



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

VINÍCIUS GOMES BARBOSA

PERFIL E RELEVÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
PARA O MERCADO ESPORTIVO

JOÃO PESSOA

2024

VINÍCIUS GOMES BARBOSA

**PERFIL E RELEVÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
PARA O MERCADO ESPORTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina Silva Paixão
(Departamento de Economia/UFPB)

JOÃO PESSOA

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

E238p Barbosa, Vinicius Gomes.

Perfil e relevância do profissional de Relações Internacionais para o mercado esportivo / Vinicius Gomes Barbosa. - João Pessoa, 2024.

35 f.

Orientação: Márcia Cristina Da Silva Paixão.

Coorientação: Lucas Milanez de Lima Almeida.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Esporte. 2. Gestão esportiva. 3. Internacionalização. 4. Mercado de trabalho. I. Paixão, Márcia Cristina Da Silva. II. Almeida, Lucas Milanez de Lima. III. Título.

UFPB/CCSA

CDU 327


VINICIUS GOMES BARBOSA

**PERFIL E RELEVÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
PARA O MERCADO ESPORTIVO**

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 08 de outubro de 2024.


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MARCIA CRISTINA SILVA PAIXÃO**
Data: 09/10/2024 08:17:54-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Márcia Cristina Silva Paixão – (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Documento assinado digitalmente
 **SAMUEL RUFINO DE CARVALHO**
Data: 09/10/2024 16:53:58-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Samuel Rufino de Carvalho
Universidade Federal de Goiás - UFG

Documento assinado digitalmente
 **MOJANA VARGAS CORREIA DA SILVA**
Data: 10/10/2024 17:04:15-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Mojana Vargas Correia da Silva
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer outro(a), gostaria de agradecer a Deus que, em Sua infinita bondade, tem sido a luz que guiou meus passos ao longo desta jornada. Sem sua orientação e força, este percurso teria sido muito mais desafiador. Minha gratidão é imensa por todas as bênçãos recebidas e pelo conforto espiritual em momentos de dúvida.

Aos meus pais, avós e familiares, minha eterna gratidão. Vocês foram a base sólida que sustentou cada avanço e superou cada obstáculo. O amor e o apoio incondicional que me ofereceram foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de carinho e cada oração fez a diferença.

Aos meus companheiros de curso, agradeço por cada momento compartilhado, pelas experiências e aprendizados mútuos. As amizades e as trocas de conhecimento foram vitais para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Juntos, enfrentamos desafios e comemoramos conquistas, e isso certamente tornou a jornada mais rica e gratificante.

Aos meus professores, sou imensamente grata por toda a orientação e dedicação. Suas aulas foram mais do que ensinamentos; foram verdadeiros pilares para o meu desenvolvimento. A paciência, o conhecimento e o entusiasmo de cada um contribuíram significativamente para minha formação e sucesso.

Também agradeço fortemente a orientação da professora Márcia Cristina Silva Paixão, do Departamento de Economia da UFPB, que aceitou o desafio e me guiou com sabedoria e paciência na elaboração deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que me acompanharam durante esta jornada na grande João Pessoa. Cada pessoa que cruzou meu caminho, que ofereceu uma palavra amiga ou um apoio, ajudou a construir esta história. O carinho e a colaboração de cada um foram essenciais para que eu pudesse alcançar meus objetivos e concluir esta etapa com êxito.

RESUMO

O presente estudo discute o perfil e a relevância do profissional de Relações Internacionais (RI) com o objetivo de investigar seu potencial de atuação no mercado esportivo. A metodologia adotada foi uma revisão de literatura com abordagem qualitativa e quantitativa. O levantamento de referências foi feito recorrendo-se às seguintes fontes: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Academic Search Complete*, *Elton Bryson Stephens Company* (EBSCO) e Google Acadêmico. Os resultados obtidos mostraram que competências dos profissionais de RI são relevantes para o mercado esportivo, especialmente em contextos de internacionalização. Especificamente, que suas habilidades em negociação, comunicação intercultural e conhecimentos sobre políticas globais tem papel vital no mercado esportivo, principalmente em áreas como parcerias globais, expansão de marcas para mercados estrangeiros e gestão de participação em eventos internacionais. Conclui-se que a crescente internacionalização do esporte amplia o mercado potencial para profissionais qualificados em Relações Internacionais, tornando-os peças-chave para o sucesso e evolução das organizações esportivas em um cenário globalizado.

Palavras-chave: Esporte; Gestão Esportiva; Internacionalização; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This thesis explores the profile and significance of International Relations (IR) professionals with the aim of investigating its potential to operate in the sports market. The research methodology employed was a literature review, incorporating both qualitative and quantitative approaches. The reference collection was conducted using the following sources: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Academic Search Complete, Elton Bryson Stephens Company (EBSCO), and Google Scholar. The findings reveal that the competencies of IR professionals are highly pertinent to the sports market, particularly in the context of globalization. Specifically, their expertise in negotiation, intercultural communication, and global policy knowledge is crucial for the sports sector, especially in areas such as global partnerships, brand expansion into international markets, and managing participation in international events. The study concludes that the growing internationalization of sports broadens the potential job market for qualified International Relations professionals, making them a key part of the success and development of sports organizations in a globalized world.

Keywords: Internationalization; Labor Market; Sports; Sports Management.

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 - Frequência de citação a competências de gestores esportivos (%)	30

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1 - Internacionalistas e gestores esportivos: habilidades por características-chave	17
Quadro 2 – Quadro-resumo da revisão de literatura: aspectos qualitativos	25
Quadro 3 – Quadro-resumo da revisão de literatura: aspectos quantitativos	35

LISTA DE SIGLAS

EBSCO	<i>Elton Bryson Stephens Company</i>
RI	Relações Internacionais
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	14
1.2 Estrutura do trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO DA PESQUISA	15
2.1 Perfil do gestor esportivo	16
2.2 Formação do internacionalista e perfil do gestor esportivo	17
2.3 Relevância do internacionalista na internacionalização do setor esportivo	18
3 METODOLOGIA	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1 Resultados da revisão de literatura: aspectos qualitativos	22
4.2 Resultados da revisão de literatura: aspectos quantitativos	30
4.2.1 <i>Um estudo de caso: Manchester City Football Club</i>	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho esportivo tem se mostrado em constante crescimento e transformação, impulsionado pela crescente globalização do esporte e pela busca por novas oportunidades de negócios em âmbito internacional. Nesse contexto, a atuação do profissional de Relações Internacionais (RI) torna-se cada vez mais relevante e estratégica para o sucesso das organizações esportivas e a realização de grandes eventos.

Dessa perspectiva, a presente pesquisa discute o perfil e a relevância do profissional de Relações Internacionais (RI) com o objetivo de investigar seu potencial de atuação no mercado esportivo, contribuindo para o avanço do conhecimento e aprimoramento das práticas nesse campo. Compreender as aptidões requeridas para atuar nesse segmento produtivo é fundamental para direcionar a formação acadêmica, a capacitação profissional e o desenvolvimento de carreira dos estudantes e profissionais que almejam trabalhar nas relações internacionais aplicadas ao esporte.

O gestor esportivo é um profissional responsável pela administração e organização de atividades relacionadas ao esporte, atuando em clubes, federações e eventos. Suas funções incluem o planejamento estratégico, gestão financeira, *marketing* e comunicação, além da coordenação de equipes e do relacionamento com patrocinadores e a comunidade. A profissionalização da gestão esportiva é essencial para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações, especialmente em um cenário onde a comercialização e a profissionalização do esporte estão em ascensão.

Considera-se que os profissionais de Relações Internacionais possuem um conjunto específico de competências e habilidades adquiridas ao longo de sua formação que englobam áreas diversas como relações diplomáticas, gestão de comércio internacional e profundo conhecimento econômico. E que estes aspectos podem atender aos critérios necessários para ocupar cargos de gestão esportiva em um ambiente cada vez mais globalizado.

