nieland, 2020). Existem duas opções para as empresas que preferem esse modelo: aquisição de uma instalação já estabelecida no mercado-alvo ou abertura de um novo empreendimento por meio da implementação de subsidiárias e filiais.

Subsidiárias e filiais são novas empresas ou fábricas que estão relacionadas a uma empresa matriz, ou seja, a empresa que está realizando a internacionalização. A subsidiária é controlada diretamente pela matriz, possuindo mais de 50% de suas ações e operando de forma relativamente independente, embora esteja sujeita às políticas e diretrizes da empresa-mãe. Por outro lado, uma filial é uma extensão direta da matriz, operando sob seu nome e direção, sem autonomia significativa na tomada de decisões. Iniciar um novo empreendimento pode oferecer à empresa-mãe uma maior liberdade na tomada de decisões relacionadas a recursos humanos, suprimentos, logística, entre outros aspectos. No entanto, essa abordagem também traz riscos significativos, uma vez que demanda investimentos substanciais em capital, recursos e tempo (Cerceanu; Tavares, 2002 *apud* Barbosa, 2004).

Em compensação, a aquisição de uma instalação já estabelecida no mercado-alvo refere-se à compra de uma empresa ou unidade de negócios que já está operando e tem presença no mercado-alvo desejado pela empresa que está internacionalizando. Entre as vantagens estão o acesso rápido ao mercado local, a oportunidade de utilizar marcas já consolidadas, canais de distribuição estabelecidos e tecnologias existentes. No entanto, a aquisição, apesar de oferecer várias vantagens em comparação com outras formas de entrada, também traz desafios significativos, como preço de aquisição, problemas de comunicação, desafios regulatórios, conflitos culturais decorrentes da necessidade de integração entre a empresa compradora e a empresa adquirida (Barbosa, 2004).

1.2 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado foi proposta pelo economista Stephen Hymer na década de 1960, sendo uma das primeiras teorias que abordou os motivadores do IED, característica intrínseca a empresas multinacionais, que implica a alocação de recursos financeiros em territórios estrangeiros (Souza; Fenili, 2012). Conforme o próprio Hymer (1976), a Teoria do Poder de Mercado justifica-se pela necessidade de estudos sobre o IED. Essa teoria considera que o grande motivador para a internacionalização é a dificuldade da empresa aumentar o seu poder de mercado, considerando ter alcançado um ponto de saturação no mercado doméstico (Souza; Fenili, 2012). A partir disso, essas empresas objetivando alargar seu poder de mercado, envolvem-se em processos de aquisição, fusão e alianças estratégicas. Nessa perspectiva de expansão, surgem os IED, visando um crescimento para além do mercado doméstico (Stocker; Jhuniior, 2018).

De forma geral, a Teoria do Poder de Mercado busca entender os motivos pelos quais as empresas em crescimento detentoras do poder de mercado local expandem para outros mercados. Sendo assim, entende-se como os fatores de ordem econômica, como investimento e lucro, influenciam os processos de internacionalização das empresas com relação a fusões, participações comerciais e redes estratégicas (Hymer, 1976 *apud* Stocker; Jhuniior, 2018).

1.3 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização relaciona-se com a Teoria dos Custos de Transação desenvolvida por Ronald H. Coase (1937) e Oliver E. Williamson (1979), bem como assemelha-se com a Teoria do Poder de Mercado de Hymer. Essa concepção, liderada por Buckley e Casson (1998), propõe uma internacionalização mais enraizada nos mercados externos, analisando os modos mais eficientes de atividades interfirmas. Existem três conceitos essenciais: as empresas maximizam lucros em mercados com imperfeições; a internalização da propriedade e controle das atividades são incentivados quando as empresas lidam com mercados imperfeitos de produtos intermediários; a internalização de mercados intermediários leva à formação de empresas multinacionais (Fernandes, 2022). Em outras palavras, as empresas procuram expandir internacionalmente para aproveitar as economias de escala, diversificar seus riscos e acessar recursos de mercado específicos, o que ajuda a reduzir os custos associados às transações.

A Teoria da Internalização busca analisar o custo-benefício de realizar atividades econômicas transnacionais por meio de uma gestão interfirma, ao invés de utilizar a estratégia comum de IED ou exportação (Buckley; Casson, 1976 *apud* Souza; Fenili, 2012). Nesse cenário, as empresas que buscam internacionalizar não apenas conseguem adentrar novos mercados, mas objetivam um controle comercial em novos mercados geográficos. Assim, surgem as empresas multinacionais que não precisam depender de mão-de-obra e insumos das empresas locais e parceiros estratégicos, passando a incorporá-las e, consequentemente, possuindo uma maximização dos lucros (Buckley; Casson, 1976 *apud* Stocker; Jhuniór, 2018).

Nesse sentido, essa teoria possui diversas vantagens, como a diminuição dos custos de transporte e distribuição, bem como maior controle em todos os processos, redução da incerteza, impossibilitar cópia de patente e *expertise* empresarial, proteção contra intervenção dos governos, entre outros (Buckley; Casson, 1976 *apud* Stocker; Jhuniór, 2018). Ademais, com o modelo interfirma, as empresas que internacionalizam conseguem fugir ao máximo das imperfeições nos mercados, como *joint ventures* ou licenciamento, por exemplo (Souza; Fenili, 2012).

1.4 Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético ou Modelo OLI de John Dunning buscou explicar o IED por meio de três fatores, explorando uma vantagem competitiva através da melhor decisão estratégica possível. Dunning (2002) explorou uma teoria mais abrangente para a produção internacional, focando no processo decisório e na execução, com base nas vantagens comparativas e avaliação de mercado. Essa teoria desenvolve a compreensão que para as empresas internacionalizarem ou produzirem no exterior, elas necessitam essencialmente de uma vantagem específica sobre seus concorrentes (Stocker; Jhuniór, 2018). A teoria da vantagem comparativa, desenvolvida por David Ricardo, argumenta que os países podem se beneficiar do comércio internacional com uma capacidade de produzir um bem ou serviço a um custo mais baixo em comparação com outros países (Appleyard *et al*, 2010)

Os três fatores mencionados que traduzem as vantagens são: *Ownership* (propriedade), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização). As vantagens são mensuradas pela capacidade da propriedade, marca ou patente da empresa possuir um diferencial frente a concorrentes estrangeiros, seja com ativos tangíveis ou intangíveis. Da mesma maneira, explora vantagens sobre benefícios da localização, analisando para onde vai ser

internacionalizado, buscando vantagem em termos de custos de mão-de-obra, transporte e logística, acesso de recursos, entre outros. Por fim, busca ser parte e internalizar as ações comerciais para possuir vantagem diminuindo os custos de transação, reduzindo a incerteza e ampliando a possibilidade de atuação direta em todos os processos (Souza; Fenili, 2012).

Dunning (2002, *apud* Souza; Fenili, 2012) afirma que o foco do Paradigma Eclético é elucidar a produção internacional de todas as empresas, entendendo que as vantagens e os processos gerenciais são requisitos fundamentais para a internacionalização. Ainda conforme Dunning (2002), o processo de internacionalização deve estar vinculado aos interesses econômicos, objetivando aprimorar a produção em grande escala, aumentar os lucros e aproveitar os benefícios resultantes da internacionalização.

1.5 Modelo de Uppsala

A partir de meados da década de 1970, percebe-se o surgimento de uma perspectiva comportamental em relação à internacionalização empresarial, resultado da influência da abordagem teórica desenvolvida pela Escola de Uppsala (Johanson; Vahlne; 1990), criada em 1977, pelos pesquisadores suecos Johanson e Vahlne. Essa teoria foi construída com a literatura da época e dois estudos de caso de empresas suecas. Mesmo sendo relativamente antiga, tornou-se uma das principais referências na literatura de internacionalização de empresas e gestão internacional (Souza; Fenili, 2012).

A teoria de Uppsala apresenta duas premissas basilares. A primeira premissa indica que as empresas internacionalizam de forma progressiva, aumentando suas operações em países estrangeiros sequencialmente, em que de forma tradicional começa com exportações, seguidas pelo estabelecimento de uma subsidiária de vendas e, por fim, pela instalação de uma unidade de produção no exterior, como uma fábrica. A segunda premissa estabelece uma relação entre a sequência de internacionalização e a distância psíquica entre os países envolvidos, indicando que quanto maiores forem as disparidades (culturais, linguísticas, políticas e industriais), maior será o nível de incerteza enfrentado durante o processo de internacionalização (Amatucci *et al.*, 2009 *apud* Nieland, 2020). Os autores da teoria observaram como as empresas da Suécia iniciaram suas operações comerciais no exterior em nações vizinhas e, ao longo do tempo, expandiram-se para áreas mais distantes (Johanson; Vahlne; 1990).

O conceito de distância psíquica, intimamente ligado à incerteza enfrentada por empresas que buscam a internacionalização, é central para os pesquisadores de Uppsala. Para

eles, a soma dos fatores que dificultam a troca de informações entre países, como diferenças educacionais, culturais, linguísticas, sistemas políticos e outros, estabelecem os desafios e as direções da internacionalização (Johanson; Vahlne; 1990). Portanto, de acordo com o Modelo de Uppsala, as empresas devem expandir suas operações para áreas que apresentam distâncias psíquicas menores em relação aos seus países de origem, progredindo gradualmente em estágios para mitigar a incerteza do mercado (Souza; Fenili, 2012).

Os pesquisadores de Uppsala conceberam quatro pressupostos para o modelo em análise: a escassez de conhecimento representa um obstáculo significativo para a internacionalização; a experiência adquirida é crucial nesse processo; as empresas que se internacionalizam investem recursos de forma gradual; e a internacionalização resulta do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico, semelhante a Teoria de Poder de Mercado supracitada (Souza; Fenili, 2012). O modelo parte do princípio de que o entendimento do mercado estrangeiro é essencial para decidir e alocar os recursos empresariais destinados a esse mercado, avançando na internacionalização apenas quando o grau de conhecimento sobre a região for alto e adequado (Stocker; Jhuniór, 2018).

Em síntese, o modelo de Uppsala postula que a internacionalização é um processo no qual as empresas gradualmente ampliam sua presença em mercados estrangeiros, e que as particularidades desse processo afetam o padrão e o progresso da internacionalização (Stocker; Jhuniór, 2018). Além de considerar os fatores econômicos, a Escola de Uppsala também leva em conta elementos como motivação, comprometimento, aprendizado e outros ao examinar o processo de internacionalização e a implementação das estratégias correspondentes a esse cenário (Stocker; Jhuniór, 2018).

O Modelo de Uppsala possui algumas críticas, incluindo a falta de consideração pelo tamanho dos mercados em que as empresas operam e a possibilidade de suas etapas serem ultrapassadas. Rocha (2002, *apud* Nieland, 2020) argumenta que a internacionalização de empresas no referido modelo pode não ser adequado para empresas competindo em mercados altamente globalizados e avançados, nas quais as forças competitivas podem compensar as distâncias psíquicas. Apesar dessas críticas e ressalvas, o modelo continua sendo reconhecido como uma referência importante na literatura de internacionalização.

