

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE CEARÁ E FORTALEZA, DE 2018 A 2022

Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia - UNIFOR

Claudio Azevedo Peixoto Junior - Universidade de Fortaleza

Matilde Fernandes Dantas De Andrade - UNIFOR

Resumo

A participação de um clube em competições internacionais, além de contratos com estrangeiros, presume a necessidade de consumo de seus produtos pelo mercado nacional e estrangeiro. Sob esse contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar as estratégias de internacionalização e desempenho dos clubes de futebol cearenses Ceará e Fortaleza, de 2018 a 2022. Para alcançar tal objetivo, este estudo quali-quantitativo considerou dados secundários coletados a partir dos relatórios anuais, perfis do Twitter e Instagram dos referidos clubes, de 2018 a 2022, bem como artigos científicos e jornalísticos relevantes sobre o tema. Para a análise dos dados, foram utilizadas as técnicas de análise estatística descritiva e análise de conteúdo. Alguns achados merecem ser destacados: (1) os clubes mudaram suas estratégias em prol de obter melhorias no desempenho; (2) incremento das receitas líquidas a partir das competições internacionais; (3) redes sociais não demonstraram aumento significativo nas taxas de novos seguidores; (4) resultado satisfatório nas competições internacionais e insatisfatório no campeonato brasileiro. Conclui-se que ambos se encontram em estágio inicial de internacionalização, no que tange a sua presença em competições internacionais, contudo, tal internacionalização tem reflexo direto e indireto na evolução de desempenho econômico-financeiro, bem como potenciais riscos aos clubes.

Palavras-chave: Estratégia. Internacionalização. Desempenho.

Abstract

A club's participation in international competitions, in addition to contracts with foreigners, assumes the need for the consumption of its products by the national and foreign markets. In this context, the present study aimed to investigate the internationalization and performance strategies of Ceará and Fortaleza football clubs, from 2018 to 2022. To achieve this objective, this mixed study considered secondary data collected from annual reports, profiles Twitter and Instagram accounts of the clubs, from 2018 to 2022, as well as relevant scientific and journalistic articles on the subject. For data analysis, were used the techniques of descriptive statistical analysis and content analysis. Some findings deserve to be highlighted: (1) clubs changed their strategies to obtain performance improvements; (2) increase in net revenues from international competitions; (3) social networks showed no significant increase in new follower rates; (4) satisfactory results in international competitions and unsatisfactory in the Brazilian championship. It is concluded that both are in the initial stage of internationalization, regarding their presence in international competitions, however, such internationalization has a direct and indirect impact on the evolution of economic and financial performance, as well as potential risks to clubs.

Keywords: Strategy. Internationalization. Performance.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE CEARÁ E FORTALEZA, DE 2018 A 2022

1 INTRODUÇÃO

A busca por novas vantagens competitivas a fim de reter e/ou aumentar a base de clientes de uma empresa é uma necessidade permanente para o crescimento, para a manutenção e para a sobrevivência de uma empresa. Um dos recursos para obter essas vantagens é a internacionalização, que se define como o conjunto de processos e preparativos para atuar em mais de um mercado, por meio de importações, exportações ou na expansão da empresa para outras nações (ALABY, 2021). O modelo de Uppsala (1975), por exemplo, pressupõe que a internacionalização se inicia a partir de vendas ao mercado externo (ANDERSEN, 1993), e não obstante a isso, outros modelos teóricos apresentam outras peculiaridades (BIIKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980, apud KRAUS, 2000; CZINKOTA, 1986).

Entre as empresas que buscam a internacionalização, podem-se citar os clubes de futebol. Entende-se que os clubes de futebol se enquadram no modelo de internacionalização de investimento direto no país estrangeiro, ao atuarem com a exportação de seus produtos esportivos. Em 2005, o futebol foi considerado a modalidade esportiva com maior apelo popular (STOLEN *et al.*, 2005), de modo que o aspecto empresarial (visão do esporte e do clube como um negócio/empresa, respectivamente) dos clubes tem mudado, transformando essas empresas em negócios mais rentáveis (REZENDE; CUSTÓDIO, 2012).

Devido ao crescente acesso às tecnologias digitais e ao crescimento das plataformas de transmissão de conteúdo específico (esportivo, infantil, noticiário etc.), o consumidor tem a possibilidade de assistir a jogos de múltiplas ligas em quaisquer locais do planeta (SUMMARY, 2016). Essa facilidade de acesso reflete-se na preferência do consumidor, que valoriza a participação de seu clube em competições internacionais, de modo que essas preferências têm influência direta sobre as diretrizes empresariais dos clubes de futebol (DANTAS, 2019).

Os clubes cearenses de futebol não têm tradição em participações em competições internacionais. Contudo, o acesso à Série A do campeonato brasileiro, pelos dois maiores clubes de futebol cearenses – Ceará Sporting Club (CSC), em 2017, e Fortaleza Esporte Clube (FEC), em 2018 –, tem proporcionado, desde 2020, a participação de pelo menos um desses clubes em competições internacionais (JORGE, 2021; JUSCELINO, 2022).

A participação dos clubes em competições internacionais representa potencial fonte de receitas, mas traz consigo o desafio de que o clube mantenha seu desempenho nas competições nacionais a fim de garantir novas participações internacionais (GE, 2022b).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Sob esse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias de internacionalização e desempenho dos dois maiores clubes de futebol cearenses, Ceará Sporting Club (CSC) e Fortaleza Esporte Clube (FEC)?

Destarte, o presente estudo tem como objetivo geral investigar as estratégias de internacionalização e desempenho dos clubes de futebol cearenses Ceará e Fortaleza, de 2018 a 2022. Para tanto, são delineados os seguintes objetivos específicos: (i) comparar as práticas de gestão dos clubes e seu reflexo na internacionalização; (ii) comparar a evolução econômico-financeira; e, (iii) comparar a evolução das mídias sociais. Adicionalmente, pretende-se diagnosticar possíveis riscos aos clubes inerentes à respectiva internacionalização.

3 SUPORTE TEÓRICO

As teorias de internacionalização podem ser estudadas sob duas vertentes: a primeira, aborda os processos com base em critérios econômicos que buscam maximizar os lucros empresariais, em especial, nas empresas multinacionais de grande porte; a segunda vertente

aborda teorias comportamentais, que atrela o processo de internacionalização ao conhecimento da empresa e das atitudes, percepções e mentalidade de seus diretores na busca por mercados, associados à redução de risco (ANDERSEN; BUVIK, 2002).

Cada vertente teórica da internacionalização aponta alguns modelos próprios, divididos em sequências de estágios entre a implantação da empresa e a finalização do processo de internacionalização. O modelo de Uppsala (1975), criado a partir dos processos de empresas suecas, pressupõe que a internacionalização se inicia a partir de vendas ocasionais ao mercado externo (ANDERSEN, 1993). Dentro dos modelos de Biikey e Tesar (1977) e Czinkota (1986), a empresa não vê a exportação de produtos ou serviços como oportunidade de lucro. O modelo de Reid, ao contrário do modelo de Biikey e Tesar (1977), indica que o empresário está consciente da necessidade de expandir internacionalmente os negócios, porém não consegue visualizar oportunidades para ingressar em mercados estrangeiros. Para Cavusgil (1980, apud KRAUS, 2000), as empresas devem iniciar suas atividades com foco no mercado doméstico. Com exceção do modelo de Uppsala (1975), os demais modelos indicam que a empresa deve buscar solidez no mercado doméstico antes de procurar o internacional. Essas visões são contrastantes com a proposta moderna do *Born Globals*, vigente nas empresas, sejam *startups* ou não (RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012).