Em outras palavras, a pesquisa se justifica pela necessidade de se compreender a relevância das aptidões do profissional de Relações Internacionais para o cenário esportivo atual, com interações entre atores que vão além do ambiente interno e nacional de clubes e instituições envolvidas.

Nesse sentido, tem-se em vista que esta pesquisa contribuirá para a ampliação de oportunidades para os internacionalistas em um novo nicho de trabalho, em consonância com um aprimoramento da gestão esportiva.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é investigar o potencial de atuação do profissional de Relações Internacionais no mercado esportivo.

Os objetivos específicos são:

- a) mapear o que a literatura aborda sobre o perfil técnico e gerencial esperado do gestor esportivo, seja ele brasileiro ou estrangeiro;
- b) identificar quais características desse perfil esperado são desenvolvidas na formação do profissional de Relações Internacionais;
- c) discutir o potencial de atuação do profissional de Relações Internacionais na gestão esportiva e, em especial, de sua contribuição para a internacionalização do setor.

1.2 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em quatro seções, além desta Introdução. A Seção 2 fundamenta o estudo com aspectos do mercado esportivo globalizado. São abordados aspectos como o perfil do gestor esportivo e as competências dos internacionalistas relevantes para a internacionalização do setor esportivo. A Seção 3, da Metodologia da Pesquisa, descreve a realização da revisão de literatura empreendida, utilizando-se fontes acadêmicas e relatórios do setor esportivo. Optou-se por uma combinação das abordagens qualitativas e quantitativas para uma análise abrangente das competências dos profissionais de RI e sua aplicabilidade no mercado esportivo. Os resultados da pesquisa são apresentados na Seção 4 onde são analisados os achados da revisão de literatura. Essa Seção enfatiza a relevância das competências dos profissionais de RI para o mercado esportivo, especialmente em contextos de internacionalização, e revela a importância de habilidades como negociação, diplomacia e gestão de conflitos como essenciais para a gestão de clubes e eventos esportivos em um cenário global e para a internacionalização do setor. Por fim, na Seção 5 são apresentadas as Considerações Finais, com uma síntese das principais conclusões da pesquisa, destacando a importância do papel do profissional de Relações Internacionais no setor esportivo globalizado, bem como as implicações de suas competências para o sucesso das organizações nesse cenário.

2 FUNDAMENTAÇÃO DA PESQUISA

O mercado esportivo globalizado apresenta desafios e oportunidades que requerem uma abordagem profissional especializada. O profissional de Relações Internacionais possui habilidades e conhecimentos cruciais para uma atuação eficaz nesse contexto.

O profissional de RI é capacitado para compreender e atuar em contextos multiculturais e complexos, desenvolvendo habilidades em negociação, diplomacia e gestão de conflitos. Segundo Moura (2020), esse profissional deve possuir uma sólida formação em política internacional, economia, direito internacional e cultura, além de habilidades práticas em comunicação intercultural e negociação.

Além disso, ele deve ser capaz de analisar cenários internacionais e elaborar estratégias que promovam a cooperação entre diferentes entidades, sejam elas governamentais, não-governamentais ou corporativas (Silva, 2018). A formação contínua e a capacidade de adaptação às constantes mudanças no cenário global são características essenciais para o sucesso neste campo (Almeida, 2019).

A internacionalização de clubes e instituições esportivas não se limita à exportação de talento ou à participação em competições estrangeiras. Ela envolve a construção de uma presença global por meio de parcerias, filiais internacionais e estratégias de marca. Segundo Giulianotti e Robertson (2007), a globalização esportiva reflete-se na mobilidade de atletas, treinadores e até torcedores, além da transmissão de eventos esportivos a audiências globais.

Ainda, as negociações internacionais no esporte envolvem complexidade devido às diferenças culturais, jurídicas e econômicas. Telles (2020) afirma que a negociação de contratos de patrocínio, direitos de transmissão e transferências de jogadores requer um profundo entendimento dos mercados internacionais e das regulamentações locais.

Ferreira (2017) afirma que os internacionalistas possuem competências específicas para conduzir negociações internacionais eficazes. Eles aplicam técnicas de negociação, mediação e resolução de conflitos para alcançar acordos benéficos para todas as partes envolvidas. Sua habilidade em construir e manter relações diplomáticas é fundamental para o sucesso das negociações.

Por outro lado, o *marketing* global no esporte visa expandir a visibilidade e o engajamento da marca esportiva em diferentes regiões do mundo. Santos (2021) destaca que as campanhas de *marketing* internacional precisam ser adaptadas às preferências culturais e aos comportamentos dos consumidores em diversos mercados. Os profissionais de RI contribuem significativamente para o desenvolvimento dessas estratégias, fornecendo *insights* sobre os

mercados estrangeiros e ajudando a adaptar as campanhas às realidades locais. Eles também facilitam parcerias com empresas e organizações internacionais para promover a marca esportiva (Almeida, 2020).

Os eventos esportivos de grande escala são ocasiões que transcendem o simples entretenimento, tornando-se plataformas para o exercício de *soft power* e diplomacia pública (Nye, 2004). Nesses contextos, o profissional de Relações Internacionais é fundamental na mediação e facilitação de negociações entre diversas partes interessadas.

De acordo com Santos (2020), a participação em negociações diplomáticas para eventos esportivos envolve a criação de acordos bilaterais e multilaterais, a negociação de contratos de transmissão e patrocínio, e a gestão de questões logísticas e de segurança. A habilidade em lidar com diferentes culturas e interesses políticos é essencial para garantir o sucesso e a harmonização de interesses durante esses eventos.

Além disso, a capacidade de resolver conflitos e negociar compromissos é crucial, especialmente quando se lida com questões sensíveis como a política de vistos, direitos humanos e condições de trabalho (Martins, 2017). A experiência e o conhecimento do profissional de RI em direito internacional e diplomacia são, portanto, indispensáveis para a organização e execução eficaz desses eventos.

Em consonância, a atuação do profissional de Relações Internacionais no mercado esportivo é vital para o sucesso de eventos de grande escala. Sua habilidade em negociar, mediar e coordenar interesses diversos contribui para a realização harmoniosa desses eventos, promovendo não apenas o esporte, mas também a cooperação internacional e o entendimento entre nações. Assim, a relevância desse profissional é amplamente reconhecida e valorizada em um mercado cada vez mais globalizado e interdependente.

2.1 Perfil do gestor esportivo

O perfil adequado do gestor esportivo, seja brasileiro ou estrangeiro, é amplamente discutido na literatura. Sordi e Theobald (2017) ressaltam a importância das habilidades de gestão como liderança, visão estratégica, capacidade de tomada de decisão e habilidades interpessoais, para o sucesso nesse campo.

Marioni e Pinto Júnior (2020) destacam a necessidade de compreensão do modelo de negócio específico do esporte, incluindo aspectos como *marketing* esportivo, gestão de talentos e finanças. Segundo os autores, essa compreensão é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes e para a adaptação a um ambiente altamente competitivo.

2.2 Formação do internacionalista e perfil do gestor esportivo

A formação do internacionalista oferece uma série de habilidades e conhecimentos que se alinham ao perfil do gestor esportivo, especialmente em um contexto globalizado e dinâmico do setor. O Quadro 1 permite comparar algumas das características-chave desses dois perfis.