1.6 Escola Nórdica

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais, também conhecida como *Perspectiva de Networks*, é uma abordagem teórica dentro do campo dos estudos de negócios internacionais,

funcionando como complemento e evolução dos pensamentos da escola de Uppsala. Essa corrente teórica se desenvolveu principalmente em países escandinavos, como Suécia, Noruega, Dinamarca e Finlândia, ganhando destaque nas décadas de 1970 e 1980. Essa perspectiva se concentra na análise das interações entre empresas e outras entidades em contextos internacionais, enfatizando o papel das redes de relacionamentos e das conexões sociais, para além dos conceitos e aspectos comportamentais trabalhados pelo modelo de Uppsala (Stocker; Jhuniór, 2018).

Nessa perspectiva, redes de relacionamento e o *networking* empresarial revelam-se como elementos cruciais e que exercem influência significativa sobre os processos e estratégias de internacionalização. Além dos aspectos comportamentais supracitados no Modelo de Uppsala, vínculos interpessoais exercem impacto nas decisões do comércio exterior. Essa teoria diferencia-se de outras abordagens ao considerar que as empresas operam em ambientes caracterizados por interdependências complexas e interconexões entre diferentes atores. Em síntese, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais oferece uma visão complementar às abordagens tradicionais em estudos de internacionalização, destacando a importância das redes de relacionamentos, confiança mútua e *networking* para o sucesso das empresas no cenário global (Stocker; Jhuniór, 2018).

2. CONTEXTO DO MERCADO DO FUTEBOL

Neste capítulo, foi realizada uma análise aprofundada da literatura especializada sobre o mercado do futebol, especialmente focando nos mais recentes movimentos de internacionalização. Esse esforço visa proporcionar uma visão mais abrangente do mercado e uma compreensão mais profunda da forma como os produtos e marcas são comercializados nesse contexto específico. Ao examinar os processos de internacionalização, buscamos desvendar as estratégias adotadas pelas entidades envolvidas e entender os impactos dessas ações no cenário global do futebol. Para compreender os motivos e as maneiras pelas quais os clubes conduzem seus negócios, é fundamental ter uma compreensão profunda do mercado futebolístico como um todo.

2.1 Instituições do mercado

Conforme Kogut e Carvalho (2023), milhões de pessoas praticam futebol de forma regular, enquanto bilhões de pessoas são entusiastas do esporte. A última edição da Copa do Mundo da Federação Internacional de Futebol (FIFA), realizada a cada quatro anos entre seleções nacionais, foi transmitida por mais de 350 canais de televisão em 214 países, alcançando uma audiência de 3,6 bilhões de espectadores, estabelecendo-se como o evento televisivo mais visto da história (Kogut; Carvalho, 2023). Atualmente, com o avanço da tecnologia e da mídia, pode-se considerar que o futebol é um esporte globalizado, e que tem se desenvolvido a nível mundial (Dolles; Soderman, 2005, *apud* Nieland, 2020).

Em estrutura de funcionamento, a FIFA é a mais alta autoridade governamental dessa indústria, supervisionando seis confederações continentais: CONMEBOL na América do Sul; CONCACAF na América do Norte, América Central e Caribe; UEFA na Europa; AFC na Ásia; CAF na África; OFC na Oceania. Estas, por sua vez, possuem jurisdição sobre as federações nacionais, responsáveis por regular as atividades do futebol em cada país, que ainda podem subdividir-se em federações estaduais, como a CBF. As competições nacionais e internacionais são administradas pelas confederações e federações, sendo estes campeonatos disputados pelos clubes correspondentes de cada organização. Os clubes operam de forma independente das federações nacionais, embora ainda sejam juridicamente entrelaçados por elas (Kogut; Carvalho, 2023).

Em 1970, a FIFA deu seu primeiro grande passo em direção ao mercado global, colocando os jogos de futebol para serem transmitidos ao vivo via satélite. Como resultado,

houve um aumento significativo no número de fãs de futebol. Ademais, iniciou-se uma procura maior de por parte de patrocinadores, bem como as redes de televisão globais enxergaram grandes oportunidades (Lopes, 2023). O futebol começou a ser percebido em uma escala verdadeiramente global. Esse interesse não só impulsionou o valor dos direitos de transmissão televisiva, mas também aumentou o desejo das empresas de investir na indústria. Até o final da década de 1990, o futebol já era considerado uma indústria altamente lucrativa. (Lopes, 2023).

2.2 Potencialidade econômica

Apesar do futebol ser praticado e acompanhado globalmente, o mercado europeu se destaca como o mais rentável. O tradicional relatório *Annual Review of Football Finance* de 2023¹ da consultoria Deloitte demonstra que na temporada 2021/2022, o mercado de futebol europeu alcançou a marca de 29,5 bilhões de euros em receita. As principais ligas da Europa, que são Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália, são responsáveis por 60% dessa receita total (Kogut; Carvalho, 2023). As principais fontes de receita incluem a venda de direitos de transmissão, representando mais de 50% da receita, atividades comerciais como patrocínios e *merchandising*, além da receita obtida nos dias de jogo. Os direitos de transmissão são vendidos por uma liga, que então distribui a receita entre os clubes participantes (Kogut; Carvalho, 2023). Por exemplo, a *Premier League* (liga da Inglaterra) transmite seus jogos para mais de 210 regiões do globo, em diferentes idiomas e é o campeonato com maior lucratividade no mundo (Dincer, 2019 *apud* Nieland, 2020).

Tratando-se das equipes, os principais clubes da Europa, como os espanhóis Real Madrid e Barcelona, o alemão Bayern Munique, o francês Paris Saint-Germain e os ingleses Manchester United, Manchester City e Liverpool têm receitas superiores a 500 milhões de euros anuais (Kogut; Carvalho, 2023). O interesse econômico de investidores estrangeiros está sendo despertado cada vez mais devido ao aumento das receitas dos clubes ao longo dos últimos anos, bem como ao crescimento contínuo da indústria do futebol (Lopes, 2023).

Analisando o mercado nacional, na indústria do futebol do Brasil existem 6 principais fluxos de receitas: bilheteria e receitas em jogos; programa sócio-torcedor; licenciamento e franquias; direitos de transmissão; receitas comerciais e acordos de patrocínio; e transferências de atletas. Nos últimos anos, o mercado brasileiro tem testemunhado um

¹ ANNUAL REVIEW OF FOOTBALL FINANCE. Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2023.pdf>. Acesso em 16 mar. 2024.

notável crescimento nas receitas dos clubes, observando, por exemplo, que entre 2009 e 2013, a receita total dos 24 principais clubes brasileiros aumentou em 99% (Souza, 2015). Em 2023, somente os 30 maiores times do Brasil foram avaliados em R\$ 33,2 bilhões, evidenciando o potencial do mercado do futebol brasileiro (Sports Value, 2023). A Tabela 1 ilustra os clubes mais valiosos no cenário esportivo nacional e seu *valuation*.

Tabela 1- Clubes mais valiosos do Brasil em 2023

Clube brasileiro	<i>Valuation</i> em milhões de reais
Flamengo	4.516
Palmeiras	3.573
Corinthians	3.071
Atlético-MG	2.953
São Paulo	2.214
Internacional	2.124
Athletico-PR	2.090
Fluminense	1.449
Red Bull Bragantino	1.187
Santos	1.184
Grêmio	1.037
Cruzeiro	766

Fonte: Sports Value (2023)

2.3 Gestão empresarial nos clubes

Recentemente, houve um significativo aumento nos investimentos na aquisição de clubes e na implementação de *Multi-Club Ownership* (MCO), principalmente na Europa, impulsionado por uma série de fatores econômicos globais e tendências de investimento. A adoção do modelo MCO consiste em um indivíduo, grupo ou entidade exercer controle ou adquirir mais de um clube de futebol simultaneamente ao redor do globo (Lopes, 2023). A entrada de investidores multinacionais nesse processo pode gerar efeitos positivos que se estendem além do setor do futebol, promovendo ganhos de eficiência para os clubes que não conseguem capturar todos esses benefícios por si mesmos. Com os clubes de futebol expandindo sua presença global, eles precisam de estruturas que possibilitem uma resposta eficaz em escala global, otimizando suas fontes de receita para aumentar a competitividade no

mercado internacional (Lopes, 2023). Essa tendência crescente está provocando mudanças significativas no panorama estrutural e financeiro do futebol. O MCO chegou ao Brasil, como nos casos da compra do Bragantino pela Red Bull, do Bahia pelo *City Football Group*, do Vasco pela *777 Partners* e do Botafogo pela *Eagle Football Holdings*. Contudo, no Brasil tal fenômeno estabelece-se como uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF).

Por muito tempo, os clubes brasileiros não utilizaram ferramentas de gestão de empresas, mas, como evidenciado, estamos vivenciando um período do advento da profissionalização da indústria do futebol, em especial no Brasil. Em conformidade com Gasparetto (2013), na década de 1990 ocorreu uma transformação no mercado do futebol da América do Sul, passando a crescer economicamente e ter produtos valorizados, em que foi verificada uma mudança de paradigma nesse processo. O futebol brasileiro apresentava um contexto de mercado de atletas, onde qualificava e exportava sua mão-de-obra (os jogadores) para grandes equipes europeias, sem ênfase no desenvolvimento de estratégias voltadas para os torcedores e a rentabilidade em outras fontes. No entanto, com a evolução atual do cenário esportivo global, o futebol nacional brasileiro emergiu com uma base de torcedores que possui maior poder de consumo em comparação a pouco mais de duas décadas atrás (Gasparetto, 2013).

Existiram tentativas de introduzir um modelo empresarial nas organizações esportivas brasileiras, como a Lei nº 8.672/1993 (conhecida como Lei Zico²) e sua sucessora, a Lei nº 9.615/1998 (a Lei Pelé³), mas nenhuma delas proporcionou a segurança jurídica adequada para que um modelo decente fosse criado (Neto, 2021). Após essas tentativas, foi regulamentada a Lei nº 14.193/2021, que estabelece a SAF como alternativa administrativa para os clubes de futebol do país. Esta iniciativa legislativa introduz um novo tipo de estrutura empresarial especialmente adaptada à realidade do futebol brasileiro, proporcionando aos clubes novas maneiras de angariar recursos no mercado, negociar a venda de parte do clube a investidores, bem como ampliar as possibilidades de renegociação de dívidas (Neto, 2021).

Sobre os impactos socioeconômicos da SAF na administração dos clubes de futebol do Brasil, Batista *et al* (2023) afirma que:

Ao adotar o modelo de SAF, os clubes podem atrair investidores externos, vender ações e captar recursos para investir no desenvolvimento do clube, na contratação de

² A Lei Zico foi uma legislação proposta pelo ex-jogador de futebol Arthur Antunes Coimbra para tentar regularizar o futebol profissional no Brasil. Ela tratava de questões como organização de clubes, direitos e deveres dos atletas, contratos e arbitragem. Contudo, essa lei não teve o impacto esperado no futebol brasileiro.