As fases seguintes de cada modelo evoluem à medida que o nível de comprometimento das empresas com o mercado externo se eleva. É notório que os modelos preveem fases de experimentação e de coleta de dados, que são fundamentais para as tomadas de decisão por parte dos empresários. O ponto final dos processos de internacionalização varia de acordo com cada modelo. Para o modelo de Uppsala (1975), a empresa se internacionaliza plenamente ao implantar uma unidade de manufatura no exterior, enquanto, nos demais modelos, o processo não é finalizado, porém amadurece constantemente, de modo que as empresas passam por ciclos de internacionalização a cada expansão nos diversos mercados (ANDERSEN, 1993). A exemplo, no modelo de Cavusgil (1980, apud KRAUS, 2000) e de Czinkota (1986), o fluxo de produtos e serviços para o exterior torna-se prioridade para as empresas.

A emergência de novos mercados, os avanços tecnológicos e o crescimento das demandas por produtos inovadores têm gerado mudanças significativas no cenário econômico mundial, causando, assim, um forte impacto tanto na sociedade quanto nas organizações. Ao mesmo tempo, as inseguranças dos mercados domésticos têm intensificado a concorrência entre empresas. A concorrência entre organizações demanda a busca por diferenciação e vantagens competitivas (ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Segundo a AIESEC - Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais, a internacionalização de uma empresa reduz a dependência do mercado interno, gera aumento de produtividade, diversificação de produtos ou serviços e maior lucratividade. Esses efeitos são gerados pelo melhor posicionamento estratégico da marca (gerado pela melhoria de qualidade para o atendimento de mercados externos), pela conquista de novos mercados (por meio da oferta internacional de produtos e serviços), pela atração de talentos (acesso a profissionais mais bem qualificados e a profissionais estrangeiros) e pelo aumento no volume de vendas (gerado pela diversificação dos mercados consumidores) (AIESEC, 2021).

Outras vantagens desse processo são citadas por Alaby (2021), como: modernização da empresa; atualização tecnológica; possível redução da carga tributária; redução de custos pelo aumento da escala de produção; redução de custo de matéria-prima e mão-de-obra; e, valorização da empresa no mercado interno.

Deste modo, indicam-se como internacionalização os processos de expansão de uma empresa, de modo a prestar serviços, fornecer ou fabricar produtos destinados a atender os mercados estrangeiros. Observando os modelos e vantagens da internacionalização, é necessário conhecer seus diferentes tipos.

Segundo Hill (1991, apud SUEN; KIMURA, 1997), os modelos de internacionalização descritos na literatura podem ser observados, conforme Figura 1.

Modelo	Descrição
<i>Joint-Venture</i>	Criação de uma nova empresa a partir da sociedade de duas ou mais empresas, sendo ao menos uma estrangeira e as demais nacionais. Algumas das vantagens desse tipo de cooperação são a maior facilidade de superar barreiras para novos entrantes, baixos riscos políticos e econômicos e elevada adaptabilidade ao mercado interno. Exemplo: Companhia Siderúrgica do Pecém.
Alianças Estratégicas	Cooperação formal ou informal entre empresas a fim combinar recursos e técnicas com o objetivo de aumento de produção e rentabilidade. Esse tipo de modelo é normalmente aplicado a projetos únicos, evitando-se a formação de um novo corpo jurídico. Esse modelo permite uma rápida entrada no mercado estrangeiro assim como reduz riscos políticos e econômicos. Exemplo: Apple e Foxconn.
Investimento Direto	Abertura de subsidiária no país estrangeiro, por meio do envio de um pequeno grupo de indivíduos para a implantação do negócio. A subsidiária combina elementos da cultura organizacional da empresa fundadora e de elementos da cultura doméstica dos empregados. Há elevados riscos econômicos e políticos, associados à alta demanda de comprometimento dos funcionários e gestores, somada à necessidade de alto grau de conhecimento do mercado requerido. Exemplo: Exxon Mobil do Brasil.
Fusões Internacionais	União de duas empresas, normalmente do mesmo segmento e de mesmo porte. Ocorre o compartilhamento pleno de conhecimentos, técnicas e processos entre as empresas. Essa modalidade permite explorar o melhor das vantagens competitivas de cada empresa original, assim como o aumento do potencial absoluto de vendas. No entanto, essa modalidade exige elevado comprometimento financeiro, econômico e político. Exemplo: ArcellorMittal.
Aquisições Internacionais	Compra de uma empresa local pela empresa que deseja internacionalizar-se. Essa modalidade tende a diminuir os riscos políticos, econômicos e culturais do adquirente. Ao adquirir uma empresa estrangeira, a compradora usufrui do conhecimento do mercado local, do posicionamento da marca e das vantagens competitivas da empresa comprada. Em contraste à fusão, a empresa compradora é maior em estrutura e capital do que a empresa comprada. Exemplo: Aquisição da Laisa pela Gerdau.

Figura 1. Modelos de internacionalização

Fonte: HILL (1991, apud SUEN; KIMURA, 1997).

Considerando os modelos de internacionalização dispostos na Figura 1, entende-se que clubes de futebol se enquadram no modelo de Investimento Direto, ao atuarem com a exportação de produtos, sejam os espetáculos desportivos, artigos desportivos ou transações de jogadores, profissionais e de base.

A participação de um clube em competições internacionais presume a necessidade de consumo de seus produtos pelo mercado nacional e estrangeiro. O tipo de internacionalização a ser realizado depende de fatores intrínsecos a cada empresa, como o porte da empresa, os riscos aos quais os empresários/acionistas estão dispostos a correr, e ao cenário político e econômico do momento (HONÓRIO, 2009).

No contexto do futebol brasileiro, isso não é diferente. A exemplo, o CR Flamengo, campeão da Série A do campeonato brasileiro de 2020, manteve bom desempenho nas competições nacionais e internacionais, simultaneamente, em 2021, mas usava escalações diferentes para partidas próximas durante as competições.

Quanto aos clubes cearenses, o FEC, clube ingressante no cenário internacional, tem apresentado bom desempenho na Copa Libertadores, classificando-se para a segunda fase do campeonato internacional, porém tem apresentado o pior desempenho na série A do Campeonato Brasileiro de 2022, até a data de escrita deste trabalho (GE, 2022a). O CSC conquistou a melhor campanha de seu grupo na primeira fase da Copa Sul-Americana em 2022 e tem apresentado rendimento mediano na Série A (42% dos pontos disputados) (GE, 2022a).