Quadro 1 - Internacionalistas e gestores esportivos: habilidades por características-chave

Características-chave	Internacionalista	Gestor Esportivo
Conhecimento em Relações Internacionais	Domínio de teorias políticas, econômicas e culturais globais; compreensão dos sistemas internacionais.	Conhecimento do ambiente esportivo global; compreensão das dinâmicas da indústria esportiva.
Habilidades de Comunicação	Fluência em múltiplos idiomas; habilidades de negociação e diplomacia.	Habilidades de comunicação eficazes; capacidade de influenciar e motivar equipes.
Visão Estratégica	Capacidade de análise de cenários globais; identificação de oportunidades e ameaças.	Capacidade de desenvolver estratégias de longo prazo; adaptação a mudanças no mercado.
Capacidade Analítica	Habilidade em análise de dados e informações complexas; tomada de decisão baseada em evidências.	Capacidade de análise de desempenho esportivo; interpretação de métricas de negócios.
Conhecimento de Políticas Esportivas Globais	Compreensão das políticas esportivas internacionais e regulamentações.	Conhecimento das regulamentações esportivas globais e nacionais; conformidade regulatória.

Fonte: Mello e Silva (2013); Ribeiro, Carneiro e Marinho (2020); Ciechan-Kujawa e Perechuda (2022).
Elaboração própria.

Como o Quadro 1 revela que as características da formação do internacionalista podem se alinhar ao perfil do gestor esportivo em diversos aspectos. Uma comparação entre os dois perfis revela sobreposições significativas como capacidade analítica, habilidades de

comunicação intercultural, compreensão dos contextos políticos e econômicos globais, e capacidade de negociação. Essas habilidades são essenciais para o gestor esportivo lidar com a crescente internacionalização do setor esportivo e para enfrentar os desafios que venham a surgir decorrentes desse processo.

2.3 Relevância do internacionalista na internacionalização do setor esportivo

Autores como Silva e Cavalcanti (2021) afirmam que os internacionalistas possuem habilidades cruciais para promover a internacionalização de maneira eficaz, incluindo a identificação de oportunidades de mercado, o estabelecimento de parcerias estratégicas e a resolução de questões diplomáticas e regulatórias complexas.

Segundo Prado e Mian (2015), uma abordagem interdisciplinar, combinando conhecimentos em Relações Internacionais e habilidades de gestão, é essencial para o sucesso no mercado esportivo global. Os autores destacam que o internacionalista traz consigo uma compreensão aprofundada dos contextos políticos, econômicos e culturais globais, o que é fundamental para a formulação de estratégias de internacionalização bem-sucedidas.

Além disso, Santos, Freire e Miranda (2017) enfatizam que o internacionalista pode contribuir significativamente para a internacionalização do setor esportivo por meio da análise de publicações científicas e da pesquisa em gestão esportiva. Essa análise crítica e pesquisa embasada podem fornecer *insights* valiosos para a formulação de estratégias de internacionalização mais eficazes.

Portanto, pode-se afirmar que o perfil do internacionalista desempenha um papel crucial na internacionalização do setor esportivo, fornecendo conhecimentos especializados e habilidades interdisciplinares necessárias para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente globalizado.

A relevância dos internacionalistas também se manifesta na capacidade de atuar como mediadores culturais, facilitando a adaptação de equipes esportivas e organizações a diferentes contextos culturais. De acordo com Rodrigues (2020), em um mundo cada vez mais interconectado, a compreensão das nuances culturais e sociais de diversos países torna-se vital para o estabelecimento de relações de confiança e cooperação. Nesse sentido, o internacionalista é capaz de identificar e mitigar potenciais conflitos culturais, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Além disso, a capacidade de negociar acordos internacionais é uma das competências-chave dos internacionalistas. No setor esportivo, a negociação de contratos, direitos de

transmissão, patrocínios e outras parcerias estratégicas requer um conhecimento aprofundado das práticas e normas internacionais. A habilidade de negociar de forma eficaz pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização esportiva no mercado global.

A adaptação às regulamentações internacionais também é uma área onde os internacionalistas podem agregar valor significativo. As organizações esportivas operam em um ambiente regulatório complexo, que varia de país para país. Compreender e estudar essas regulamentações é essencial para garantir a conformidade e evitar penalidades que possam comprometer as operações e a reputação da organização. Os internacionalistas, com sua formação em direito internacional e políticas públicas, estão bem equipados para lidar com essas questões.

A inovação e a criatividade são outras áreas onde os internacionalistas podem fazer a diferença. Em um mercado esportivo global altamente competitivo, a capacidade de pensar de forma inovadora e desenvolver novas estratégias de mercado é crucial. Os internacionalistas trazem uma perspectiva única, combinando seu conhecimento dos mercados internacionais com a capacidade de identificar tendências emergentes e oportunidades de inovação. Isso pode resultar em campanhas de *marketing* mais eficazes, estratégias de engajamento de fãs mais envolventes e novas formas de monetizar ativos esportivos.

Os desafios geopolíticos também não podem ser ignorados. A instabilidade política e econômica em diferentes partes do mundo pode impactar significativamente o setor esportivo. Os internacionalistas, com seu conhecimento das dinâmicas geopolíticas, estão em uma posição privilegiada para antecipar e mitigar esses riscos. Eles podem desenvolver estratégias para lidar com crises e garantir a continuidade dos negócios em ambientes incertos.

Finalmente, a importância do *networking* internacional não deve ser subestimada. Os internacionalistas têm acesso a uma rede global de contatos, incluindo outros profissionais de relações internacionais, diplomatas, acadêmicos e líderes empresariais. Essa rede pode ser um recurso inestimável para as organizações esportivas, proporcionando acesso a novos mercados, parceiros e oportunidades.

Em conclusão, a relevância do profissional de Relações Internacionais para o mercado esportivo é inegável. Sua capacidade de navegar em um ambiente global complexo, mediar questões culturais, negociar acordos internacionais, garantir a conformidade regulatória, inovar e mitigar riscos geopolíticos faz dele um recurso-chave para qualquer organização esportiva que busque expandir suas operações globalmente. Portanto, investir na contratação de internacionalistas se revela como uma estratégia inteligente para qualquer entidade esportiva que deseja prosperar em um mundo cada vez mais globalizado.

3 METODOLOGIA

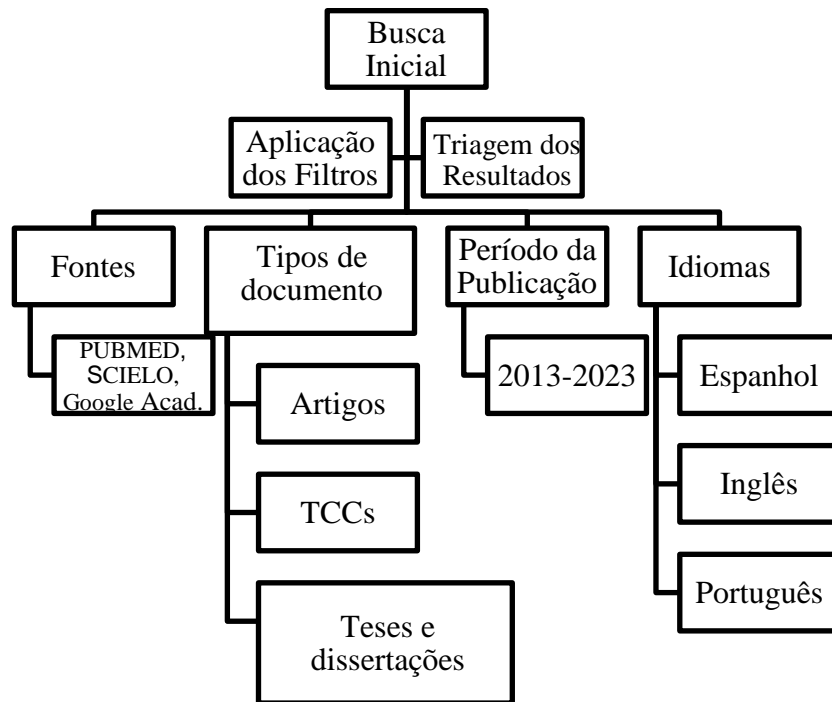
Este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo a revisão e análise de produções acadêmicas e científicas publicadas sobre o tema proposto.