³ A Lei Pelé foi inspirada no ex-jogador Edson Arantes do Nascimento e também visava regularizar o esporte no país. A lei abordou uma variedade de questões relacionadas aos direitos dos atletas, transferências, gestão de clubes, organização de campeonatos e financiamento do esporte. Essa lei obteve impactos significativos na estruturação do esporte no Brasil, mas, ao mesmo tempo, foi alvo de inúmeras críticas.

jogadores, na infraestrutura e em outras áreas. Isso pode resultar em uma profissionalização maior da gestão, aumento do capital disponível e possíveis benefícios financeiros para o clube (Batista *et al.*, 2023, p. 21).

A história recente mostra que clubes com uma base financeira sólida tendem a obter resultados no campo superiores a longo prazo (Soriano, 2010). As principais entidades que compõem a indústria do futebol rapidamente evoluem para empresas multinacionais, expandindo suas marcas em uma escala global e experimentando um crescimento exponencial em suas receitas. A profissionalização da gestão dos clubes resultou em um foco crescente na estabilidade financeira a longo prazo e na adoção das melhores práticas de administração, visando alcançar a máxima competitividade possível (Lopes, 2023).

Contudo, Ferran Soriano (2010) identifica dois pontos singulares da estrutura do mercado. Primeiro, a necessidade constante de vencer em campo. Ao contrário de outras indústrias, em que é possível avaliar semanas de vendas como positivas ou negativas, no futebol, cada partida é considerada uma vitória ou uma derrota. O segundo ponto são os trabalhadores. Os jogadores são os principais funcionários dentro dos clubes, muitos deles jovens, que recebem salários elevados e precisam ser gerenciados não apenas como atletas, mas também como ativos a serem negociados. É perceptível como tais pontos dificultam notadamente o trabalho administrativo dos clubes de futebol, existindo uma dicotomia entre lucro e rendimento esportivo.

Em todo caso, reconhece-se que todas as indústrias e empresas possuem características únicas em seus empreendimentos. Apesar das disparidades, todos os mercados são capazes de empregar ferramentas de gestão de empresas e multinacionais, inclusive, a indústria do futebol (Soriano, 2010). Apesar do entendimento que o sucesso dos clubes é tradicionalmente medido por conquistas em campo, assim como em qualquer outra indústria, o sucesso também depende de gestão eficiente, planejamento econômico, controle financeiro e estratégias de marketing. Gasparetto (2013) apontou a necessidade dos clubes possuírem uma gestão profissional e profissionais capacitados para assumir cargos estratégicos e de gestão.

2.4 Estratégias de internacionalização usuais

Nos últimos anos, assim como as empresas, os clubes têm se voltado para o mercado internacional em busca de sucesso financeiro. No entanto, ainda não está claro quais são as estratégias ideais para maximizar as receitas além das fronteiras. A falta de diversificação nas fontes de receita no cenário do futebol está levando os clubes a concentrarem seus esforços

em mercados emergentes, como América do Sul, Ásia e Oriente Médio, onde há um interesse crescente na indústria do futebol (Lopes, 2023).

Gasparetto (2003) defende que a busca pela internacionalização dos clubes brasileiros é justificado pela grande disparidade com as receitas dos clubes da Europa. Nesse entendimento, explorar novos mercados consumidores pode ser uma alternativa viável para diminuir essa disparidade econômica. A empresa internacionalizada, normalmente, apresenta produtividade e rentabilidade maior que outras organizações de mesmo setor e, desta forma, passa a ser interessante economicamente um clube de futebol buscar sua internacionalização (Gasparetto, 2013). Os clubes de futebol internacionalizam por diversas razões, incluindo a expansão de base de fãs globalmente, o fortalecimento da competitividade e, principalmente, a busca por novas fontes de receita (Dolles; Soderman, 2005 *apud* Nieland, 2020).

A maioria dos estudos sobre a internacionalização de clubes de futebol abordam-os como marcas. Os conceitos de *branding* e equipes esportivas estão profundamente interligados, destacando a importância da gestão de marcas dentro do contexto esportivo (Dettmer, 2020). O entendimento geral aponta que a marca é a propriedade identificadora das respectivas equipes (Richelieu, 2008). O valor de uma marca é avaliado por meio do conceito de *brand equity*, sendo este determinado pela extensão da marca, pelo reconhecimento do nome, pela percepção de qualidade e por associações fortes (Kotler, 1994). Globalmente, uma marca forte é essencial para o sucesso da internacionalização. Os clubes de futebol desenvolvem sua marca capitalizando a relação emocional com seus torcedores e a internacionalização deve ser direcionada para preservar o que constitui a identidade original do clube (Richelieu, 2008). É essencial para o sucesso da expansão global das marcas dos clubes de futebol que eles construam e mantenham uma identidade autêntica.

Os benefícios primários que o produto esportivo oferece às pessoas incluem melhorias na saúde, entretenimento, oportunidades de sociabilidade e uma sensação de realização pessoal. São essas características que tornam o produto esportivo singular (Dettmer, 2020). Além disso, há elementos que o situam mais como um serviço do que como um produto. O futebol pode ser percebido como algo intangível (quando um consumidor não participa diretamente da prática esportiva, mas assiste a um jogo) baseado em experiências e geralmente de natureza subjetiva (Dettmer, 2020).

Nas estratégias de internacionalização dos clubes de futebol temos que produtos físicos licenciados, estratégias de marketing global, direitos de transmissão e expansão por meio de franquias representam as principais e mais importantes fontes de receita. Para a estratégia dos produtos é necessário importadores estabelecidos e distribuidores eficientes. As

principais equipes da Europa, por exemplo, estão presentes em praticamente todas as principais lojas de artigos esportivos do Brasil e muitos já possuem lojas online oficiais (Gasparetto, 2013). Outra estratégia comum é a realização de turnês internacionais e jogos amistosos em mercados-chave, aproveitando a popularidade global do esporte para atrair novos fãs e construir relacionamentos com comunidades locais (Gasparetto, 2013). As parcerias comerciais e de marketing também desempenham um papel fundamental na internacionalização, permitindo que os clubes associem suas marcas a empresas globais e alcancem públicos mais amplos por meio de campanhas de publicidade e patrocínio. Por exemplo, o FC Barcelona da Espanha estabeleceu escritórios nos Estados Unidos e na Ásia, visando atividades comerciais nessas regiões. Da mesma forma, o Manchester United da Inglaterra estabeleceu parcerias comerciais com a Adidas na Alemanha, Chevrolet nos Estados Unidos, Casillero del Diablo no Chile e Konami no Japão (Nieland, 2020).

Ponto extremamente importante destacado por Gasparetto (2013) é que os torcedores constituem a principal fonte de consumo dos produtos dos clubes, consequentemente, as estratégias de internacionalização precisam levar em consideração a análise dos padrões de consumo desses torcedores. O mesmo autor destaca a importância de equilibrar as demandas e interesses dos *stakeholders* (torcedores, patrocinadores, atletas, mídia e acionistas), visto que eles constituem o contexto operacional do clube. Em síntese, todas as estratégias necessariamente precisam levar em consideração os atores internos e externos do clube. Outros pontos cruciais para a internacionalização dos clubes incluem a identificação das características relevantes nos mercados internacionais, a adaptação dos produtos às demandas externas, a adequação dos processos produtivos às novas exigências locais, e a organização logística, incluindo transporte (Iglesias; Mendes, Veloso, 2007 *apud* Gasparetto, 2013).

A participação em competições internacionais, como a CONMEBOL Libertadores na América do Sul, desempenha um papel crucial na exposição global dos clubes e na construção de reconhecimento de marca (Maia; Junior; Andrade, 2022). Além disso, o marketing desempenha um papel central na internacionalização das marcas de clubes de futebol. Estratégias como marketing digital, incluindo o uso de redes sociais e plataformas de *streaming*, são ferramentas importantes para alcançar e engajar fãs em todo o mundo (Chadwick *et al*, 2019). Adaptar os produtos e a marca para os diferentes mercados é fundamental para o êxito da internacionalização, como abordado na teoria do Marketing Internacional (Kotler, 1994). É essencial que o entorno das estratégias leve em consideração a tradução para a língua local, criar novos produtos referente a cultura da região e planejar ações para os patrocinadores e parceiros territoriais. As disparidades culturais desempenham

um papel fundamental nos negócios. Ter conhecimento das diversas culturas e, consequentemente, das diferentes abordagens comerciais, pode facilitar as operações no exterior e simplificar o processo de internacionalização de uma empresa. No contexto esportivo, as diferenças culturais podem tanto facilitar quanto dificultar o processo de internacionalização (Dettmer, 2020). Ou seja, as estratégias de internacionalização devem ser implementadas de forma sensível e respeitosa às nuances culturais de cada mercado.

Além dos produtos físicos, os clubes frequentemente estabelecem o formato de franquia de escolas de futebol, serviço altamente rentável e muito utilizado por clubes estrangeiros, oferecendo oportunidades de desenvolvimento para jovens talentos e aumentando sua base de recrutamento global. Exemplo dessa estratégia é a Internazionale de Milão, possuindo cerca de 86 unidades licenciadas no Brasil⁴. Para isso, é imprescindível a utilização de agentes comerciais ou associações com empresas estrangeiras. Outra estratégia recorrente ocorre com a contratação de jogadores originários de regiões com potencial de mercado, por exemplo, chineses, coreanos e japoneses. Esses jogadores são frequentemente contratados com o intuito de estabelecer presença nos mercados desses países, utilizando o jogador como uma figura representativa (Gasparetto, 2013). As cidades também desempenham um papel crucial na internacionalização das marcas de clubes de futebol. Os clubes não são apenas entidades esportivas, mas também símbolos culturais e econômicos de suas cidades de origem. Cidades como Barcelona, Milão e Rio de Janeiro servem como plataformas para a promoção e expansão das marcas dos clubes a nível internacional, aproveitando sua reputação e atratividade como destinos globais (Lopes, 2023).

Por fim, é imprescindível dar a devida importância a análise do contexto socioeconômico e cultural, bem como destacar que, em moldes ideais, são requeridas abordagens progressivas para atingir a internacionalização, conforme delineado no Modelo de Uppsala. O futebol tornou-se um dos maiores (se não o maior) produtos de entretenimento do planeta (Neto, 2021), mas, de toda forma, sua expansão internacional requer cautela, com a identificação de oportunidades, compreensão do nicho de mercado e implementação de ajustes essenciais para iniciar as operações internacionais. Em suma, a internacionalização das marcas de clubes de futebol é um processo complexo que envolve uma série de estratégias. Ao entender as interações entre marketing, gestão de marca, cultura e geografia, podemos obter percepções sobre como os clubes de futebol buscam expandir sua presença e influência em escala global.

⁴ ESCOLAS DE FUTEBOL. Inter Academy Brazil, 2024. Disponível em <https://interacademybrazil.com.br/escolas-de-futebol/>. Acesso em 30 mar. 2024.