Dentre os diversos produtos/serviços de um clube de futebol, podem ser citados: transferências de atletas, direitos de transmissão (Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Sul-Americana Libertadores, Mundiais de Clubes da FIFA), *streaming*, bilheteria, produtos

licenciados (uniformes, camisas e produtos em geral com a marca do clube), premiações em competições, patrocínios e doações (projetos executados via Lei de Incentivo ao Esporte), entre outros. Presume-se que a participação dos clubes de futebol em competições internacionais incrementa o engajamento dos seus consumidores e atua como vitrine para seus produtos, pois projeta seus ativos (marca e jogadores). Ademais, a projeção do clube traz patrocínios e adesão dos clientes aos programas de sócio torcedor.

A fim de participar de tais competições é necessário que os clubes invistam em recursos humanos (jogadores e técnicos), especialmente, de modo que se faz necessário ter fontes de recursos consistentes com essas necessidades (DIMA, 2015). Um exemplo foi a participação da *Media Sports Investments* (MSI) no Sport Club Corinthians entre 2004 e 2008, que possibilitou a contratação de jogadores como Carlos Tévez, astro do clube durante esse período, e a participação do clube em competições internacionais (Copa Sul-Americana).

Os clubes de futebol brasileiros, em sua ampla maioria, são constituídos sob a forma de associações sem fins lucrativos (empresas do setor terciário). Esse modelo de gestão traz a possibilidade de aproveitar-se da isenção e da imunidade tributária, porém esse modelo pouco transparente tem causado o aparecimento de escândalos de corrupção, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro (CAJAÍBA; PEREIRA, 2018).

A mudança na forma de gestão (mudando-se de gestão associativa para gestão empresarial) demonstrou-se eficaz para a modernização dos clubes em grandes mercados futebolísticos, como Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França. Clubes desses países são recorrentes nas competições UCL (UEFA Champions League) e UEL (UEFA Europa League) (Nakamura & Cerqueira, 2021). Desta forma, em 2021, com a aprovação da Lei das Sociedades por Ações, clubes brasileiros passaram a atrair investidores estrangeiros.

No contexto brasileiro, os principais clubes participam: do Campeonato Brasileiro, que é dividido em quatro séries, sendo a principal a série A; e da Copa do Brasil, da qual participam os campeões das ligas regionais. Ambas as competições são organizadas pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e servem para o acesso às duas principais competições internacionais da América Latina: a Copa Sul-Americana e a Taça Libertadores da América, organizados pela Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol). O campeão da Taça Libertadores da América disputa o Mundial Interclubes.

O acesso à Copa Sul-Americana é concedido aos seis primeiros colocados do Campeonato Brasileiro Série A que não forem participantes da Copa Libertadores da América. A participação na Copa Libertadores da América, no Brasil, é concedida aos quatro primeiros colocados do Campeonato da Série A e ao campeão da Copa do Brasil. Caso o campeão da Copa do Brasil esteja entre os quatro melhores da Série A, a vaga remanescente é concedida ao quinto lugar (BERTOZZI, 2012).

O acesso às competições internacionais pela Série A é o caminho mais comum para a internacionalização dos clubes brasileiros, porém é a rota de maior dificuldade, pois a Série A é composta pela “elite” dos clubes de futebol brasileiros, de modo que equipes consideradas pequenas, têm dificuldades em pontuar suficientemente para alcançar o “G4” (acesso à Libertadores) ou “G10” (Acesso à Sul-Americana).

O acesso pela Copa do Brasil tem sido mais “democrático”, pois permite a participação de equipes mais variadas, advindas das ligas regionais ou estaduais. Um exemplo de acesso pelo caminho da Copa do Brasil é a participação do EC Santo André na Copa Libertadores de 2005, e as participações do EC Juventude, em 2000, e do Sport Clube do Recife, em 2009. Todos esses clubes são considerados ‘pequenos’ diante de clubes como Sport Club Corinthians ou o São Paulo Futebol Clube.

A participação em competições internacionais é uma fonte de renda para os clubes. A participação do Fortaleza Esporte Clube (FEC) na primeira fase da Copa Sul-Americana rendeu R\$ 2,1 milhões aos cofres do clube (GE, 2020). A classificação do Ceará Sporting Club (CSC)

para a segunda fase da copa Sul-Americana rendeu R\$ 2,8 milhões ao clube em premiações (RIBEIRO, 2022).

Transações envolvendo jogadores de elite podem envolver centenas de milhões ou bilhões de reais (ESPN BRASIL, 2021). A exportação de jogadores pode atuar como uma fonte de receitas para os clubes de futebol, por exemplo, a venda do jogador Everton “Cebolinha” ao Grêmio rendeu, inicialmente, R\$300 mil ao FEC. O jogador destacou-se em competições nacionais, como a Copa do Brasil, e internacionais, como a Recopa e a Libertadores. O destaque do jogador nessas competições proporcionou sua venda ao clube português “Clube Futebol Benfica” por 20 milhões de euros, dos quais R\$1,4 milhão foi destinado ao FEC em direitos econômicos (MOTA, 2020).

Em 2018, O CSC vendeu o jogador Arthur Cabral para o SE Palmeiras por R\$ 5 milhões, com direito a receber 30% sobre a mais valia do jogador, em caso de negociações. Arthur foi emprestado, em 2019, ao clube suíço Basel, no qual se destacou, fazendo mais de 12 gols na temporada (GE, 2021). No final de 2021, o jogador foi vendido ao clube italiano Fiorentina, transação que deve gerar R\$ 12 milhões em receita para o CSC (LIMA, 2022).

Outros atletas também foram negociados por valores vultuosos após a participação em campeonatos internacionais. A Tabela 1 apresenta o ranking das 15 maiores vendas de atletas brasileiros para o mercado estrangeiro.

Tabela 1

Maiores vendas de clubes brasileiros conhecidos

Ranking	Jogador	Origem	Destino	Temporada	Valor total*
1°	Neymar	Santos	Barcelona	2013/14	€\$ 88 milhões
2°	Vinicius Jr.	Flamengo	Real Madrid	2018/19	€\$ 45 milhões
2°	Rodrygo	Santos	Real Madrid	2019/20	€\$ 45 milhões
4°	Lucas Moura	São Paulo	Paris SG	2012/13	€\$ 40 milhões
5°	Lucas Paquetá	Flamengo	AC Milan	2018/19	€\$ 38,4 milhões
6°	Oscar	Internacional	Chelsea	2012/13	€\$ 32 milhões
6°	Gabriel Jesus	Palmeiras	Manchester City	2016/17	€\$ 32 milhões
7°	Denílson	São Paulo	Betis	1998/99	€\$ 31,5 milhões
8°	Arthur	Grêmio	Barcelona	2018/19	€\$ 31 milhões
9°	Reinier	Flamengo	Real Madrid	2019/20	€\$ 30 milhões
10°	Gabriel Barbosa	Santos	Inter	2016/17	€\$ 29,5 milhões
11°	Bernard	Atlético-MG	Shakhtar D.	2013/14	€\$ 25 milhões
11°	Yuri Alberto	Internacional	Zenit	2021/22	€\$ 25 milhões
13°	Alexandre Pato	Internacional	AC Milan	2007/08	€\$ 24 milhões
13°	Robinho	Santos	Real Madrid	2005/06	€\$ 24 milhões
15°	Renan Lodi	Athletico-PR	Atlético Madrid	2019/20	€\$ 21,75 milhões

Nota. (*) Quantia paga pela transferência, com base nos dados coletados em 13 de julho de 2022.