No presente estudo, a abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos aspectos subjetivos e contextuais relacionados ao perfil do profissional de Relações Internacionais no mercado esportivo, enquanto a abordagem quantitativa possibilita uma análise de estatísticas e a identificação de padrões e tendências. Segundo Marconi e Lakatos (2009), a combinação dessas abordagens enriquece a análise ao permitir uma visão mais completa e detalhada do fenômeno investigado.

A pesquisa bibliográfica envolveu a coleta e análise de fontes já existentes sobre o tema, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos, com o objetivo de compreender o estado atual do conhecimento sobre o perfil e a relevância dos profissionais de Relações Internacionais no mercado esportivo. Para a seleção dos estudos, foram utilizados filtros específicos para delimitar a pesquisa. Foram escolhidos documentos que abordam o perfil de internacionalistas e gestores esportivos, incluindo trabalhos de conclusão de curso de graduação (TCCs), dissertações, teses e artigos acadêmicos.

A análise foi restrita a documentos publicados entre 2013 e 2023 e nos idiomas português, inglês e espanhol. O Google Acadêmico foi a principal ferramenta utilizada para a busca e seleção dos estudos, com critérios de inclusão e exclusão baseados na relevância e qualidade dos documentos encontrados. Os critérios de inclusão garantiram a pertinência e atualidade das fontes, enquanto os critérios de exclusão eliminaram documentos que não atendiam aos requisitos de qualidade ou escopo do tema. A Figura 1 mostra os parâmetros estabelecidos para seleção e inclusão de estudos na pesquisa.

A análise dos dados foi realizada em um esforço de aplicar, ainda que parcialmente, procedimentos da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Essa técnica permite a categorização e interpretação dos dados qualitativos de forma sistemática e rigorosa. Neste trabalho, a análise de conteúdo consistiu da identificação de temas, padrões e tendências nos documentos selecionados, buscando-se uma maior compreensão do perfil e da relevância dos profissionais de Relações Internacionais no mercado esportivo.

Figura 1: Parâmetros para seleção e inclusão na pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados da revisão de literatura: aspectos qualitativos

A relevância deste trabalho científico é evidenciada pelo panorama atual do mercado de trabalho esportivo que abrange uma ampla gama de atividades, desde a gestão de clubes esportivos internacionais até a organização de grandes eventos esportivos globais. Por exemplo, a negociação de acordos comerciais para a transferência de jogadores entre diferentes países, a coordenação de estratégias de *marketing* esportivo em âmbito internacional e a participação em negociações diplomáticas para a realização de eventos esportivos de grande escala são apenas alguns exemplos das complexidades envolvidas no campo das relações internacionais no esporte. A amostra de trabalhos discutida nesta seção revela esses aspectos.

O artigo de Mello e Silva (2013) teve como objetivo principal identificar as competências necessárias para a gestão esportiva. A metodologia adotada foi uma pesquisa fenomenológica baseada na percepção dos gestores esportivos sobre seu campo de trabalho. Seguindo os passos de Martins e Bicudo (2005) e Silva (1991), foi formulada uma pergunta orientadora: "Para você, o que é ser um gestor de instituição esportiva?". Os resultados indicaram três categorias de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Destacaram-se o conhecimento em gestão de pessoas e finanças, além de vendas, *marketing* e administração. As competências atitudinais foram consideradas igualmente importantes aos conhecimentos práticos das áreas citadas aplicadas ao cotidiano da instituição.

Silva e Cavalcanti (2013) exploraram o uso do esporte como ferramenta diplomática no cenário internacional, adotando uma abordagem qualitativa e exploratória por meio de revisão bibliográfica. Concluíram que o esporte é uma poderosa ferramenta de diplomacia na era da globalização, facilitando a comunicação e construindo pontes entre nações, além de reduzir desentendimentos.

Já o estudo realizado por Gasparetto (2013) focou na internacionalização dos clubes de futebol do Brasil, produzindo um ensaio teórico descritivo a partir de uma revisão de literatura com caráter exploratório. Concluiu que a internacionalização de um clube de futebol é processo complexo, necessitando de planejamento estratégico, conhecimento de mercado internacional e operação contínua. A valorização da liga e dos clubes, bem como a internacionalização das

marcas, pode aprimorar o espetáculo esportivo. A profissionalização da gestão dos clubes brasileiros beneficia todos os envolvidos no esporte.

Por sua vez, o artigo publicado por Freitas (2015) analisou as autopercepções da competência de liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras, considerando a formação acadêmica como fator mediador. Foram realizados dois estudos: o primeiro com 85 presidentes utilizando o *Managerial Behaviour Instrument* adaptado, e o segundo com entrevistas a 10 presidentes de federações de Minas Gerais. Os depoimentos foram analisados quanto ao conteúdo e também foi feita consulta aos estatutos. Concluiu-se que todos os presidentes se consideraram competentes em liderança gerencial, com diferenças significativas entre os formados em educação física e outros cursos. A formação acadêmica e experiências prévias foram fundamentais para o exercício eficaz das funções gerenciais.

Prado e Mian (2015) buscaram demonstrar os diversos campos de atuação para profissionais de Relações Internacionais, apontando possíveis áreas de especialização. A metodologia incluiu revisão de literatura e entrevistas com profissionais da área. Os resultados destacaram a versatilidade da carreira, com oportunidades no setor público e privado. Concluíram que, apesar de desafios como a falta de percepção do mercado sobre o papel desses profissionais, a área está consolidada no Brasil. Perseverança, dedicação, fluência em inglês e uma mentalidade global seriam essenciais para se destacar.

Sordi e Theobald (2017) analisaram as ofertas de organizações esportivas em Novo Hamburgo e as principais necessidades para o desenvolvimento de habilidades de gestão esportiva. A metodologia incluiu pesquisa descritiva e qualitativa com entrevistas, questionários e pesquisa bibliográfica. Constatou-se que existem lacunas na gestão esportiva, frequentemente preenchidas por profissionais de outras áreas, especialmente em funções comerciais, administrativas e financeiras.

Reis (2018) investigou como as decisões dos executivos e diretores de futebol influenciam o desempenho das equipes no Brasil, utilizando pesquisa exploratória e entrevistas informais. Concluiu que a profissionalização da gestão esportiva é crucial para bons desempenhos, destacando a importância de boa gestão, comprometimento profissional e suporte adequado.

Marioni e Pinto Júnior (2020) analisaram os modelos de negócio utilizados por equipes de futebol nas ligas europeias por meio de revisão bibliográfica. Os resultados ressaltaram a importância do equilíbrio financeiro e da profissionalização da gestão esportiva para a modernização do esporte. É fundamental entender questões financeiras, históricas e políticas para uma gestão eficaz, apesar de não haver um modelo de negócio ideal.

Outro estudo foi o de Perechuda (2020) que avaliou a utilidade da informação financeira na gestão de modelos de negócio de futebol, focando em clubes da liga polonesa. A revisão de literatura indicou que a negligência na informação financeira compromete a estabilidade da gestão. O estudo sugere que o modelo de negócio do futebol pode também ser orientado para benefícios sociais.

Ribeiro, Carneiro e Marinho (2020) descreveram o perfil dos dirigentes de clubes de futebol em Fortaleza - CE, utilizando abordagem quantitativa e análise descritiva. Identificou-se que a gestão é dominada por homens, com idades entre 40 e 49 anos, formação básica e sem formação em gestão esportiva. Os gestores têm ocupações paralelas e dedicam poucas horas à gestão dos clubes, sem remuneração.