3. CRUZEIRO ESPORTE CLUBE E A INTERNACIONALIZAÇÃO

No presente capítulo, são descritas as estratégias de internacionalização implementadas pelo Cruzeiro Esporte Clube desde 2007. Para isso, o Departamento de Negócios Internacionais (DNI) do clube forneceu informações documentais, incluindo entrevistas, as quais serviram de base para o detalhamento das estratégias de internacionalização adotadas pelo clube nos últimos anos. A entrevista foi realizada via *e-mail* com Adriano Andrade, coordenador do DNI da instituição que teve participação no processo de internacionalização. Essas informações, juntamente com dados coletados no portal do clube e em jornais esportivos, serviram de base para detalhar as estratégias de internacionalização adotadas pelo Cruzeiro nos últimos anos.

3.1 Breve histórico sobre o clube

Em 2 de Janeiro de 1921, a comunidade italiana em Belo Horizonte - MG deu origem ao clube Società Sportiva Palestra Italia, que detinha as cores verde e vermelho em seu escudo, em tributo à Itália, e o uniforme principal verde. No entanto, em 7 de Outubro de 1942, devido à proibição do governo federal brasileiro durante a 2ª Guerra Mundial de símbolos associados aos países do Eixo, o clube teve que renomear-se. Após intensos debates entre os conselheiros e diretores, foi escolhido o nome Cruzeiro Esporte Clube, adotando a constelação do Cruzeiro do Sul como símbolo (Cruzeiro EC SAF, 2024). Os elementos escolhidos ressaltam a estreita ligação do clube com o Brasil, uma vez que a constelação do Cruzeiro do Sul é um símbolo proeminente em importantes emblemas nacionais, como o Brasão da República, o Hino Nacional e a Bandeira Nacional.

Apesar de ter vivenciado um período de grande sucesso no início dos anos 2000, com a conquista de títulos do Campeonato Brasileiro (2013 e 2014) e Copas do Brasil (2017 e 2018), o Cruzeiro Esporte Clube enfrentou um declínio significativo em 2019, em que pela primeira vez na sua história, o clube foi rebaixado para série B do Campeonato Brasileiro (Pereira *et al.*, 2023). Essa situação foi uma consequência de uma temporada tumultuada tanto dentro quanto fora de campo. Uma investigação da Polícia Civil revelou transações irregulares e o uso de empresas fictícias para ocultar crimes cometidos no clube⁵, gerando

⁵ CRUZEIRO chega a R\$500 milhões em dívidas e é investigado por operações irregulares. G1, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/05/26/cruzeiro-chega-a-r-500-milhoes-em-dividas-e-e-investigado-por-operacoes-irregulares.ghtml>. Acesso em 10 mar. 2024.

instabilidade interna e impactos negativos nos resultados, consequência da dicotomia entre lucro e rendimento esportivo.

No sentido de reverter a situação, o clube transformou-se em uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF) e o Conselho Deliberativo do Cruzeiro, em Assembleia Geral no dia 17 de dezembro de 2021, aprovou alteração no Estatuto da instituição para autorizar a venda de até 90% das ações do Cruzeiro. No dia seguinte, o ex-jogador Ronaldo Nazário de Lima, por meio da sua empresa Tara Sports, assinou contrato de intenção de compra dos mesmos 90% da SAF do Cruzeiro (Cruzeiro EC SAF, 2024). Atualmente, o Cruzeiro está colhendo os frutos de uma gestão profissional, apresentando um equilíbrio na sua saúde financeira e obtendo resultados razoáveis na elite do Campeonato Brasileiro.

3.2 Estratégias de internacionalização adotadas pelo Cruzeiro EC

O Cruzeiro tem uma longa história de envolvimento em atividades internacionais e está gradualmente expandindo suas operações comerciais para o cenário internacional, reunindo mais de 10 milhões de fãs em todo o mundo. O principal impulsionador desse processo é a existência do Departamento de Negócios Internacionais (DNI) do clube, criado em 2007 como um setor de intercâmbio (Cruzeiro EC SAF, 2024). O DNI é responsável por fortalecer a marca do Cruzeiro globalmente, sendo referência em internacionalização dentro da indústria do futebol brasileiro, pois o Cruzeiro foi pioneiro nesse campo, sendo o primeiro clube do Brasil a estabelecer um departamento dedicado exclusivamente a esse assunto. No início, o Cruzeiro recebeu consultoria da LIVE - Sport & Marketing, empresa especialista em internacionalização de marcas esportivas. O DNI dedica-se a trabalhar com três pilares: aumentar o número de torcedores do Cruzeiro EC ao redor do mundo, desenvolvendo a marca do clube no exterior; a geração de novas receitas executando diversos programas e parcerias internacionais; e a capacitação dos colaboradores (Cruzeiro EC SAF, 2024).

A principal estratégia de internacionalização dá-se com modelo de franquia, por meio da criação do Cruzeiro EC *Brazilian Soccer Academy*, uma renomada rede de franquias que utiliza a metodologia brasileira do Cruzeiro, compartilhando a vasta experiência do clube na formação de talentosos jogadores de futebol ao longo de sua história (Cruzeiro EC SAF, 2024). Conforme o DNI, o programa conta com franquias em Boston e New Jersey nos Estados Unidos; em Barranquilla e Bogotá na Colômbia; Lima no Peru; Moscou na Rússia; Tóquio no Japão; Bangkok e Phuket na Tailândia; Amã na Jordânia. Destaca-se a filial *BISP Thailand*, situada em Phuket na Tailândia, resultado da colaboração entre o clube e a escola

British International School desde 2013. Esta filial atende regularmente mais de 300 atletas de aproximadamente 65 nacionalidades diferentes. Nos últimos dez anos, a *BISP Thailand* participou de mais de 100 competições em diversas partes do mundo, incluindo Portugal, Espanha, outros países asiáticos e até mesmo no Brasil (Cruzeiro EC, 2021).

Outro programa internacional com bastante visibilidade é o *Cruzeiro EC Soccer Camp*, que funciona como uma clínica ou em formato de acampamento de futebol com treinamentos de alta qualidade desenvolvidos pelos funcionários do próprio Cruzeiro para jovens jogadores de todo o mundo. Esse treinamento pode ser comercializado e ministrado para escolas, universidades, clubes, academias, etc. O *Cruzeiro EC Soccer Camp* possui unidades na Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, Filipinas, Japão, Kuwait, Laos, Serra Leoa e Tailândia (Cruzeiro EC SAF, 2024).

Para além das franquias, o DNI organiza o tradicional BH CUP, um dos principais campeonatos internacionais de futebol da categoria sub-15. Esse torneio conta com a participação de diversas seleções como, por exemplo, as seleções de Angola, do Brasil e do Cazaquistão, bem como com equipes nacionais de relevância, dentre as quais, podemos citar: Colo-Colo e Universidad Católica do Chile; Deportivo Guadalajara do México; FC Red Bull Salzburg da Áustria; Jorge Wilstermann da Bolívia; Las Vegas City e Surf Select dos Estados Unidos (Cruzeiro EC SAF, 2024). A competição também conta com apoio de stakeholders internacionais, a exemplo da empresa *International Development Academy*. No entendimento do próprio DNI, essa competição desempenha um papel crucial ao integrar o clube em cenários internacionais, estabelecendo novas relações e agregando valor à marca do Cruzeiro (Cruzeiro EC SAF, 2023).

O *Cruzeiro EC International Tour* é um programa que seleciona jovens de 8 a 19 anos para participar de jogos amistosos e competições internacionais em nome do *Cruzeiro Experience*, equipe e marca do clube criado especificamente para esse projeto (Cruzeiro EC SAF, 2024). O programa pode ser comercializado para jovens do mundo inteiro e as equipes formadas disputam torneios como a Ibercup, relevante torneio infantil, realizado na Ásia, no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa; e a *Disney Cup International*, torneio organizado pela *Disney Enterprises* em parceria com a *Entertainment and Sports Programming Network* (ESPN), realizado em Orlando na Flórida, com objetivo de expor atletas do mundo inteiro a um ambiente competitivo, similar às ligas universitárias estadunidenses (Cruzeiro EC SAF, 2024).

O *Cruzeiro EC Exchange Program* é um projeto em formato de intercâmbio que oferece a atletas, treinadores e equipes do mundo inteiro a estrutura do clube, com uma

autêntica experiência do futebol brasileiro (Cruzeiro EC SAF, 2024). Os treinadores têm acesso ao vasto conhecimento e experiência esportiva do clube, enquanto os alunos possuem acesso a toda estrutura do clube e participam de aulas intensas de futebol, futsal e português. O *Exchange Program* já recebeu mais de três mil jovens de diversos países, como Alemanha, Angola, Argentina, Chile, China, Camarões, Cazaquistão, Coreia do Sul, Estados Unidos, Indonésia, Japão, Malásia e Peru (Cruzeiro EC SAF, 2024).

O Cruzeiro EC *Coach Clinic* é semelhante ao programa anterior, mas funciona como um curso de aperfeiçoamento aplicado para técnicos de futebol e departamentos esportivos, sejam nacionais ou estrangeiros, interessados em aprender a metodologia de treinamento do clube e vivenciar a rotina profissional das suas diversas categorias (Cruzeiro EC SAF, 2024). O curso é ministrado pela equipe técnica do Cruzeiro, abrangendo uma variedade de áreas, incluindo técnicas/táticas, preparação física, fisiologia, fisioterapia e nutrição. Existem clientes deste programa vindo de Angola, Camarões, Inglaterra e Japão. Entre 2015 e 2018, o DNI executou um projeto com o Ministério do Esporte do Cazaquistão, no qual membros da comissão técnica da seleção do país realizaram todo o programa de base nas dependências do Cruzeiro (Cruzeiro EC SAF, 2024).

O DNI também procura oportunidades de torneios e jogos internacionais para as equipes de base e profissional do clube jogarem e, ao mesmo tempo, fazer campanhas de marketing nestes países (Cruzeiro EC SAF, 2024). São recorrentes as pré-temporadas internacionais que o Cruzeiro tem realizado nos últimos anos. Em 2023, por exemplo, o clube realizou uma pré-temporada nos Estados Unidos, disputando partidas com o New York City FC, clube do próprio Estados Unidos, bem como contra os clubes argentinos Boca Juniors, River Plate e Rosario Central. No entendimento do DNI, participar de torneios internacionais proporciona, cada vez mais, oportunidades de novos negócios e ampliação de seu *networking* (Cruzeiro EC SAF, 2024).

O DNI também está ativamente engajado na busca por parcerias globais com outros clubes, instituições, consulados e embaixadas, com o objetivo de impulsionar sua internacionalização e explorar novas oportunidades de negócios (Cruzeiro EC SAF, 2024). Essas colaborações não só ampliam a presença do clube em mercados internacionais, mas também abrem portas para o estabelecimento de novas fontes de receita e expansão de sua base de fãs global. Ao desenvolver essas alianças estratégicas, o Cruzeiro está posicionando-se para capitalizar em novos mercados e fortalecer sua posição no cenário internacional do futebol.