Fonte: Transfermarkt. (2022).

Com base na Tabela 1, evidencia-se a magnitude das transações de atletas brasileiros, entre clubes nacionais e estrangeiros. Depreende-se disto que, a transferência dos atletas pode ser reflexo das participações dos clubes em competições internacionais, que se tornam vitrine de mercado aos seus principais ativos, os direitos federativos dos atletas.

Corroborando com isso, pode-se analisar o contexto das transferências supracitadas, no que tange à participação e destaques em competições internacionais dos respectivos atletas, como por exemplo: Neymar, em 2012 venceu a Copa Sul-Americana e chegou às semifinais da Libertadores com o Santos; Vinicius Jr., em 2017, ‘explodiu’ com a camisa da seleção sub-17 no Sul-Americano de 2017, sendo o artilheiro com sete gols e ainda eleito o melhor jogador da competição; Rodrygo, em 2019, era o atual artilheiro do Santos no Campeonato Brasileiro e o jogador mais jovem da história a marcar um gol na Copa Libertadores.

Ante o exposto, este trabalho visa a apresentar e analisar as mudanças ocorridas na gestão dos referidos clubes, assim como as ações das diretorias de ambos, que possam ter de alguma forma possibilitado a participação do FEC e do CSC em competições internacionais.

4 METODOLOGIA

Adotou-se como metodologia de pesquisa a de métodos mistos (GIL, 2022), haja vista a complexidade e as características próprias do objeto de análise. A natureza qualitativa também se manifesta na metodologia de coleta de dados, os quais foram coletados a partir da pesquisa documental em ambos os clubes.

Este trabalho tem caráter exploratório, pois visa a proporcionar maior conhecimento sobre o tema estudado por meio da coleta e análise de dados sobre a internacionalização de clubes cearenses de futebol (GIL, 2022). O estudo analisa mais de um clube como fonte de dados, de modo que a pesquisa adquira caráter multicaso (YIN, 2015; GIL, 2022).

Quanto às proxies, compreende-se como internacionalização a participação do clube em competições internacionais. Este trabalho visa a compreender as mudanças gerenciais que possibilitaram ou possibilitarão a participação dos clubes cearenses de futebol em competições como a Copa Sul-Americana, a Recopa e a Libertadores da América.

Este trabalho realizou a coleta de informações por meio de artigos científicos, artigos jornalísticos de mídia especializada, assim como a coleta de dados em relatórios gerenciais divulgados pelos clubes estudados. Os relatórios foram retirados da base de dados da Federação Cearense de Futebol (FCF), que os disponibiliza para *download* em seu sítio institucional (FCF, 2022). Desse modo, esta pesquisa combina as metodologias de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo (GIL, 2022).

Este trabalho foi escrito no primeiro semestre do ano de 2022. Durante a década de 2010-2020, o FEC e o CSC obtiveram acesso à Série A e, devido a essa conquista, acesso a competições internacionais. O trabalho visa a compreender as mudanças gerenciais ocorridas durante esse período, que possibilitaram a ambos os clubes o acesso a essas competições. Considerando que o CSC obteve acesso à Série A em 2017, e o FEC, em 2018, este trabalho delimitou-se mais especificamente aos dados gerados entre 2018 e 2022.

Foram analisados dados de matérias de mídia especializada e relatórios gerenciais com o objetivo de compreender as mudanças nas práticas de gestão que possibilitaram o FEC e o CSC acessarem competições internacionais. Para compreender como tais mudanças possam ter impactado a *performance* dos clubes, foram comparadas as metas traçadas pelas diretorias executivas de cada clube com os resultados obtidos por eles e como isso permitiu o acesso de ambos os clubes às competições internacionais.

A análise das fontes de receita permitiu verificar o desempenho do clube como empresa de fornecimento de serviços esportivos e de entretenimento, assim como o engajamento de suas torcidas no consumo de suas marcas. Conforme mencionados as receitas de um clube no referencial teórico, as *proxies* analisadas foram: receita líquida geral; receita líquida proveniente dos direitos de transmissão; bilheteria; programa sócio torcedor; e, negociação de atletas – pois representa os principais produtos fornecidos pelos clubes de futebol, de acordo com Dima (2015) e Summary (2016). Cabe ressaltar que também foram considerados dados retirados do site *Transfermarkt*

Para analisar a internacionalização da marca de cada clube, foi realizada uma análise de seus perfis nas redes sociais Twitter e Instagram, por meio do sítio SocialBlade.com. Essa metodologia foi proposta por Graffieti (2021) para analisar a internacionalização de clubes europeus. Foram estudados os dados analíticos entre os anos de 2018 e 2022, nos perfis do Twitter, e entre 2019 e 2022, nos perfis no Instagram, de cada clube. Esse período foi escolhido devido à limitação da ferramenta *Social Blade*.

Os dados obtidos a partir de matérias jornalísticas de mídia especializada foram confrontados às teorias de internacionalização apresentadas no suporte teórico. O conteúdo dos relatórios anuais foram analisados utilizando-se estatística descritiva, comparados em séries temporais e apresentados em forma de gráficos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Estratégias de internacionalização

De acordo com o sítio institucional do CSC, o clube foi formado em 2 de junho de 1914, por Luís Esteves e Pedro Freire. O primeiro nome do CSC foi Rio Branco *Foot-ball Club*. Após um ano de sua fundação, o nome do clube foi trocado para Ceará Sporting Club (Ceará Sporting Club, 2022^a). Já o FEC foi fundado a partir do Stella Foot Ball Club, em 1918.

A Tabela 2 mostra a comparação entre os clubes no que tange os títulos conquistados.

Tabela 2

Comparação de títulos conquistados entre CSC e FEC

Títulos		CSC	FEC
Nacionais	Série B	NI	1
Regionais	Taça do Nordeste	NI	1
	Copa do Nordeste	2	2
	Torneio Norte-Nordeste	1	1
	Torneio Norte-Nordeste (zonal Taça Brasil)	1	NI
Estaduais	Campeonato Cearense	45	45
	Taça dos Campeões Cearenses	1	2
	Torneio Início do Ceará	NI	12

Nota. NI = Não Identificado.

Fonte: Adaptado de Ceará Sporting Club (2022b) e Fortaleza Esporte Clube (2022).

Embora o CSC tenha participado da Copa Conmebol em 1995 e da Sul-Americana em 2011 (que podem ser consideradas como participações esporádicas), consideraram-se apenas as últimas participações. Após o acesso à Série A, o CSC obteve dois acessos à Copa Sul-Americana; o FEC também obteve dois acessos à Copa Sul-Americana e, mais, um acesso à Taça Libertadores da América, mudando de caráter esporádico para frequente em participações em competições internacionais. Desse modo, os dados apresentados contrastam os dados de anos anteriores (2018 e 2019) com os de 2020 e 2021.