Ciechan-Kujawa e Perechuda (2022), por meio de uma pesquisa descritiva exploratória, analisaram os modelos de gestão dos 50 principais clubes de futebol, de acordo com o *ranking* da UEFA de 2017. Os dados coletados foram do período 2012-2017, para cobrir pelo menos três anos para cada clube incluído na pesquisa. Os resultados revelaram que a UEFA mudou os modelos de negócios, mas não se pode dizer que os modelos, na maioria dos casos, tenham melhorado em geral porque a maioria dos clubes não conseguiu melhorar a diversificação das suas receitas. O que melhorou foi a estruturação interna dos clubes, visto que os cargos de direção passaram a ser ocupados por profissionais com formação em diferentes áreas do conhecimento como Direito, Administração e, principalmente, em Economia e Gestão Financeira, eliminando antigos “cartolas” da direção dos clubes. Nesse sentido, foi possível observar uma melhora no equilíbrio das contas dos clubes, com uma diminuição de dívidas e uma melhor relação custo-eficácia dos salários.

Por fim, o estudo de Wiśniewski e Siemiński (2022) teve como objetivo identificar características que constituem uma área comum e universal do comportamento contemporâneo dos tomadores de decisão na construção ou ajuste de um modelo de negócios. O estudo realizou uma revisão da literatura, baseada em diversos artigos publicados que abordam tendências de negócios no esporte. A análise das tendências na mudança do funcionamento dos clubes e organizações desportivas revelou uma analogia com os negócios tradicionais. Destacou-se a convergência das mudanças, particularmente na exigência de digitalização e na necessidade de novas competências, principalmente relacionadas aos canais esportivos de comunicação com o público.

O Quadro 2 apresenta um resumo de aspectos qualitativos identificados a partir da revisão de literatura no presente estudo.

Quadro 2 – Quadro-resumo da revisão de literatura: aspectos qualitativos

(Continua)

Título e autoria do trabalho	Objetivo	Metodologia	Resultados e conclusão
Competências do gestor de academias esportivas Mello e Silva (2013)	Identificar competências necessárias na gestão esportiva.	Pesquisa de abordagem fenomenológica.	Destacaram a importância do conhecimento em gestão de pessoas e finanças. Com menções frequentes sobre áreas, vendas, <i>marketing</i> e administração.
Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil Gasparetto (2013)	Explicar sobre métodos de internacionalização de empresas e adaptá-las ao contexto do futebol atual.	Ensaio teórico descritivo, utilizando-se de revisão de literatura como método, com caráter exploratório.	Pressupõe-se que a internacionalização de um clube de futebol seja um processo complexo, sendo necessário planejamento estratégico, conhecimento do mercado internacional, compreensão de limitações próprias.
Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica Freitas (2015)	Analisar as autopercepções da competência de liderança de presidentes das federações olímpicas brasileiras, tendo como fator mediador a formação acadêmica em nível de graduação.	Fase 1: 85 presidentes preencheram uma versão do <i>Managerial Behaviour Instrument</i> adaptada para a realidade brasileira. Fase 2: 10 presidentes de Minas Gerais foram entrevistados. Ainda, foram consultados os estatutos no que se refere às suas funções.	Na segunda etapa, de aprofundamento dos resultados quantitativos obtidos na primeira, destacou-se a importância percebida pelos presidentes das federações olímpicas de suas formações acadêmicas e experiências prévias para o exercício eficaz de suas funções gerenciais.

<p>O profissional da área internacional e o mercado de trabalho. Novas perspectivas para o profissional de Relações Internacionais Prado e Mian (2015)</p>	<p>Visa demonstrar os vários campos para o profissional egresso do curso de Relações Internacionais, apontando algumas carreiras como potenciais áreas de especialização para o internacionalista.</p>	<p>Foi realizada uma revisão da literatura, através de análises de entrevistas aplicadas em profissionais da área internacional.</p>	<p>Destaca a versatilidade da carreira em Relações Internacionais, ressaltando que os profissionais dessa área têm uma gama de oportunidades tanto no setor público quanto no privado.</p>
<p>O esporte como instrumento de diplomacia no cenário internacional Silva e Cavalcanti (2021)</p>	<p>Explicar como o esporte pode ser utilizado como instrumento de diplomacia no cenário internacional.</p>	<p>Abordagem qualitativa, realizado por meio de abordagem bibliográfica.</p>	<p>Demonstra que o esporte é uma poderosa ferramenta de diplomacia no mundo de hoje.</p>
<p>As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo Sordi e Theobald (2017)</p>	<p>Analisar quais são as ofertas de organizações esportivas e avaliar quais são as principais necessidades para o desenvolvimento de habilidades de gestão esportiva.</p>	<p>Realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa, tendo como técnicas de coleta de dados entrevistas e questionários.</p>	<p>O estudo demonstra que dentro do ambiente de gestão esportiva existem lacunas que são preenchidas, por profissionais de outras áreas.</p>

<p><i>Executive Soccer Director: A New Course to the Brazilian Clubs</i> Reis (2018)</p>	<p>Entender como funcionam as decisões do executivo e do diretor de Futebol e como a presença no Brasil influencia o desempenho da equipe.</p>	<p>Foi utilizado uma pesquisa exploratória. Posteriormente foram feitas entrevistas informais com pessoas ligadas à área esportiva.</p>	<p>A partir dos resultados dos questionários aplicados aos diretores de futebol do Red Bull Bragantino Brasil, observou-se que uma gestão administrativa e comercial adequada de um clube com comprometimento de profissionais que possam gerir as finanças do clube de forma transparente culminam em aumento da geração de valor do clube/empresa.</p>
<p><i>Business Model and Institutional Evolution of European Football</i> Marioni e Pinto Júnior (2020)</p>		<p>Análise dos modelos de negócio empregados por equipes de futebol.</p>	<p>Foi realizada uma revisão bibliográfica de vários modelos de negócio utilizados pelas principais equipes de futebol nas ligas europeias.</p>
<p><i>Utility of financial information in managing football business model: Case from Central Eastern Europe</i> Perechuda (2020)</p>	<p>Avaliar a utilidade da informação financeira na gestão de um modelo de negócio do futebol.</p>	<p>Foi realizada uma revisão de literatura. A abordagem de pesquisa predominantemente qualitativa foi aplicada para entender as finanças dos clubes de futebol.</p>	<p>Os resultados do estudo reiteraram que quando o gestor não utiliza do conhecimento, comercial e financeiro o futebol acaba se tornando um negócio não orientado para o lucro. Pelos resultados das entrevistas, concluíram que o modelo de negócio do futebol também pode ser orientado para benefícios sociais.</p>

<p><i>Managers Profile of the Football Clubs of Fortaleza City – Brazil</i> Ribeiro, Carneiro e Marinho (2020)</p>	<p>Levantar e descrever o perfil dos dirigentes de clubes de futebol da cidade de Fortaleza, estado do Ceará, Brasil.</p>	<p>O estudo utilizou abordagem quantitativa e os resultados foram analisados por meio de estatística descritiva. O método utilizado foi o inquérito descritivo, realizado através de inquérito-questionário e amostra não probabilística.</p>	<p>Os dados indicaram que a gestão dos clubes de futebol de Fortaleza está nas mãos de um perfil predominantemente masculino de 40 a 49 anos, consolidando o domínio desse gênero na gestão do mercado esportivo, principalmente no segmento do futebol; com formação de nível básico, ou seja, no máximo com ensino médio concluído e sem formação na área de gestão esportiva; com ocupação profissional paralela ao trabalho no clube, dedicando cerca de 4 horas à gestão de suas entidades.</p>
<p><i>Challenges and Transformation of Football Clubs Business Models</i> Chan-Kujawa e Perechuda (2022)</p>	<p>Analisar os desafios, as transformações e modelos de negócios dos clubes de futebol.</p>	<p>Foi realizada uma pesquisa descritiva exploratória. Analisaram-se os modelos de gestão dos 50 principais clubes de futebol, de acordo com o ranking da UEFA de 2017. O período estudado foi 2012-2017, a fim de contemplar pelo menos três anos para cada clube incluído na pesquisa.</p>	<p>Os resultados mostraram que a UEFA mudou as regras dos modelos de negócios, mas não houve melhoria, na maioria dos casos, considerando-se que a maioria dos clubes não conseguiu melhorar a diversificação das suas receitas. O que melhorou foi a estruturação interna dos clubes, visto que os cargos de direção passaram a ser ocupados por profissionais de diferentes áreas do conhecimento.</p>