Em 2020, o Cruzeiro firmou uma parceria internacional com a empresa *WeWork*, líder global em espaços de trabalho flexíveis. Essa colaboração abrangerá uma série de iniciativas conjuntas, desde a integração dos centros de inovação do Cruzeiro e da *WeWork*, até a realização de projetos sociais (Cruzeiro EC, 2020). Além disso, a administração do clube será transferida para um espaço customizado em um dos espaços da empresa. Essa mudança não implica na venda de patrimônio por parte do Cruzeiro, mas oferece ao clube a oportunidade de gerar novas receitas por meio da locação do espaço antigo. Ademais, representa uma economia anual de mais de R\$ 2 milhões em gastos com manutenção e despesas fixas do antigo prédio (Cruzeiro EC, 2020). Ou seja, o DNI não atua somente em programas ou parcerias para monetização, mas também na redução de gastos. Ademais, os funcionários do Cruzeiro terão acesso livre para trabalhar em qualquer uma das quase 860 unidades da *WeWork* em todo o mundo.

Na internacionalização de produtos, o Cruzeiro firmou em 2021 uma parceria com a empresa FutFanatics para o envio de produtos oficiais para fora do país através da loja *on-line* oficial do Cruzeiro. O objetivo da colaboração é proporcionar um suporte ampliado aos seus torcedores, criar novos produtos e expandir a presença internacional da marca, utilizando toda a experiência em vendas internacionais da FutFanatics (Cruzeiro EC, 2021). A operação atenderá residentes da Austrália, Canadá, China, Grã-Bretanha, Hong Kong, Japão, Nova Zelândia e Estados Unidos, com plano de expansão para mais países ao decorrer dos resultados (Cruzeiro EC, 2021).

Em outubro de 2022, o Cruzeiro fechou uma parceria com um clube holandês, o PSV Eindhoven, com objetivo de fortalecer a presença de ambos os clubes no cenário global do futebol. Por meio desse acordo, os clubes concordaram em compartilhar experiências e metodologias, tanto do campo esportivo, quanto em questões institucionais e comerciais (Cruzeiro EC SAF, 2022). A parceria entre as equipes possibilitará oportunidades para intercâmbio de treinadores, membros da comissão técnica, equipes de base e até mesmo atletas. A meta é aprimorar o processo de formação de jovens no Cruzeiro, focado em conseguir inovação de métodos e, assim, ganhar vantagem competitiva no desenvolvimento de atletas. Além disso, o PSV atuará como intermediário para o Cruzeiro em assuntos comerciais, visando criar relacionamento com os importantes parceiros da equipe holandesa (Cruzeiro EC SAF, 2022).

Em 2023, o Cruzeiro estabeleceu uma parceria educacional com o prestigiado *Football Science Institute* (FSI) da Espanha, reconhecido como um dos principais institutos europeus dedicados à ciência do futebol. Essa colaboração visa fomentar uma cooperação

científica abrangente nas áreas de medicina esportiva, fisioterapia, fisiologia e nutrição esportiva, elevando o clube a um nível excepcional de conhecimento e inovação (Cruzeiro EC SAF, 2024). Além da troca de experiências, profissionais do Cruzeiro têm acesso ao programa de pós-graduação (*FSI Masters*), oferecido pelo instituto em educação à distância. Em paralelo, estudantes do FSI em todo o mundo têm a oportunidade de cursar e realizar estágios nos centros de treinamento do Cruzeiro, tornando o projeto também vantajoso do ponto de vista financeiro (Cruzeiro EC SAF, 2024).

Por fim, destaca-se o grande acordo fechado com o Governo de Moçambique no valor de 14 milhões de reais em 2021, sendo o melhor resultado financeiro da história do DNI. O acordo tem como objetivo proporcionar aos atletas e treinadores de Moçambique a experiência do Cruzeiro EC em métodos de treinamento modernos, incluindo acompanhamento médico e nutricional personalizado, adaptado às diversas exigências de desempenho (Cruzeiro EC, 2021). Com o conhecimento adquirido com o Cruzeiro, o governo de Moçambique visa desenvolver o esporte no país, planejando oferecer assistência a 50 campos em todo o país e apoiar núcleos e clubes formadores, garantindo que a formação seja conduzida com o conhecimento e *expertise* necessária (Desafio, 2021).

4. ANÁLISE DO CASO

No presente capítulo, examinamos as teorias da internacionalização e sua aplicação ao contexto de internacionalização do Cruzeiro EC, analisando os processos e avaliando os resultados. Foram utilizadas as informações provenientes das fontes mencionadas anteriormente para medir os resultados do processo de internacionalização dos clubes de futebol brasileiros, com foco no caso específico do Cruzeiro EC. A abordagem do estudo de caso foi escolhida para investigar o tema em questão, pois permite uma análise detalhada e respaldada por diversas fontes de dados.

Diante das estratégias de internacionalização apresentadas anteriormente, evidencia-se a possibilidade de analisar os processos adotados pelo DNI à luz das teorias de internacionalização de empresas, como, por exemplo, as abordagens de Uppsala e a teoria do paradigma eclético de Dunning. Em primeiro lugar, é perceptível a preferência do DNI ao mercado asiático e norte-americano como continentes-alvo para a internacionalização do clube. O interesse considerável pelo mercado asiático, por exemplo, pode ser atribuído ao entusiasmo significativo pelo futebol entre os habitantes deste continente, à sua capacidade financeira substancial e à qualidade relativamente inferior das ligas nacionais e dos times locais (Soriano, 2010).

Considerando a distância psíquica, um pressuposto fundamental da perspectiva comportamental de Uppsala, podemos inferir que, no âmbito cultural, devido ao futebol ser um esporte amplamente globalizado e consumido, a distância é pequena em relação aos mercados-alvo estabelecidos. Além disso, nos aspectos políticos, industriais e linguísticos, também podemos inferir uma distância psíquica reduzida, especialmente considerando o tipo de "produto" que está sendo internacionalizado, o futebol, o que não torna a distância psíquica impeditivo para a internacionalização do clube. Na esfera do consumo e da cultura, Bauman (1999) explica como a disseminação mundial de produtos e valores culturais uniformizados pode resultar na homogeneização cultural e na diminuição da diversidade cultural.

Nesse sentido, tais mercados-alvo do Cruzeiro EC exibem todas as características pertinentes a uma internacionalização efetiva, tornando-se, conseqüentemente, a oportunidade perfeita para os clubes brasileiros no cenário internacional. Adriano Andrade, coordenador do DNI, relata que:

Ativamente optamos por América do Norte e Ásia, porém confesso que é mais pela alta demanda que temos com essas regiões do que por algum estudo específico que determina isso. Assim como todo o planeta, são locais em que o público consome muito futebol e somos uma opção extremamente enriquecedora para todos os *players*

pelo fato de representarmos o futebol brasileiro, conseguimos de certa maneira concorrer com gigantes europeus (Andrade, 2024).

Além disso, o DNI adotou uma abordagem gradual e sem muito investimento para expandir suas operações internacionais ao longo do tempo, começando com o estabelecimento de contatos no exterior, inicialmente focado como um setor de intercâmbios que, posteriormente, implementou uma variedade de programas e parcerias em diferentes países ao redor do mundo. Isso reflete a abordagem de desenvolvimento incremental proposta pela teoria de Uppsala (Johanson; Vahlne; 1990), baseado no desenvolvimento gradual de operações internacionais. No entanto, contrariando a primeira premissa da teoria de Uppsala supracitada, o DNI não iniciou suas atividades internacionais com exportações e também não planeja estabelecer uma fábrica para impulsionar sua internacionalização, entendendo que os programas e as parcerias internacionais são mais vantajosas *a priori*.

Quanto aos modos de entrada no mercado externo, verifica-se que o DNI opta por diversas opções, como franquias (Cruzeiro EC *Brazilian Soccer Academy*), clínicas de treinamento (Cruzeiro EC *Soccer Camp*), organização de torneios internacionais (BH CUP), intercâmbio de jogadores e treinadores (Cruzeiro EC *Exchange Program* e Cruzeiro EC *Coach Clinic*), parcerias educacionais e alianças estratégicas com outras entidades esportivas e governamentais. Essa diversificação de estratégias de entrada é consistente com a abordagem de múltiplos modos de entrada proposta pelo paradigma eclético de John Dunning (2002).

Ao analisar as vantagens comparativas no modelo OLI, observa-se o diferencial de propriedade na metodologia de ensino bem estruturada aplicada em vários programas do DNI. O diferencial de localização, como mencionado anteriormente, concentra-se nos locais escolhidos que oferecem uma predisposição favorável aos serviços do Cruzeiro EC, facilitando os processos de implementação. Por último, na vantagem da internalização, observa-se que a maioria das estratégias implementadas pelo DNI envolvem colaboradores que facilitam o processo, como a *British International School* na unidade *BISP Thailand*.

O DNI tem se beneficiado dos recursos e capacidades distintivos do próprio Cruzeiro EC, como sua *expertise* na formação de jogadores, metodologias de treinamento, conhecimentos em medicina esportiva, bem como sua reputação global. Esses atributos são essenciais para agregar valor da marca no mercado internacional e estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, como sugere a teoria do paradigma eclético de Dunning (2002). Alinhado a essa abordagem, o DNI adota a estratégia de se posicionar como um representante do futebol brasileiro, capitalizando na reconhecida influência internacional do Brasil neste

esporte. Como mencionado por Andrade (2024): "Somos o país do futebol, portanto a receptividade é quase sempre muito boa, todos querem consumir de certa forma o futebol brasileiro". Na entrevista, Andrade (2024) destaca a importância da marca do clube como uma representação proeminente do futebol brasileiro, considerado não apenas como seu principal produto, mas também como sua maior identidade. Nesse sentido, ele ressalta que o foco primordial do Cruzeiro EC está em promover essa representatividade no mercado internacional. Conforme o relato: "levamos a marca do Cruzeiro representando primeiramente o futebol brasileiro, que é nosso maior produto e nossa maior marca" (Andrade, 2024).

Quanto ao método de internalização mencionado anteriormente, ele está alinhado com a perspectiva de internalização colaborativa enfatizada na teoria de Uppsala (Johanson; Vahlne; 1990). O DNI procurou estabelecer parcerias estratégicas com diversas entidades, incluindo outras equipes de futebol, instituições educacionais, empresas privadas e governos estrangeiros. Essas colaborações têm como objetivo fortalecer a posição do Cruzeiro EC no mercado internacional, facilitar o acesso a novos mercados e recursos, bem como compartilhar conhecimentos e experiências. Na entrevista, Andrade (2024) destacou a importância dos colaboradores ao redor do mundo na promoção das alianças estratégicas. Como um dos poucos clubes no Brasil a atuar diretamente na esfera internacional, o DNI recebe várias parcerias de forma passiva, em que os próprios colaboradores ou clientes buscam o DNI (Andrade, 2024).