A Figura 2 mostra uma linha do tempo com eventos importantes que culminaram na participação dos clubes em competições internacionais nos últimos cinco anos.

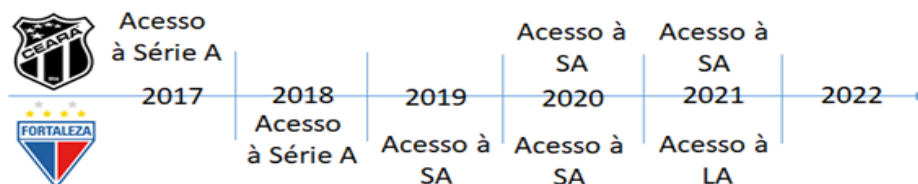


Figura 2. Linha do tempo: CSC x FEC

Nota. Série A = primeira divisão do campeonato brasileiro; JÁ = Copa Sul-Americana; LA = Copa Libertadores da América.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a Figura 2 e os modelos de internacionalização dispostos no suporte teórico, pode-se dizer que o FEC e o CSC se encontram em estágios distintos dos processos de internacionalização. Ambos os clubes têm garantida sua presença por mais dois anos seguidos em competições internacionais, o que os torna fornecedores frequentes de “produtos” e “serviços” a mercados estrangeiros na América Latina.

A mudança de fornecedor local (foco apenas em campeonatos regionais ou nacionais) para fornecedor internacional (foco nos campeonatos internacionais), dentro do apresentado por ambos os clubes, encaixa-se melhor no modelo de Biikey e Tesar (1977). Todavia, faz-se necessário observar-se maiores períodos de duração, pois os clubes estão com pouco tempo de internacionalização.

O CSC modificou seu modelo de gestão, adquirindo maior caráter empresarial. O processo no CSC iniciou-se em 2009, por meio da renovação da diretoria. No entanto, as mudanças que efetivamente possibilitaram ao CSC o acesso à Série A e, posteriormente, às competições internacionais, veio em 2014, com um trabalho extensivo para quitação de dívidas, otimização de investimentos em estrutura física com a construção do centro de treinamento, investimentos em *marketing* da marca CSC, de modo que as vendas de seus produtos, apenas em 2020, ultrapassam R\$ 1 milhão (ALEXANDRINO, 2020).

A primeira participação do clube em uma competição internacional foi no ano de 2020, disputando a Copa Sul-Americana, com o confronto contra a equipe do “*Club Atlético Independiente*”, clube sediado na Argentina. Em 2021, o Fortaleza conquistou o acesso à maior competição de futebol profissional, voltada para clubes da América Latina: o torneio Libertadores da *América*.

Desde o acesso à Série A, em 2018, a gestão do FEC tem adquirido características cada vez mais empresariais. Isso foi realizado a partir da contratação de uma empresa, em 2018, para a modernização do modelo de gestão do clube (CARVALHO, 2018). O objetivo da modernização foi abranger e potencializar os diversos setores que compõem o clube: futebol, financeiro, administração etc. Desde 2018, o FEC tem baseado suas campanhas a partir da determinação de metas de curto, médio e longo prazos.

Outra mudança importante realizada pela empresa contratada foi a ampliação das fontes de receita, o planejamento financeiro e os investimentos em infraestrutura, pessoal e *marketing*. Segundo Carvalho (2018), o programa Sócio Torcedor do FEC foi reestruturado em 2018, possibilitando a organização e o trabalho sobre essa fonte de receita.

Tais mudanças têm refletido no desempenho dos clubes nas competições nacionais e no acesso às competições internacionais.

A Figura 3 apresenta o comparativo das metas dos clubes, de acordo com o jornal “O Povo” (Mota, 2020), para a temporada de 2022, e os respectivos resultados com base na pesquisa documental a partir de diferentes autores referenciados.

Meta		O que foi planejado?	O que foi realizado?
Local (Campeonato Cearense)	CSC	Conquistar o estadual	Chegou às quartas de final
	FEC	Chegar à final	Conquistou o tetracampeonato
Regional (Copa do Nordeste)	CSC	Avançar à semifinal	Chegou às quartas de final
	FEC	Chegar à semifinal	Conquistou o bicampeonato
Nacional (Copa do Brasil)	CSC	Chegar às oitavas de final	Chegou às oitavas de final
	FEC	Chegar às oitavas de final	Avançou às quartas de final
Internacional (Sul- Americana / Libertadores)	CSC	Avançar à segunda fase	Avançou à segunda fase
	FEC	Classificar-se para as oitavas de final	Chegou às oitavas de final

Figura 3. Metas do CSC e do FEC, para o primeiro semestre de 2022

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que o CSC tem alcançado parcialmente suas metas de 2022. A meta de longo prazo, que consiste na manutenção do clube na Série A e na classificação para um torneio internacional, está em andamento. As políticas e metas do CSC também demonstram que a participação em competições internacionais é um dos novos focos do clube.

As conquistas do FEC em campo refletiram-se em sua arrecadação, tendo obtido uma receita líquida de R\$ 13,92 milhões somando as premiações regionais, nacionais e internacionais (CASTRO, 2022; GOMES, 2022). Dentro do planejamento estratégico para o primeiro semestre, o FEC alcançou 100% de suas metas. A meta mais desafiadora a ser

alcançada, contudo, é a recuperação na Série A do campeonato brasileiro e obtenção de posição que garanta vaga em competição internacional, o que demonstra como o clube encara a participação nessas competições fundamental para seu crescimento.

5.2 Desempenho econômico-financeiro

Os dados demonstram que a receita bruta de ambos os clubes cresceu, nos últimos quatro anos. Tais dados são consistentes com o desempenho apresentado pelos clubes individualmente. O acesso do CSC em 2017 e do FEC em 2018 à Série A do campeonato brasileiro proporcionou o acesso a maiores aportes financeiros. O FEC teve sua primeira participação na Copa Sul-Americana em 2020, e de acordo com o sítio Globo Esporte (GE, 2020), essa participação rendeu R\$ 2,1 milhões ao clube. O ano de 2020 foi fortemente afetado pela pandemia de COVID-19. Desse modo, mesmo com a participação do FEC na Copa Sul-Americana, houve uma redução na receita de ambos os clubes. Ainda assim, os dois clubes conquistaram o acesso à Sul-Americana 2021.

A Figura 4 ilustra a evolução da receita líquida do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

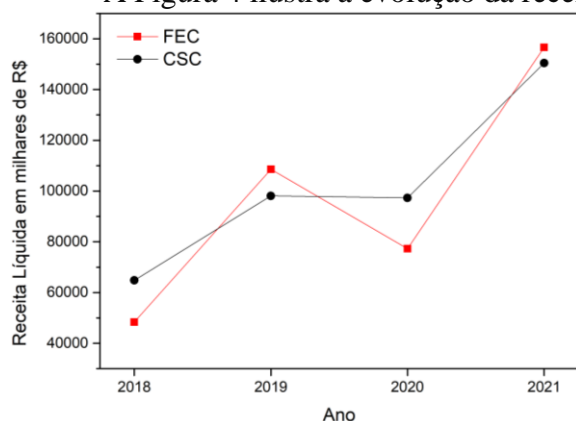


Figura 4. Evolução da receita líquida do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa.