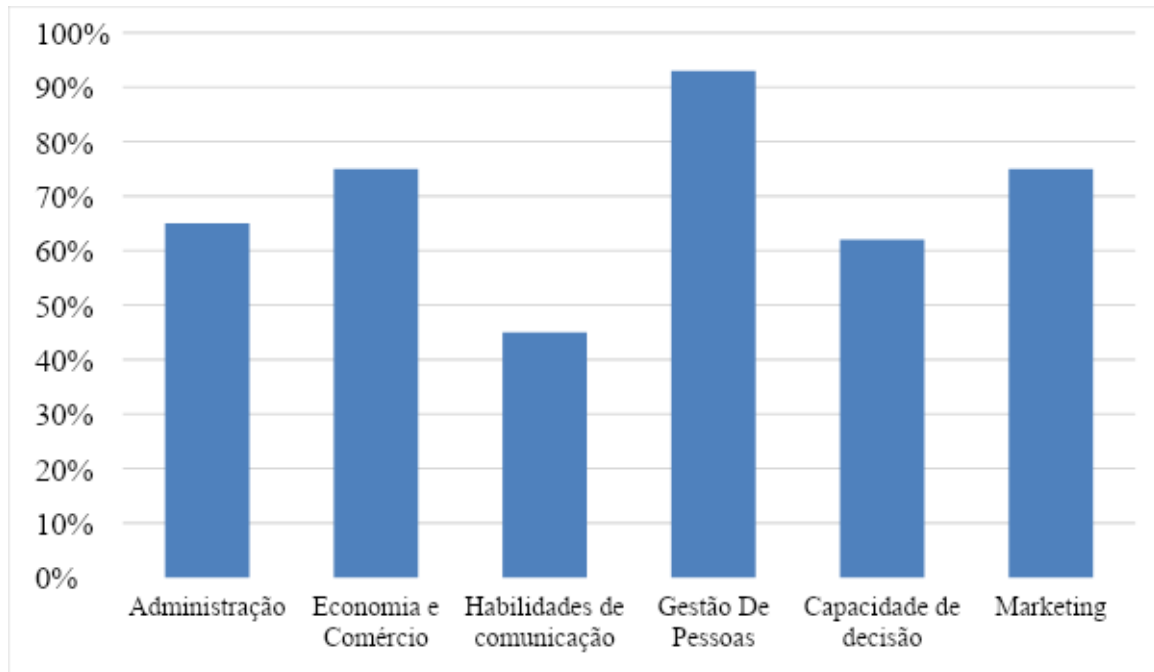
Wiśniewski e Siemiński (2022)	Identificar quais características constituem uma área comum e universal do comportamento contemporâneo dos tomadores de decisão na construção ou ajuste de um modelo de negócios.	Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com base em diversos artigos publicados que envolvessem a temática de tendências de negócios nos esportes.	A análise das tendências na mudança do funcionamento dos clubes e organizações desportivas revelou uma analogia com os negócios tradicionais. Foi importante notar a convergência das mudanças na exigência da digitalização e da inserção de novas competências, principalmente dos canais esportivos de comunicação com o público.
-------------------------------	---	---	--

Fonte: Elaboração própria com base em resultados da pesquisa.

4.2 Resultados da revisão de literatura: aspectos quantitativos

O Gráfico 1 apresenta a frequência na qual diferentes competências são mencionadas como essenciais pelos gestores de instituições esportivas, com destaque para conhecimentos em administração, economia e comércio, habilidades de comunicação, gestão de pessoas, capacidade de decisão e *marketing*.

Gráfico 1 - Frequência de citação a competências de gestores esportivos (%)



Fonte: Mello e Silva (2013); Dobner Sordi, (2017); Nakamura (2021). Elaboração própria.

Com base no Gráfico 1 é possível afirmar que a predominância de habilidades relacionadas à economia, comércio, finanças e administração, sugere uma abertura para a participação de profissionais de outras carreiras não conectadas diretamente ao esporte, mas que podem contribuir para o desenvolvimento de um clube ou entidade esportiva.

Embora o curso de Relações Internacionais (RI) ofereça uma formação abrangente em temas como diplomacia, comércio exterior e políticas globais, ele contempla, com menor frequência, disciplinas que preparem os alunos para áreas como gestão de pessoas e *marketing*. Essa lacuna pode limitar a capacidade dos graduados em atuar de forma eficaz em ambientes corporativos e esportivos, onde a compreensão das dinâmicas de gestão e *marketing* é fundamental para o sucesso organizacional.

A ênfase em gestão de pessoas e *marketing* indica uma necessidade de conhecimentos e habilidades específicas para manter a sustentabilidade e crescimento da instituição. A menor frequência nas áreas de comunicação e capacidade de decisão sugere possíveis áreas de melhoria na formação e na visão estratégica dos gestores.

Essas informações são essenciais para compreender as exigências do mercado de trabalho esportivo e podem orientar programas de capacitação e desenvolvimento profissional para gestores do setor.

Para Simões (2014), por exemplo, profissionais com formações fora do eixo esportivo são essenciais para o crescimento do mercado de *marketing* esportivo. A autora destaca que o *marketing* esportivo não se limita apenas ao conhecimento específico sobre esportes, mas exige também *expertise* em áreas como comunicação, psicologia, economia e administração. Profissionais provenientes dessas áreas podem aplicar técnicas e estratégias desenvolvidas em outros contextos para resolver desafios específicos. Por exemplo, técnicas de psicologia podem ser usadas para entender e influenciar o comportamento dos fãs, enquanto conhecimentos de administração e economia podem ajudar a estruturar campanhas mais eficazes e sustentáveis.

A análise de Nakamura e Bastos (2021) mostra que o *coaching* tem um papel significativo no desenvolvimento dos profissionais e na melhoria da gestão no setor esportivo. Para o mercado de trabalho esportivo, a capacidade de um profissional em utilizar o *coaching* para aprimorar suas habilidades de gestão e liderança é um ativo valioso, visto que a crescente demanda pela excelência e os constantes momentos de competição no setor tornam esse recurso relevante para aqueles que buscam se destacar e progredir em suas carreiras.

O estudo de Pizarro (2017) aborda a FIFA como uma entidade global dominante no futebol, que utiliza sua influência para moldar percepções e promover sua agenda em escala internacional. O *soft power* esportivo pode ser exemplificado pelo impacto econômico positivo gerado pelo futebol a partir da implementação de políticas e estratégias comerciais, promovendo desenvolvimento das relações comerciais e integração entre nações, sendo necessária a atuação de profissionais que possuam competências relacionadas ao meio político e comercial para o desenvolvimento dessas relações.

De acordo com o autor, para os profissionais do mercado esportivo, compreender como a FIFA utiliza o *soft power* pode oferecer *insights* sobre estratégias de influência e construção de imagem em nível global. Conhecimentos sobre o papel do futebol nas relações internacionais podem ser vantajosos para gestores, estrategistas e profissionais de *marketing* esportivo. Assim sendo, profissionais que trabalham com a FIFA ou em associações esportivas podem enfrentar desafios relacionados à reputação e à gestão de crises, sendo demandada a atuação de indivíduos

capazes de compreender essas dinâmicas para gerenciar eficazmente a imagem e as relações públicas de organizações esportivas.