O *networking* empresarial também desempenha um papel fundamental nos processos de internacionalização do Cruzeiro EC, servindo como uma ponte para estabelecer conexões estratégicas e oportunidades de negócios em mercados estrangeiros, como mencionado pela Escola Nórdica. Por meio de parcerias com outras equipes de futebol, instituições educacionais, empresas privadas e governos estrangeiros, o clube pode facilitar o acesso a novos mercados e recursos, como é o caso da parceria com o PSV Eindhoven. Além disso, o *networking* permite ao clube se posicionar como um participante ativo na comunidade internacional do futebol, aumentando sua visibilidade e reputação global. O *networking* é uma ferramenta essencial para o sucesso da internacionalização de um clube de futebol, proporcionando acesso a recursos, oportunidades e relações que impulsionam seu crescimento e alcance global.

Verifica-se que o DNI adotou uma estratégia eficaz para capacitar atletas visando sua subsequente venda ou integração ao time profissional. Isso é evidenciado pela ênfase em programas de desenvolvimento e experiências esportivas oferecidos aos atletas e a possíveis jovens compradores destes serviços. Adicionalmente, o clube promove a exposição dos atletas

a competições internacionais e clubes estrangeiros para ampliar sua visibilidade global. Quando esses jogadores despertam interesse, o clube realiza negociações estratégicas de transferências, visando maximizar os ganhos financeiros. Tal abordagem não só gera receita para o clube, mas também solidifica sua reputação como uma instituição capaz de identificar, desenvolver e lucrar com talentos esportivos, o que por sua vez atrai investidores e colaboradores adicionais (Folle; Nascimento; Graça, 2020).

Em relação aos produtos oferecidos pelo clube, Andrade (2024) observa que, embora esses produtos também sejam disponibilizados por clubes europeus, a diferença reside na percepção da internacionalização como um elemento fundamental, institucionalizado não apenas pelos clubes, mas também por diversas ligas. Andrade (2024) aponta que o diferencial do Cruzeiro está em explorar um setor ainda não explorado no Brasil. Dessa forma, o DNI consegue captar praticamente qualquer oportunidade internacional que busque o Brasil, visto que não possui concorrentes brasileiros bem estruturados. Ele observa e analisa a concorrência dos outros clubes brasileiros e clubes europeus da seguinte forma:

[...]Quanto aos produtos, o que ofertamos é oferecido por clubes europeus também, porém eles já entenderam que a internacionalização é peça fundamental e é institucionalizado não só pelos clubes e sim pelas ligas. Portanto o nosso diferencial é ainda ser um setor não explorado no Brasil, onde bebemos “água limpa” e conseguimos atrair muitos clientes. Os europeus estão extremamente engajados no processo de internacionalização igualmente (Andrade, 2024).

No questionamento sobre a adaptação da marca ou dos produtos para o mercado internacional, Andrade (2024) afirma que o DNI não adota essa estratégia. Isso implica que a empresa não possui produtos físicos exclusivos para o mercado externo, o que pode ser considerado uma lacuna em sua estratégia de internacionalização, visto que muitos clubes europeus alcançaram sucesso ao desenvolver negócios nesse formato. Sendo assim, verifica-se que o DNI pode perder oportunidades de expansão e crescimento em mercados internacionais. Além disso, toda a logística e transporte dos produtos físicos são terceirizados, a exemplo da colaboração com a FutFanatics. A principal abordagem adotada é a terceirização da comercialização e da logística por meio de contratos de gestão. Sendo assim, verifica-se que o DNI optou por não realizar nenhum tipo de IED ao longo desses anos.

Essa estratégia oferece vantagens para o Cruzeiro, pois ao terceirizar a logística e a comercialização, o clube pode concentrar seus recursos e esforços no desenvolvimento e aprimoramento de seus produtos e serviços principais, sem a necessidade de se preocupar com atividades secundárias, consolidando assim seu foco no valor da marca (Barbosa, 2004). A terceirização resulta em uma redução de custos operacionais, uma vez que o Cruzeiro não

precisa investir em infraestrutura própria para gerenciar a logística e distribuição, bem como se distancia de dificuldades fiscais e regulatórias.

No entanto, essa estratégia também apresenta desvantagens significativas. A perda de controle sobre a qualidade e a eficiência da logística e distribuição é uma delas, já que o sucesso depende da eficácia dos parceiros terceirizados. Além disso, há o risco de uma dependência excessiva desses parceiros, o que pode se tornar problemático em caso de falhas ou mudanças na relação comercial (Barbosa, 2004). A terceirização pode resultar em uma menor margem de lucro, pois parte da receita é destinada aos parceiros terceirizados pelos serviços prestados, o que pode afetar a rentabilidade geral do clube.

Sobre a SAF e a mudança institucional, considera-se que somente ao promover uma mudança cultural entre os gestores atuais e oferecer capacitação para todos os funcionários do clube será viável profissionalizar a administração dos clubes de futebol, o que consequentemente, permitirá a internacionalização de suas marcas (Gasparetto, 2013). Sobre esse assunto, Andrade (2024) respondeu:

O clube vem de uma mudança para SAF em que todas as áreas sofreram muitas mudanças, antes disso tivemos a maior crise institucional da história centenária do clube e com isso tivemos um “reset” pós chegada da nova gestão, o que temos somente dos anos SAF, que se iniciou em 2022 e foi logo após a pandemia, portanto, continuamos no clube e estamos em processo de consolidação do Dpto perante ao novo modelo de gestão do clube (Andrade, 2024).

A observação de que o clube está em processo de consolidação do departamento perante ao novo modelo de gestão indica que a mudança institucional está em andamento e ainda não está completamente estabelecida. Essa perspectiva enfatiza a complexidade e a importância da mudança institucional e cultural para a profissionalização da gestão do Cruzeiro EC. A transição para um novo modelo de gestão, como a SAF, pode representar um marco importante nesse processo, mas é apenas uma parte de um esforço mais amplo que requer uma mudança cultural e capacitação contínua de todos os envolvidos. Através da estrutura consolidada e da vasta experiência adquirida pelo DNI ao longo dos anos de operação, aliadas a uma gestão empresarial profissional, admite-se que o Cruzeiro EC tem a potencialidade de ampliar seus resultados nos processos de internacionalização.

Acerca do resultado financeiro, identifica-se que o DNI obtém receitas não usuais para o clube e que esse resultado é pouco sentido pelo Cruzeiro EC, como relatado por Andrade (2024). Ou seja, esse resultado não é completamente compreendido e valorizado pelo clube como um todo. Conforme Andrade (2024), “nos últimos 10 anos geramos mais de 10 milhões em receitas oriundas do DNI”. Seguindo como parâmetro o desempenho financeiro obtido com o acordo fechado com o Governo de Moçambique por 14 milhões de reais em 2021,

pode-se analisar uma nova perspectiva. Na tabela 2 abaixo é apresentada a receita operacional bruta do Cruzeiro EC, atuando pelo primeiro ano de SAF consolidada.

Tabela 2- Receita operacional bruta do Cruzeiro EC SAF referente ao ano de 2022

Tipo de receita	Valor em milhões de reais
Bilheteria e outras receitas em jogos	31.937
Programa sócio-torcedor	30.324
Patrocínio e publicidade	28.817
Direitos de transmissão fixos e premiações por performance	28.710
Transferência de atletas e mecanismo de solidariedade	16.233
Receitas com royalties e licenciamento	14.153
Outros	180
Total da receita operacional bruta	150.354

Fonte: Cruzeiro EC SAF (2023)

Analisando os dados acima, de modo comparativo, o resultado financeiro do DNI mostra-se tão lucrativo quanto as outras áreas de maior rentabilidade do clube. Por exemplo, a receita com *royalties* e licenciamento é quantitativamente semelhante ao acordo com o Governo de Moçambique, girando em torno de 14 milhões de reais. Ou seja, apenas um acordo do DNI alcança a receita de uma grande área do clube, identificando a grande potencialidade do departamento. Nesse sentido, a internacionalização de um clube de futebol oferece um potencial financeiro único, comparável a outras áreas-chave de receita, como bilheteria, programa sócio-torcedor, patrocínio e direitos de transmissão.

A internacionalização também pode ser considerada como uma estratégia que amplifica os resultados das outras fontes de receitas do clube. Como mencionado anteriormente, a estratégia de desenvolvimento de jovens atletas pode aumentar as receitas de transferência de jogadores, à medida que o clube cultiva talentos globais com potencial de venda a clubes estrangeiros por valores significativos. Da mesma forma, a participação em torneios, jogos e pré-temporadas internacionais pode impulsionar a bilheteria do clube. A expansão da base de fãs global tem o potencial de atrair mais torcedores para o programa de sócio-torcedor, bem como conseguir patrocinadores de alto perfil, aumentando ainda mais as receitas de patrocínio e publicidade. Além disso, a abertura de novos negócios em mercados estrangeiros pode otimizar os direitos de transmissão e outras fontes de receita internacional.

Enquanto isso, a receita proveniente de *royalties* e licenciamento já está incluída a rentabilidade das franquias internacionais e dos programas conduzidos pelo DNI. No entanto, há ainda espaço para maximizar essa área, como no caso do licenciamento de produtos físicos, que ainda não foi explorado pelo departamento, como mencionado anteriormente. Em suma, a internacionalização oferece um potencial financeiro adicional e diversificado que pode impulsionar o crescimento e a sustentabilidade financeira do clube e de suas principais áreas a longo prazo, complementando as fontes tradicionais de receita. O Cruzeiro EC ganha uma vantagem competitiva considerável em comparação aos outros clubes brasileiros no cenário internacional, simplesmente pelo fato de possuir o DNI. Essa vantagem sugere que o DNI pode fornecer ao clube recursos, estratégias e conexões que o capacitam a competir de forma mais eficaz globalmente.

O relato de Andrade (2024) também destaca que o DNI foi extremamente impactado pela recente pandemia da Covid-19. Isso sugere que, apesar das estratégias adotadas pelo departamento, eles não ficaram imunes aos desafios econômicos e operacionais trazidos pela crise global de saúde. É possível que as restrições de viagem, suspensões de eventos esportivos e outras medidas adotadas para conter a propagação da pandemia tenham afetado as operações do DNI, bem como comprometido a execução de diversos programas, prejudicando o retorno financeiro do setor.

Por outro lado, o representante expressou otimismo em relação ao futuro do DNI com a implementação da SAF (Andrade, 2024). A SAF é vista como uma mudança que traz um olhar mais profissional para todas as áreas do clube, o que pode incluir uma gestão mais eficiente e transparente das operações do DNI. Acredita-se que isso pode levar a uma maior visibilidade e valorização do próprio departamento, o que, por sua vez, poderá resultar em receitas mais substanciais no futuro. Em relação a esse tema, Andrade (2024) respondeu: “[...] agora com a SAF, que traz um olhar muito profissional para todas as áreas, acredito que seremos mais vistos e valorizados, podendo trazer assim no futuro receitas que de fato impactarão no dia a dia do clube (Andrade, 2024)”.