O ano de 2021 foi atípico, pois parte do campeonato de 2020 foi disputado em 2021, devido à pandemia. No entanto, nota-se que a participação dos clubes na Copa Sul-Americana levou a um considerável aumento nas receitas líquidas de ambos os clubes, em 2021.

Como já ressaltado anteriormente, um dos ‘produtos’ dos clubes de futebol são os direitos de transmissão. Desse modo, faz-se importante observar os valores obtidos por essa fonte de receita (DIMA, 2015). A Figura 5 mostra os valores de receita advindos dos direitos de transmissão das partidas disputadas por cada um dos clubes no período analisado.

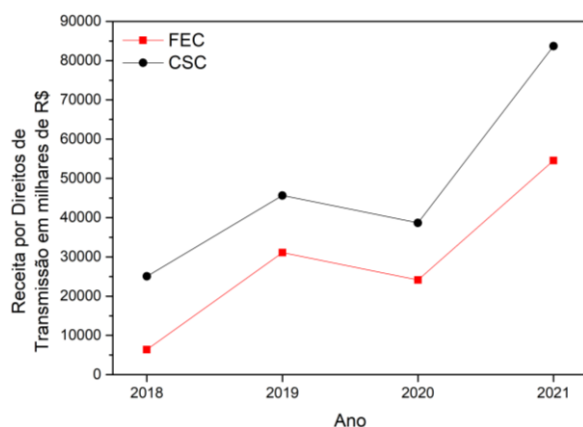


Figura 5. Evolução dos direitos de transmissão do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 5 que houve crescimento nas receitas arrecadadas pelos direitos de transmissão de partidas de ambos os clubes. É importante frisar mais uma vez que o ano de 2020 foi fortemente afetado pela pandemia de covid-19, o que gerou uma queda na receita para aquele ano, mesmo com a participação de ambos os clubes na Copa Sul-Americana. Os dados do ano de 2021 mostram que aumentou a receita por direitos de transmissão, em partes pela participação em competições internacionais. De acordo com Summary (2016), o aumento nesse tipo de receita é esperado devido à participação em competições internacionais, e que essas participações gerem um maior engajamento das torcidas.

A Figura 6 evidencia o comportamento da receita líquida com bilheteria do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021. Os dados demonstram, novamente, que ambos os clubes tiveram a arrecadação prejudicada pela ausência das torcidas durante os anos de 2020 e 2021. Mesmo com a recuperação no ano de 2021, devido à necessidade de imposição de limites de público, a arrecadação com bilheteria não retornou ao montante antes da pandemia.

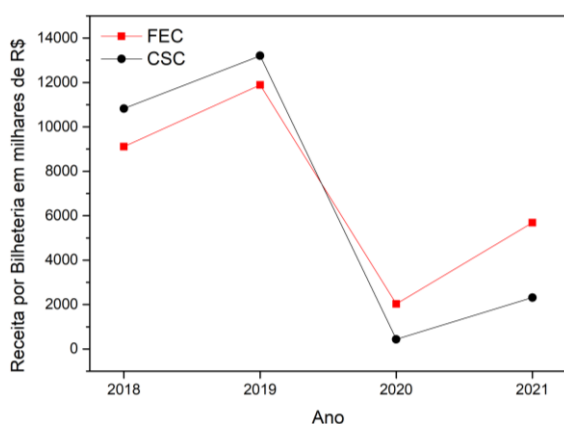


Figura 6. Evolução das receitas com bilheteria do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, o bom desempenho dentro de campo, além de incrementar receitas advindas das competições, tem o poder de engajar seus torcedores para contribuírem com a equipe por meio de programas como o Sócio Torcedor e, também, pelo consumo de produtos com a marca do clube. A Figura 7 ilustra a evolução das receitas com programas de sócios-torcedores do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

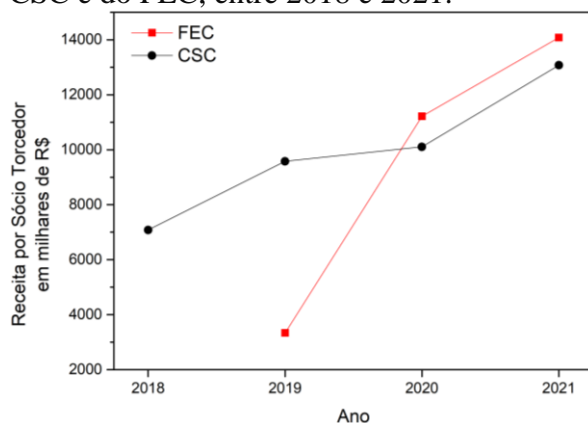


Figura 7. Evolução das receitas com programas de sócios-torcedores do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Figura 7 mostram que houve aumentos nas receitas advindas do programa Sócio Torcedor mesmo em 2020, indicando que o desempenho de ambos os clubes tem conseguido engajar suas bases de torcedores a contribuírem financeiramente com seus times

por meio desse programa. A não redução dessas receitas pode estar ligada à participação dos clubes nas competições internacionais.

A Figura 8 evidencia o comportamento das receitas com transferências de atletas do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021. Os dados revelam que a negociação de atletas, em especial pelo CSC, provou-se uma fonte consistente de receitas. Embora o FEC tenha apresentado bom desempenho em 2020, houve uma redução na receita provinda dessa fonte. Isso pode ser explicado pelo baixo número de saídas entre as temporadas de 2020 e 2021, com base nos dados do *Transfermarkt*.

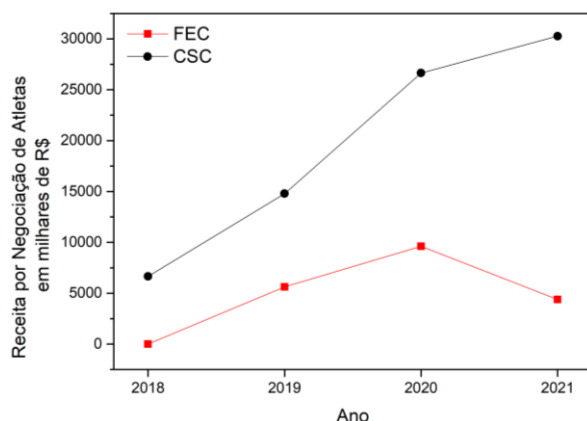


Figura 8. Evolução das receitas com transferências do CSC e do FEC, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A contratação de recursos humanos é considerada uma melhoria necessária para o processo de internacionalização de empresas (ALABY, 2021). A Figura 9, por sua vez, evidencia as variações das folhas de pagamento do FEC e do CSC para atletas de futebol profissional entre os anos de 2018 e 2022.