A subseção 4.2.1 apresenta um estudo de caso considerado relevante para os objetivos da presente pesquisa porque oferece uma análise prática e mais detalhada sobre como profissionais de Relações Internacionais podem contribuir para a gestão esportiva. Ele aborda questões como a internacionalização do setor esportivo e a aplicação do perfil técnico e gerencial mapeado na literatura, fazendo uma ponte entre teoria e a prática e evidenciando a relevância de competências do profissional de Relações Internacionais na gestão e expansão global das organizações esportivas.

4.2.1 Um estudo de caso: *Manchester City Football Club*

Em 2008, o *Manchester City Football Club* foi comprado pelo *Abu Dhabi United Group*. O investimento, no valor de aproximadamente £ 210 milhões (Conn, 2014), marcou o início de um processo de transformação importante no clube, que incluiu a internacionalização da marca e investimentos significativos em infraestrutura, elenco e *marketing*. A seguir, apresentam-se informações e dados de resultados desse processo de transformação.

- **Receitas de Direitos de Transmissão**

As receitas de direitos de transmissão, tanto domésticas quanto internacionais, aumentaram significativamente. Em 2011-2012, o clube gerou cerca de £ 98 milhões em direitos de transmissão, valor que superou £ 253 milhões em 2018-2019 (Lizzie, 2020), uma variação de cerca de 158%, refletindo a popularidade crescente do clube globalmente.

- **Receitas de Direitos de Transmissão**

As receitas de direitos de transmissão, tanto domésticas quanto internacionais, aumentaram significativamente. Em 2011-2012, o clube gerou cerca de £ 98 milhões em direitos de transmissão, valor que saltou para mais de £ 253 milhões em 2018-2019 (Deloitte, 2020), uma variação de cerca de 158%, refletindo a popularidade crescente do clube globalmente.

- **Patrocínios e parcerias**

A internacionalização do *Manchester City* também trouxe uma série de parcerias globais. Em 2011, o clube assinou um contrato de patrocínio com a *Etihad Airways*, estimado

em £ 400 milhões, que incluiu *Naming Rights* (direito de nomeação) para o estádio e outros ativos da marca. (Conn, 2014)

- **Base de Fãs Global**

Após 2008, o *Manchester City* implementou diversas iniciativas para expandir sua base de fãs globalmente, com foco em mercados estratégicos como China, Estados Unidos e Oriente Médio. Uma das ações mais impactantes foi a criação de academias e escolas de futebol nesses países, o que ajudou a fortalecer a marca e aumentar o número de seguidores. Antes da aquisição, a presença global do clube era limitada, e as receitas comerciais totalizavam cerca de £ 23 milhões em 2007-2008. No entanto, em 2019, esse valor saltou para £ 227,5 milhões (Statista, 2021), um aumento de quase 890% impulsionado por uma maior base de fãs e visibilidade global.

- **Perfil da gestão antes e depois da aquisição**

Antes da aquisição pelo Abu Dhabi United Group, o *Manchester City* era um clube de médio porte na Liga Inglesa, com uma gestão voltada principalmente para o mercado doméstico, (Kontevik, 2020). A gestão do clube não era focada na internacionalização, e a estrutura administrativa seguia um modelo tradicional, centrado no desempenho dentro da Inglaterra. Não há registros de profissionais de Relações Internacionais na gestão antes de 2008.

Após a aquisição, a gestão do clube foi profundamente transformada, com a implementação de uma estratégia de expansão global. Isso incluiu a contratação de profissionais com ampla experiência em *marketing* esportivo internacional e gestão financeira global, embora não tenha sido identificada a presença de profissionais com formação específica em Relações Internacionais. No entanto, o foco da nova gestão no desenvolvimento de parcerias internacionais e na expansão da marca para mercados globais reforça a relevância das competências típicas de profissionais formados em RI.

- **Oportunidades para profissionais de Relações Internacionais**

Embora a pesquisa não tenha identificado diretamente a presença de profissionais de Relações Internacionais na gestão do *Manchester City*, o processo de internacionalização pelo qual o Clube passou evidencia a importância de habilidades que esses profissionais possuem. Competências como negociação internacional, análise de mercados estrangeiros e gestão intercultural seriam valiosas em um contexto de globalização esportiva. Uma possível atuação de profissionais com formação específica em RI na gestão do clube abre espaço para se discutir

oportunidades que esses especialistas podem aproveitar no setor esportivo, especialmente em empresas que buscam expandir suas marcas internacionalmente.

Um aspecto importante a ser destacado no contexto do *Manchester City* é o fato de seu capital ser majoritariamente estatal, com o *Abu Dhabi United Group* diretamente ligado ao governo dos Emirados Árabes Unidos. Conforme relatado por Amara (2020), os clubes controlados por Estados ou fundos soberanos atuam não apenas com o objetivo de sucesso esportivo, mas também como instrumento de *soft power*, promovendo os interesses econômicos e políticos de seus países no cenário global. No caso específico do *Manchester City*, a presença desse capital estatal reflete a estratégia de longo prazo dos Emirados Árabes de expandir sua influência internacional por meio do esporte.

Para concluir a discussão observando-se aspectos quantitativos da revisão de literatura no presente estudo, o Quadro 3 apresenta um resumo de trabalhos que ressaltam impactos econômicos e financeiros da contratação de profissionais de *marketing* e *coaching*, bem como de grandes eventos internacionais, como a Copa do Mundo no Brasil em 2014, e da indústria esportiva como um todo da China.

Quadro 3 – Quadro-resumo da revisão de literatura: aspectos quantitativos

Título e autoria do trabalho	Objetivo	Metodologia	Resultados
<p><i>Marketing</i> esportivo é um mercado de ouro Simões (2014)</p>	<p>Analisar impactos da contratação de profissionais da área comercial no mercado esportivo, especificamente no setor de <i>marketing</i>.</p>	<p>Revisão de literatura e análise quantitativa do mercado de trabalho.</p>	<p>Devido a necessidade de aumento na visibilidade das marcas, houve um crescimento de 40% na demanda de profissionais para trabalhar a implementação de estratégias comerciais globais. Isso gerou crescimento de cursos de capacitação ou especialização em segmentos fora do escopo esportivo e criação de encontros anuais para promoção de <i>networking</i>.</p>
<p>O <i>Coaching</i> na Gestão do Esporte: uma revisão sistemática de literatura Nakamura e Bastos (2021)</p>	<p>Investigar a eficácia de técnicas de <i>coaching</i> na gestão esportiva.</p>	<p>Revisão sistemática de estudos anteriores com análise quantitativa da rotatividade de atletas.</p>	<p>Nos clubes que optaram por gestão de equipe recorrendo a <i>coaching</i>, identificou-se uma redução na rotatividade de atletas, haja visto que é normal que em um elenco de 23 atletas de um clube futebol por exemplo, ao fim de uma temporada se perca até 60% desse elenco quando não se obtém resultados esperados. Utilizando técnicas de <i>coaching</i> e gestão de elenco, essa rotatividade pode ser reduzida para 20%. A redução do impacto psicológico dos resultados nos atletas pode ser considerada o principal resultado dessa metodologia.</p>