A análise dos procedimentos foi fundamental nesta investigação; entretanto, a constatação essencial do estudo reside na relevância da instituição dentro da estrutura do clube. A institucionalização do setor internacional do Cruzeiro EC emerge como um aspecto crucial. A solidez e eficácia do Departamento de Negócios Internacionais (DNI) são fatores determinantes para o sucesso a longo prazo que o clube tem alcançado. O caso de sucesso do Cruzeiro EC exemplifica de forma elucidativa essa dinâmica no contexto do futebol brasileiro. Clubes com uma base de torcedores sólida e uma posição destacada no cenário

nacional, como aqueles cujo *valuation* é superior ao do Cruzeiro, conforme demonstrado na tabela 1, devem buscar a internacionalização, solidificando sua presença e projeção global. O Cruzeiro é um exemplo de sucesso na área de internacionalização, e tais estruturas e estratégias podem ser aplicadas em outros clubes brasileiros, impulsionando o crescimento do mercado nacional.

Em suma, a internacionalização do Cruzeiro EC, através do DNI, não apenas fortalece sua posição no cenário global do futebol, mas também amplia as fontes de receita do clube e serve de exemplo para outros clubes brasileiros. Ao adotar uma abordagem estratégica e diversificada, o DNI capitaliza nas oportunidades oferecidas pelos mercados-alvo traçados, ao mesmo tempo em que se beneficia das vantagens comparativas do próprio esporte e da reputação do futebol brasileiro. Apesar dos desafios enfrentados, como os impactos da pandemia, o futuro do DNI apresenta-se como promissor, especialmente com a implementação da SAF, que promete uma gestão mais profissional e valorização do departamento. Em última análise, a internacionalização não é apenas uma fonte de receita adicional, mas uma peça fundamental na expansão e consolidação do Cruzeiro EC como um clube global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de clubes de futebol é um fenômeno cada vez mais comum no cenário esportivo global, e o Cruzeiro EC, uma das principais equipes do futebol brasileiro, apresenta-se nesse contexto. Embora o Cruzeiro tenha uma história rica e uma base de fãs leais em todo o Brasil, sua presença internacional e estratégias de internacionalização são menos evidentes, mas são relevantes. A internacionalização do Cruzeiro EC, por meio do DNI, é um estudo de caso complexo e rico em detalhes, fornecendo percepções valiosas sobre as estratégias, desafios e oportunidades enfrentadas por um clube de futebol brasileiro que busca expandir sua presença a nível global.

Ao longo da análise, verificou-se as diversas abordagens adotadas pelo DNI, desde a seleção dos mercados-alvo até os modos de entrada, passando pela exploração das vantagens comparativas e os desafios enfrentados. A presente pesquisa constatou que o DNI adotou uma abordagem estratégica e diversificada para sua internacionalização, capitalizando nas oportunidades oferecidas pelos mercados asiático e norte-americano, enquanto se beneficia das vantagens comparativas do próprio esporte e da reputação do futebol brasileiro, principalmente. Além disso, a estratégia progressiva permitiu ao clube expandir suas operações internacionais ao longo do tempo, com apoio do *networking*, avançando os seus programas internacionais e as parcerias em diferentes países ao redor do mundo.

Ademais, constatou-se que a internacionalização oferece um potencial financeiro adicional e diversificado que pode impulsionar o crescimento e a sustentabilidade financeira do clube. O DNI demonstrou ser tão lucrativo quanto as outras áreas de maior rentabilidade do Cruzeiro EC, como bilheteria, programa sócio-torcedor, patrocínio e direitos de transmissão. No entanto, é importante reconhecer que a internacionalização é uma estratégia de longo prazo que requer investimentos substanciais em recursos humanos, financeiros e organizacionais. Além disso, a eficácia da internacionalização pode ser afetada por uma variedade de fatores externos, como mudanças nas condições econômicas, políticas e regulatórias nos mercados-alvo.

Para fortalecer sua internacionalização, o DNI poderia considerar diversas outras estratégias, como o lançamento de produtos licenciados, mas, por exemplo, precisaria de mais funcionários, apoio externo e teria diversas dificuldades regulatórias. A internacionalização de um clube de futebol é um processo complexo, que demanda planejamento estratégico, familiaridade com o mercado internacional, reconhecimento das próprias limitações, iniciativa empreendedora e operações contínuas (Gasparetto, 2013). Esses elementos são cruciais ao

DNI ter alcançado os seus objetivos da internacionalização, permitindo ao departamento promover sua marca em mercados externos e ampliar a base de torcedores.

Outrossim, verificou-se a estratégia adotada pelo DNI de se posicionar como representante do futebol brasileiro a nível internacional, aproveitando a reconhecida influência global do Brasil neste esporte. A receptividade positiva ao futebol brasileiro no cenário internacional oportuniza diversas demandas e novos negócios para o clube. O foco do Cruzeiro EC, conforme analisado, está em promover a representatividade do futebol brasileiro no mercado global, utilizando a marca do clube como uma ferramenta para isso, buscando desenvolver sua marca através da identidade do futebol brasileiro, expandindo sua presença e influência internacionalmente.

No cenário da internacionalização do futebol brasileiro, emergem dois problemas crônicos: o imediatismo e a falta de planejamento, frequentemente enraizados na obsessão pelo resultado esportivo e na deficiência da gestão (Kogut; Carvalho, 2023). No entanto, o Cruzeiro EC destaca-se ao afastar-se desses obstáculos, adotando uma abordagem mais estruturada e buscando institucionalizar suas iniciativas de internacionalização por meio do DNI, tornando-as parte intrínseca da cultura do clube. É essencial que outros clubes brasileiros tratem a internacionalização como um processo meticulosamente planejado, implementando estratégias embasadas em análises e experiências. Clubes de maior visibilidade e torcida que o Cruzeiro EC possuem um potencial ainda maior para obter retornos significativos com a internacionalização. A pesquisa destaca o sucesso do Cruzeiro em sua internacionalização, tornando-se um caso explicativo a ser seguido, com suas estruturas e estratégias servindo de modelo para outros clubes brasileiros.

Portanto, com base nas constatações encontradas durante a pesquisa, considera-se que a internacionalização do Cruzeiro EC, por meio do DNI, fortalece sua posição no cenário global do futebol, bem como diversifica significativamente as fontes de receita do clube e torna-se um modelo para outros clubes brasileiros. Ao adotar uma abordagem estratégica e diversificada, o Cruzeiro EC demonstra um potencial promissor para competir de forma eficaz em âmbito internacional, consolidando-se, desta forma, um clube de futebol globalmente reconhecido e respeitado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Elsevier, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=s25xBjryzTQC&lpg=PP1&ots=jjRm3sLobT&dq=andre%20almeida%202007&lr&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=andre%20almeida%202007&f=false>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ANDRADE, Adriano. **Internacionalização do Cruzeiro EC SAF**. Solicitação de dados para o Dep. Internacional do Cruzeiro EC. Mensagem recebida por adoniastavares@academico.ufpb.br. Disponível no apêndice.

APPLEYARD, Dennis R. *et al.* **Economia Internacional**. 6ª edição. AMGH Editora, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=waIyEHDGg1cC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_to_c_r&cad=2#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 mar. 2024.

BARBOSA, Fabio José; BERTRAND, Hélène. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. Rio de, 2004. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BATISTA, Pedro H. Doria et al. **Os impactos socioeconômicos da SAF no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13167>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro, 1999: Jorge Zahar Editor, Disponível em https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020188083a85b22130668556f3a0d852/BAUMAN_Zygmund_Globalizacao_-_As_Consequencias_Humanas_Globalizacao_.pdf. Acesso em: 14 abr. 2024.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. Analisando estratégias de entrada no mercado estrangeiro: Ampliando a abordagem de internalização. **Revista de estudos de negócios internacionais**, v. 539-561, 1998. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490006>. Acesso em: 06 abr. 2024.

CHADWICK, Simon et al. (Ed.). **Manual Routledge de negócios e gestão de futebol**. Londres: Routledge, 2019. Disponível em file:///C:/Users/adoni/Downloads/10.4324_9781351262804_previewpdf.pdf. Acesso em: 08 abr. 2024.

CLUBE renova parceria para continuidade da Cruzeiro EC - Thai, escola internacional de futebol celeste na Tailândia. **Cruzeiro EC**, 2021. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/noticias/clube-renova-parceria-para-a-continuidade-da-cruzeiro-ec-thai-escola-internacional-de-futebol-celeste-na-tailandia>. Acesso em: 02 abr. 2024.

CLUBES DE FUTEBOL: **UMA COMPARAÇÃO ENTRE CEARÁ E FORTALEZA, DE 2018 A 2022**. Disponível em <https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/61.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

COM grandes benefícios para os torcedores, Cruzeiro firma parceria com a FutFanatics e reformula loja oficial online. **Cruzeiro EC**, 2021. Disponível em <https://www.cruzeiro.com.br/noticias/com-grandes-beneficios-para-os-torcedores-cruzeiro-firma-parceria-com-a-futfanatics-e-reformula-loja-oficial-online>. Acesso em: 17 mar. 2024.

CONFEDERAÇÃO Brasileira de Futebol (CBF). **O impacto do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: 2018. 39 p. Elaborado em conjunto pela CBF e EY. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresentarelatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 20 mar. 2024.

CRUZEIRO e Football Science Institute anunciam renovação de parceria educacional. **Cruzeiro EC SAF**, 2024. Disponível em <https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-e-football-science-institute-anunciam-renovacao-de-parceria-educacional>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CRUZEIRO e PSV oficializam acordo de parceria. **Cruzeiro EC SAF**, 2022. Disponível em <https://www.cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-e-psv-oficializam-acordo-de-parceria>. Acesso em: 09 mar. 2024.

CRUZEIRO promove a 16ª edição da BH CUP tradicional competição da categoria sub-15. **Cruzeiro EC SAF**, 2023. Disponível em: <https://cruzeiro.com.br/noticias/cruzeiro-promove-a-16a-edicao-da-bh-cup-tradicional-competicao-da-categoria-sub-15>. Acesso em 20 abr. 2024.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras 2022. **Cruzeiro EC SAF**, 2022 Disponível em https://cruzeiro.com.br/media/pdfs/2022_SAF%20Cruzeiro_DFs_encrypted_.pdf. Acesso em: 02 abr. 2024.

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. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15505/1/DM_Florbela%20Dantas_MGIE_2019.pdf. Acesso em: 23 mar. 2024.

DE PAIVA, João Pedro Barbosa Malpique et al. **Internacionalização dos Clubes de Futebol**. 2023. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/153926/2/647999.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, p. 103-118, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p103/22544>. Acesso em: 16 mar. 2024.

DETTMER, Kiara. **A internacionalização dos clubes desportivos** – Um estudo qualitativo da internacionalização na indústria desportiva. 2020. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1449331/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

DUNNING, John H. Teorias e Paradigmas da Atividade Empresarial Internacional: Os Ensaio Selecionados de John H. Dunning, Volume I. In: **Teorias e Paradigmas da**

Atividade Empresarial Internacional . Publicação Edward Elgar, 2002. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/monobook/1840647000.xml>. Acesso em: 03 abr. 2024.