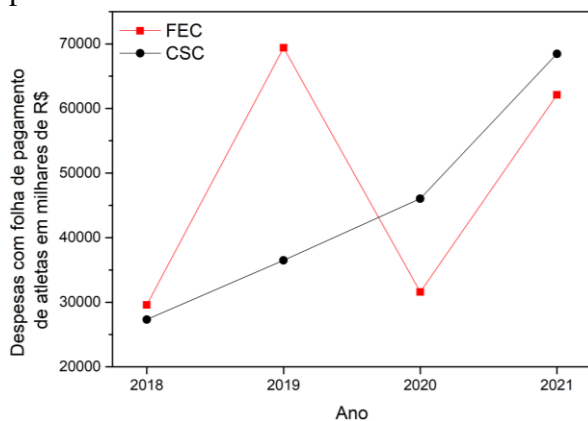


Figura 9. Evolução das despesas com folha de pagamento de atletas do futebol profissional dos clubes, entre 2018 e 2021.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Figura 9 mostram que ambos os clubes têm investido progressivamente desde 2018 em seus plantéis. Mesmo com uma redução na folha de 2020 no FEC, a tendência de ambos os clubes tem sido de aumento no volume de despesas, pela renovação de contratos com treinadores e atletas, além da realização de novas contratações.

5.3 Desempenho das mídias sociais

A atividade dos clubes nas redes e mídias sociais pode ser um indicativo da internacionalização de empresas. Equipes como o CR Flamengo e o São Paulo FC têm investido nas mídias sociais de mercados estrangeiros com o objetivo de expandir a marca de seus clubes (MONTOTO, 2022; MATTOS, 2021).

O perfil do Twitter do CSC foi criado em 11 de outubro de 2009 e tem, atualmente, 411 mil seguidores. Já o FEC, criou perfil nessa rede social em 29 de abril de 2009, e conta, atualmente, com 385 mil seguidores. A Figura 10 mostra a evolução do número de seguidores do CSC e do FEC, na rede social Twitter, entre 2018 e 2022, com base nos dados na ferramenta *Social Blade*.



Figura 10. Evolução dos seguidores do CSC e do FEC no Twitter por mês, entre 2019 e 2022. Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o perfil do Twitter do CSC manteve ganho médio de 4 mil seguidores por mês entre os anos de 2018 e 2022. Mesmo com a participação na Copa Sul-Americana em 2021, não se notou tendência de crescimento na taxa de novos seguidores do perfil do CSC. Essa tendência pode estar ligada ao uso de outras redes sociais por parte da torcida do CSC.

É possível observar também que o perfil do Twitter do FEC tem mantido ganho mensal médio de 5 mil seguidores, com ocasionais picos próximos aos inícios e finais de temporada. Observando-se os dados a partir de 2020, ano em que o FEC participou de sua primeira competição internacional, não é possível observar aumento consistente na taxa de seguidores, tendo apenas 2 picos expressivos entre julho de 2020 e após janeiro de 2022.

O perfil do Instagram do CSC conta, no momento de escrita deste artigo, com 1,06 milhões de seguidores. Porém, com taxa de engajamento de apenas 1,39%. O perfil do Instagram do FEC tem, aproximadamente, um milhão de seguidores. Porém, a taxa de engajamento (interações com o perfil, como “likes”, compartilhamentos e comentários) de apenas 1,29%. A Figura 11 evidencia a evolução do número de novos seguidores do CSC e do FEC na rede social Instagram, entre 2019 e 2022, período disponível, com base nos dados na ferramenta *Social Blade*.

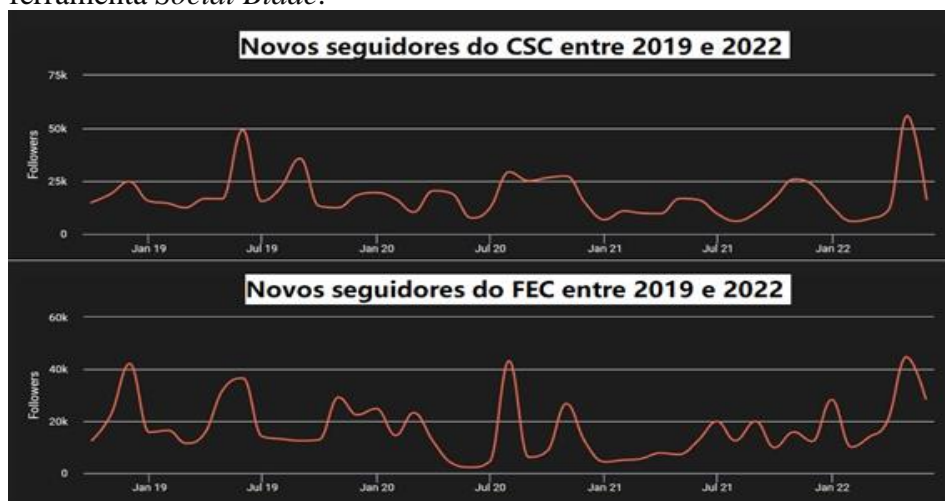


Figura 11. Evolução dos seguidores do CSC no Instagram por mês, entre 2019 e 2022.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir da Figura 11, que o perfil do CSC apresenta comportamento similar ao observado no perfil do FEC, tendo picos de novas inscrições no início do segundo semestre. Assim como observado na Figura 10, as novas inscrições não podem ser atribuídas à participação em competições internacionais devido ao maior pico ter sido registrado em 2019, ano em que o clube ainda não havia participado da Copa Sul-Americana. Destarte, revela-se um padrão de número de novos inscritos em todas as redes sociais, de modo que o início do segundo semestre representa o período mais propício para a conquista de novos seguidores.

Os dados da Figura 11 também mostram que a taxa de novos seguidores do perfil do FEC no Instagram apresenta picos nos meses de janeiro e julho, assim como o perfil do Twitter. Porém, não se podem atribuir esses picos à participação em competições internacionais, pois se observa o mesmo padrão em 2019, ano em que o FEC não disputou competições internacionais.

Ambos os clubes demonstram ter havido crescimentos, ainda que tímidos, nas mídias sociais. De acordo com Montoto (2022), é necessário que os clubes de futebol se insiram nas principais redes sociais dos consumidores no mercado estrangeiro.

5.4 Diagnóstico de riscos potenciais

Os processos de internacionalização de empresas oferecem riscos de perda de capital e perda de foco empresarial. Os riscos estão associados a diferenças culturais, políticas e econômicas (HILL, 1991). Esses riscos, para clubes de futebol, derivam da capacidade de atender os mercados estrangeiro e nacional simultaneamente.

Destaca-se o caso do Sport Club Internacional, que obteve o título de campeão da Copa do Mundo de Clubes da FIFA em 2006, mas foi rebaixado para a Série B do campeonato brasileiro em 2016 (GE, 2020). Há possibilidades de equipes com maior aporte financeiro focarem suas participações nas competições internacionais no primeiro semestre, mantendo um desempenho mediano nas competições nacionais e nelas focando somente após o término das competições internacionais.