<p>FIFA e o <i>soft power</i> do futebol nas relações internacionais</p> <p>Pizarro (2017)</p>	<p>Investigar o impacto do <i>soft power</i> do futebol pela FIFA nas relações internacionais.</p>	<p>Análise quantitativa de impacto econômico e político do futebol como instrumento de <i>soft power</i>.</p>	<p>A Copa do Mundo no Brasil, em 2014, gerou um aumento bilionário na renda obtida no setor de turismo no País. Durante o evento, o Brasil recebeu cerca de 600.000 turistas estrangeiros. Estes visitantes gastaram aproximadamente R\$ 6 bilhões no país, contribuindo para a economia local e para a geração de receita nas cidades-sede.</p>
<p>WU, C. <i>The Impact of Sports Industry Output on Economic Growth</i> (2024)</p>	<p>Analisar os impactos da indústria esportiva no crescimento econômico da China no período 2005-2019. Esse intervalo de tempo foi considerado para examinar mudanças econômicas resultantes do desenvolvimento e da internacionalização do setor esportivo no País.</p>	<p>Foi utilizada uma abordagem quantitativa. A metodologia incluiu a análise de séries temporais de dados econômicos e esportivos do período de 2005 a 2019.</p>	<p>O estudo indicou que a partir da adoção de estratégias de internacionalização, aliando segmentos comerciais, <i>marketing</i>, e investimento na atuação para além do continente asiático, o valor agregado da indústria esportiva da China cresceu de 54 bilhões de yuans em 2005 para 2,4 trilhões de yuans em 2019, refletindo um aumento significativo na participação da indústria no PIB.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em resultados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral explorar a relevância da inserção do profissional de Relações Internacionais no mercado esportivo globalizado, que passou por transformações significativas nas últimas décadas devido à crescente interconexão comercial e à expansão do esporte como uma força econômica, política e cultural global. A pesquisa buscou identificar como o profissional de RI, com sua formação especializada, pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento desse setor.

Por meio de uma revisão de literatura detalhada e uma análise combinada de abordagens qualitativas e quantitativas, foi possível verificar que o profissional de RI possui competências essenciais para o setor esportivo. Entre essas competências, destacam-se a habilidade de negociação, gestão de conflitos, comunicação intercultural e a capacidade de adaptação às políticas globais. Esses profissionais podem desempenhar um papel fundamental no processo de internacionalização de clubes e organizações esportivas, mediando parcerias internacionais, gerenciando grandes eventos esportivos e negociando patrocínios com empresas multinacionais.

Os resultados da pesquisa indicam que a globalização do esporte ampliou a complexidade da gestão esportiva. Isso exige dos gestores uma visão estratégica que transcenda os aspectos técnicos do esporte, englobando dimensões econômicas, culturais e políticas de mercados internacionais. Nesse sentido, o profissional de RI, com sua formação interdisciplinar e conhecimento abrangente de negociações internacionais, está preparado para enfrentar esses desafios, promovendo cooperação mútua entre diferentes atores e ajudando as organizações a navegarem globalmente.

Em conclusão, este trabalho demonstrou que o papel do profissional de Relações Internacionais no setor esportivo vai muito além da gestão tradicional. Esses profissionais trazem uma contribuição estratégica para a inovação, gestão de riscos e construção de uma nova cultura e imagem positiva das organizações esportivas no cenário global. A inserção de profissionais de RI no mercado esportivo, seja em clubes, organizações governamentais ou liderança em grandes eventos, apresenta-se como uma vantagem competitiva. Portanto, a especialização de internacionalistas no setor esportivo deve ser considerada uma forte tendência para aqueles que desejam se adaptar às exigências crescentes de um mercado cada vez mais globalizado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. P. Formação contínua e adaptabilidade: Características essenciais do profissional de Relações Internacionais. **Revista de Estudos Internacionais**, v. 11, n. 2, p. 45-60, 2019.
- AMARA, Mahfoud. **Sport, Politics and Society in the Arab World**. Hampshire, England: Palgrave Macmillan, 2020.
- CONN, D. **Richest football club's success not just down to cash, says Manchester City's Ferran Soriano**. Manchester, The Guardian, 14 maio 2014. Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2014/may/14/manchester-city-richest-club>. Acesso em: 16 set. 2024.
- FREITAS, D. M. et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, p. 79-98, 2015.
- GASPARETTO, T. M. Internacionalização dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva - RIGD**, v.3, n. 1, p. 51–63, 2013.
- KUJAWA, M. C.; PERECHUDA I. **Challenges and Transformation of Football Clubs' Business Models**. 1. ed. Londres: Routledge. 2022. C. 5, p. 101-123.
- LIZZIE, T; BRIDGE, T. **Football Money League 2020**. Deloitte, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 16 set. 2024.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARIONI, P. J. Modelo de Negócio e Evolução Institucional do Futebol Europeu. **Revista intercontinental de gestão desportiva**, 2020, v. 10, e 10022.
- MELLO, J. A. C.; SILVA, S.; APARECIDA, P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Revista de Educação Física**, Motriz, Rio Claro, v. 19, n. 1, p. 74-83, jan./mar., 2013.
- MELO SILVA, T. F. de; CAVALCANTI, R. T. O esporte como instrumento de diplomacia no cenário internacional. **Revista de Iniciação Científica em Relações Internacionais**, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 130–145, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ricri/article/view/52119>. Acesso em: 26 set. 2024.
- MOURA, A. R. Perfil e habilidades do profissional de Relações Internacionais. **Revista de Ciências Sociais**, v. 15, n. 3, p. 31-46, 2020.
- NAKAMURA, R. V.; BASTOS, F. da C. **O Coaching na gestão do esporte: uma revisão sistemática de literatura**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
- NYE, J. S. **Soft Power: The Means to Success in World Politics**. New York: PublicAffairs, 2004.

PIZARRO, J.O. Fifa e o *soft power* do futebol nas relações internacionais. **Record**: Revista de História do Esporte, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-19, jul./dez. 2017

PRADO, P.; MIAN, M. O profissional da área internacional e o mercado de trabalho – Novas perspectivas para o profissional de Relações Internacionais. **Fronteira**: Revista de Iniciação Científica em Relações Internacionais, v. 4, n. 7, p. 133-150, 11.

RODRIGUES, M. A. O impacto econômico dos eventos esportivos internacionais. **Revista de Economia do Esporte**, v. 5, n. 4, p. 115-130, 2021.

SANTOS, E. L. Negociações diplomáticas em eventos esportivos: Um estudo de caso. **Revista Brasileira de Relações Internacionais**, v. 22, n. 2, p. 102-118, 2020.

SANTOS, M. A. G. N; FREIRE, E. S.; MIRANDA, M. L. J. A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 29, n. 50, p. 183–201, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2017v29n50p183>. Acesso em: 26 set. 2024.

SILVA, T. F. **A importância da análise de cenários internacionais para os profissionais de RI**. **Revista de Estudos Globais**, v. 9, n. 1, p. 22-38, 2018.

SIMÕES, K. Marketing esportivo é um mercado de ouro. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com>. Acesso em: 26 set. 2024.

THOMPSON, A. R. Diretor Executivo de Futebol: Um Novo Rumo ao Brasileiro Clubes. **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)**, v. 23 no. 04, 2018.

KONTEVIK, John; BOLTON, Matthew. Manchester City Football Club: a decade of growth. **Football Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 154-171, 2020.

STATISTA. **Manchester City FC social media following as of December 2020**. Manchester, Statista, 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1019197/manchester-city-social-media-followers>. Acesso em: 16 set. 2024.

SORDI, J. D.; THEOBALD, R. R. As habilidades dos gestores esportivos: Um estudo de caso em novo Hamburgo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 141–154, 2017. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1139>. Acesso em: 26 set. 2024.

WIŚNIEWSKI, A; SIEMINSKI, M. Business Models Trends in Sport, **Digital Business Models in Sport**, p. 5-27, 2022.

WU, C. The Impact of Sports Industry Output on Economic Growth: Evidence from China. **J Knowl Econ** (2024). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02218-y>