EM mais um importante passo de gestão ao profissional Cruzeiro Esporte Clube consolida parceria mundial com a WeWork. **Cruzeiro EC**, 2020. Disponível em <https://www.cruzeiro.com.br/noticia/show/18530/em-mais-um-importante-passo-de-gestao-profissional-cruzeiro-esporte-clube-consolida-parceria-mundial-com-a-wework>. Acesso em: 05 abr. 2024.

FERNANDES, Davyd Pereira. **O processo de internacionalização das empresas brasileiras**. Porto Alegre: 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/255951>. Acesso em: 21 abr. 2024.

FOLLE, Alexandra; NASCIMENTO, Juarez Vieira do; GRAÇA, Amândio Braga dos Santos. Processo de formação esportiva: da identificação ao desenvolvimento de talentos esportivos. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 26, p. 317-329, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/23891>. Acesso em: 17 abr. 2024.

GASPARETTO, Thadeu Miranda. Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 51-63, 2013. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=629&path%5B%5D=636>. Acesso em: 21 mar. 2024.

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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbce/a/nQwxcCFYTPGQy5cyLCVTzrm/?lang=pt>. Acesso em: 21 mar. 2024.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651339010137414/full/html>. Acesso em: 26 fev. 2024.

KOGUT, Clarice Secches; CARVALHO, JOÃO VITOR FERNANDES. Comprando sua entrada: a estratégia de internacionalização do maior clube de futebol do Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 21, p. e2022-0249, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/XRVWmy9Q3KTMl8f39HsJzVK/?lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2024.

KOTABE, Masaaki Mike; HELSEN, Kristiaan. **Global marketing management**. John Wiley & Sons, 2022. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=doCFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=kotabe+helsen&ots=rdGxWARwDp&sig=a2LGqBsymTdXcBH_kib1fhQcx6A#v=onepage&q=kotabe%20helsen&f=false. Acesso em: 10 abr. 2024.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. In: **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e**

controle. 1994. pág. 676-676. Disponível em:
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-407224>. Acesso em: 02 abr. 2024.

KRAUS, Pedro Guilherme. O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 2, pág. 25-47, 2006. Disponível em:
<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/206>. Acesso em: 27 fev. 2024.

STOCKER, Fabricio; JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. Teorias de Internacionalização e Redes Organizacionais: Uma Análise Sobre a Complementaridade Teórica. **Revista LICEU on-line**, v. 8, n. 1, p. 6-26, 2018. Disponível em:
https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1781. Acesso em: 13 mar. 2024.

MESMO durante pandemia departamento de negócios internacionais segue com ações de internacionalização da marca Cruzeiro. **Cruzeiro EC**, 2021. Disponível em
<https://www.cruzeiro.com.br/noticias/mesmo-durante-a-pandemia-departamento-de-negocios-internacionais-segue-com-aco-es-de-internacionalizacao-da-marca-cruzeiro>. Acesso em 04 abr. 2024.

MAIA-UNIFOR, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; DE ANDRADE-UNIFOR, Matilde Fernandes Dantas. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE CEARÁ E FORTALEZA, DE 2018 A 2022. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/61.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

MOÇAMBIQUE abre as portas aos brasileiros do Cruzeiro. **Jornal Desafio**, 2021. Disponível em:
<https://jornaldesafio.co.mz/mocambique-abre-as-portas-aos-brasileiros-do-cruzeiro/?amp=1>. Acesso em: 11 mar. 2024.

NAKAMURA, Wilson Toshio; CERQUEIRA, Sérgio de Albuquerque. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qCtMycKvdT7rSq5cgF3sPHM/?lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2024.

NETO, Giovanni Santoro. **A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e a monetização da paixão**. Curitiba, 2021. Disponível em:
[file:///C:/Users/adoni/Documents/2023.2/TCC/SAF/A%20SOCIEDADE%20AN%C3%94NIMA%20DO%20FUTEBOL%20\(SAF\)%20E%20A%20MONETIZA%C3%87%C3%83O%20DA%20PAIX%C3%83O.pdf](file:///C:/Users/adoni/Documents/2023.2/TCC/SAF/A%20SOCIEDADE%20AN%C3%94NIMA%20DO%20FUTEBOL%20(SAF)%20E%20A%20MONETIZA%C3%87%C3%83O%20DA%20PAIX%C3%83O.pdf). Acesso em: 21 mar. 2024.

NIELAND, Alan Lampert. **Internacionalização de clubes de futebol: um estudo comparativo entre clubes brasileiros e europeus**. 2020. Disponível em:
<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/9cbddbaf-2ac2-408c-98c5-406117077e7c/content>. Acesso em: 05 mar. 2024.

RICHELIEU, André. A internacionalização de uma marca de equipa desportiva: O caso das equipas de futebol europeias. **Revista internacional de marketing e patrocínio esportivo**, v. 10, n. 1, pág. 23-38, 2008. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-10-01-2008-B006/full/html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

PRÉ-TEMPORADA: Cruzeiro pode fazer amistosos nos EUA em janeiro. **O Tempo**, 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/cruzeiro/pre-temporada-cruzeiro-pode-fazer-amistoso-nos-eua-em-janeiro-1.2754819>. Acesso em 20 abr. 2024.

PROGRAMA de intercâmbio de futebol. **Cruzeiro EC SAF**, 2024. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/paginas/programa-de-intercambio-de-futebol>. Acesso em 08 abr. 2024.

SORIANO, Ferran. A bola não entra por acaso Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. **Faculdade de direito**, v. 4, p. 116, 2010. Disponível em: https://www.faap.br/revista_faap/juris/juris_vol_4_2010.pdf#page=117. Acesso em: 02 mar. 2024.

SOUZA, Vitor Diorranes Braga de. **A internacionalização de marca dos principais clubes de futebol brasileiro**. 2015. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/88/1/MONOGRAFIA_Internacionalizacaomarcasprincipais.pdf. Acesso em: 02 mar. 2024.

VALUATION TOP 30 clubes do Brasil 2023- 4ª edição. Sports Value, 2023. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/case-studies/valuation-top-30-clubes-do-brasil-2023-4a-edicao/>. Acesso em: 04 abr. 2024.

APÊNDICE

Entrevista realizada via *e-mail* com Adriano Andrade, coordenador do Departamento de Negócios Internacionais (DNI).

Remetente: adrianoandrade@cruzeiro.com.br

Destinatário: adoniastavares@academico.ufpb.br

Assunto do e-mail: Solicitação de dados para o Dep. Internacional do Cruzeiro EC

Pergunta 1- Quais estratégias adotado pelo Dep. no processo de internacionalização? Ex.: abertura de academias/franquias (quais países? quais formatos? quantos?), venda de produtos (quais produtos?), relacionamento com stakeholders para projetos com intenções financeiras (quais stakeholders?), intercâmbio de atletas visando venda, estratégia midiática, estratégia digital, venda de imagem, etc. Toda estratégia adotada seria interessante constar na análise. Em síntese, como é feito o processo de internacionalização? Existe algum documento ou relatório que possam repassar sobre essas estratégias?

Resposta 1- Trabalhamos em 3 pilares: internacionalização da marca, geração de novas receitas e capacitação dos colaboradores. Anexo um documento com todos os programas que realizamos!

Pergunta 2- Quais são os mercados-alvos? Como é a receptividade do consumidor?

Resposta 2- Temos parceiros ao redor do mundo que buscam e fomentam nossas parcerias, atacamos muito ásia e sobretudo américa do norte. Somos o país do futebol, portanto a receptividade é quase sempre muito boa, todos querem consumir de certa forma o futebol brasileiro.

Pergunta 3- Como foi feita a escolha do mercado-alvo/consumidores?

Resposta 3- Modéstia parte, como somos um dos poucos clubes no brasil que atuam diretamente na área internacional, realizamos várias parcerias no modo “passivo”. Ativamente optamos por América do Norte e Ásia, porém confesso que é mais pela alta demanda que temos com essas regiões do que por algum estudo específico que determina isso. Assim como todo o planeta, são locais em que o público consome muito futebol e somos uma opção extremamente enriquecedora para todos os players pelo fato de representarmos o futebol brasileiro, conseguimos de certa maneira concorrer com gigantes europeus.

Pergunta 4- Existe alguma adaptação da marca ou de produtos para levar ao exterior? Como é feito a logística e o processo desses produtos? Tem dados disto?

Resposta 4- Não, mas veja se no anexo tem algo sobre esse tema.

Pergunta 5- Como enxergam a concorrência dos outros clubes brasileiros ou estrangeiros (Ex.: Europa)?

Resposta 5- Como citei logo acima, levamos a marca do Cruzeiro representando primeiramente o futebol brasileiro, que é nosso maior produto e nossa maior marca. Portanto a nível de representatividade nosso foco é esse. Quanto aos produtos, o que ofertamos é muito ofertado por clubes europeus também, porém eles já entenderam que a Internacionalização é peça fundamental e é institucionalizado não só pelos clubes e sim pelas ligas. Portanto o nosso diferencial é ainda ser um setor não explorado no Brasil, onde bebemos “água limpa” e conseguimos atrair muitos clientes. Os europeus são extremamente engajados no processo de internacionalização.

Pergunta 6- A partir dessas estratégias, como o clube está gerando essas receitas? Qual faturamento em cada área de estratégia? Existe um relatório dos resultados do Dep. em questão de monetização?

Resposta 6- Todos os nossos produtos são geradores de receitas não usuais no nosso futebol, nos últimos 10 anos geramos mais de 10 milhões em receitas oriundas do Dpto de Negócios Internacionais, e claro, fomos extremamente impactados pela pandemia.

Pergunta 7- Qual evolução do resultado financeiro desde a abertura do Dep.? Existe um relatório de evolução? O que foi melhorado com o passar dos anos?

Resposta 7- O clube vem de uma mudança para SAF em que todas as áreas sofreram muitas mudanças, antes disso tivemos a maior crise institucional da história centenária do clube e com isso tivemos um “reset” pós chegada da nova gestão, o que temos somente dos anos SAF, que se iniciou em 2022 e foi logo após a pandemia, portanto, continuamos no clube e estamos em processo de consolidação do Dpto perante ao novo modelo de gestão do clube.

Pergunta 8- Tem alguma dificuldade fiscal ou regulatória?

Resposta 8- Até hoje não tivemos.

Pergunta 9- Qual real benefício, à nível de faturamento, é sentido pelo Cruzeiro de uma forma geral?

Resposta 9- Baixo, o faturamento do Dpto é “pouco sentido”. Agora com a SAF, que traz um olhar muito profissional para todas as áreas, acredito que seremos mais vistos e valorizados, podendo trazer assim no futuro receitas que de fato impactarão no dia a dia do clube.

Pergunta 10- A nível internacional, qual posicionamento de marca é trabalhado pelo Dep.? Como é sentido o resultado da internacionalização em posicionamento internacional? Tem algum estudo interno sobre isso?

Resposta 10- Atravessamos fronteiras através do futebol brasileiro. Realizamos diversas parcerias ao longo dos últimos 15 anos. Nossos estudos são nossos cases, com muitos convênios extremamente bem sucedidos e que perduram até hoje.