A participação em competições internacionais demanda que o clube participe de um maior número de partidas, de modo que é necessário que os clubes viagem com mais frequência, mantenham elevado comprometimento das agendas, o que acarreta menor tempo para descanso e recuperação dos atletas, podendo isso acarretar desfalques nas competições nacionais.

O FEC e o CSC, em seus planejamentos estratégicos, destacaram a necessidade de obter classificações que garantam a participação em competições internacionais em 2023 (Mota, 2020). Contudo, até a data de escrita deste artigo, ambos tem apresentado muita dificuldade de se encontrarem na zona de classificação para a Sul-Americana de 2023, de modo que será necessário que os clubes obtenham melhores resultados até o fim do Brasileirão de 2022.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se debruçou as estratégias de internacionalização e desempenho dos clubes de futebol cearenses Ceará e Fortaleza, de 2018 a 2022. Para alcançar tal objetivo, foram coletados dados documentais a partir de relatório anuais dos clubes e redes sociais dos clubes, bem como artigos científicos e jornalísticos relevantes à temática.

Com base nos resultados, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados. Conclui-se que o CSC bem como o FEC se encontram em estágio inicial de internacionalização, no que tange a sua presença em competições internacionais, e alguns achados importantes merecem ser destacados: ambos os clubes mudaram suas estratégias gerenciais com o objetivo de obter melhorias no rendimento esportivo e financeiro; ambos os clubes foram beneficiados com o aumento das receitas líquidas após suas participações em competições internacionais; contudo, mesmo com a participação na Copa Sul-Americana (FEC e CSC) e Libertadores da América

(FEC), os perfis das redes sociais Twitter e Instagram não demonstraram aumento significativo nas taxas de novos seguidores, de modo que se mostra necessário que tanto o FEC quanto o CSC invistam no *marketing* de suas marcas; o CSC e o FEC têm obtido bons resultados nas competições internacionais, entretanto, têm apresentado baixo desempenho na Série A do campeonato brasileiro; e, por fim, ao comparar as mudanças gerenciais e o caminho para a internacionalização, ambos os clubes se aproximam do modelo de Biikey e Tesar (1977).

É importante mencionar que esta pesquisa exploratória não pretende exaurir o tema, pelo contrário. Espera-se que sirva de base para estudos futuros que se debrucem sobre a temática. Sendo assim, devem ser apontadas algumas limitações. Além da delimitação espaço-temporal, que se limitou a dois clubes de futebol e pequeno lapso temporal (2018-2022), a incipiente literatura científica sobre o tema neste objeto de análise também se apresentou como um obstáculo para a realização desta pesquisa. Desse modo, espera-se contribuir ao mercado e à academia a partir das evidências comparativas no tocante às práticas de gestão e estratégias empregadas pelos clubes, discussão teórica sobre modelo de internacionalização considerado, bem como possíveis benefícios e riscos inerentes à estratégia utilizada

Destarte, sugerem-se que, a partir dele, novos trabalhos abordem a temática, procedendo a uma análise comparativa de dados de clubes do eixo RJ-SP com tradição em competições internacionais; assim também, um estudo das estratégias de *marketing* dos clubes brasileiros com maior presença no exterior; uma análise dos perfis de redes sociais de atletas revelados pelo futebol cearense que atuam no exterior; bem como pesquisas de campo, que utilizem entrevistas e questionários aplicados à diretoria dos clubes, a fim de identificar outras variáveis desconsideradas no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- AIIESEC. *Internacionalização de empresas brasileiras: 5 exemplos de sucesso*. 2021. Disponível em: <<https://aiesec.org.br/internacionalizacao-de-empresas-brasileiras-5-exemplos-de-sucesso/>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- ALABY, M. A. *O que é internacionalização de empresas?* Diário do comércio, 2021. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/opiniao/o-que-e-internacionalizacao-de-empresas>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, v. 11, p. 347-363, 2002.
- BERTOZZI, L. *Tire suas dúvidas sobre a vaga da Sul-Americana na Libertadores*. ESPN, 2012. Disponível em: <https://www.espn.com.br/blogs/leonardobertozzi/292623_tire-suas-duvidas-sobre-a-vaga-da-sul-americana-na-libertadores>. Acesso em: 03 set. 2022.
- BIIKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, p. 93-101, 1977.
- CAJAÍBA, K. S.; PEREIRA, E. R. N. Análise bibliométrica da produção científica nacional sobre agremiações esportivas de futebol profissional em periódicos de ciências contábeis entre 2012 e 2016. *Revista de Informação Contábil*, v. 12, p. 52-76, 2018.
- CARVALHO, B. *Planejamento de gestão é a tática do Fortaleza para garantir bons resultados*. GE, 2018. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/planejamento-de-gestao-e-a-tatica-do-fortaleza-para-garantir-bons-resultados.ghtml>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- CASTRO, E. *Fortaleza bate três das quatro metas estabelecidas para o primeiro semestre*. 2022. Disponível em: <<https://futebolcearense.net/2022/05/14/fortaleza-bate-tres-metas-primeiro/>>. Acesso em: 03 set. 2022

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. 2000. *European Research*, 8 (nov.). In: KRAUS, P. G. *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. 2000 (p. 273-81).

CEARÁ SPORTING CLUB – CSC. *História*. 2022a. Disponível em: <<https://www.cearasc.com/o-clube/historia/>>. Acesso em: 03 set. 2022

CEARÁ SPORTING CLUB – CSC. (2022b). *Títulos*. Disponível em: <<http://www.cearasc.com/o-clube/titulos/>>. Acesso em: 03 set. 2022

CZINKOTA, M. R. International trade and business in the late 1980s: An integrated U.S. perspective. *Journal Of International Business Studies*, Columbia, v. 17, p. 127-134, 1986.

DANTAS, F. A. *O paradigma da internacionalização dos clubes de futebol profissional: o caso do FC Paços de Ferreira e do Rio Ave FC*. Cidade do Porto: Escola Superior de Tecnologia de Gestão Politécnico do Porto. 2019.

DIMA, T. The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*, v. 23, p. 1245–1252, 2015.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 165-178, 2013.

ESPN BRASIL. *27 anos depois de ser vendido, Ronaldo agora compra o Cruzeiro*. 2021. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9687326/27-anos-depois-ser-vendido-ronaldo-agora-compra-cruzeiro-veja-que-fenomeno-ja-fez-clube>. Acesso em: 03 set. 2022

FORTALEZA ESPORTE CLUBE – FEC. *Alcides Santos: Fundador do Fortaleza*. 2022. Disponível em: <<https://fortaleza1918.com.br/historia/>>. Acesso em: 03 set. 2022

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GLOBO ESPORTE - GE. *Partidas do Clube de Regatas do Flamengo*: 2022. 2022a Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/>>. Acesso em: 03 set. 2022

GLOBO ESPORTE - GE *Fortaleza arrecada R\$ 2,1 milhões em participação na Sul-Americana*. 2022b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/fortaleza-arrecada-r-21-milhoes-em-participacao-na-sul-americana.ghtml>>. Acesso em: 03 set. 2022

HILL, C. W. L. *International business: Competing in the global marketplace*. Illinois: Irwin, 1991.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009.

JORGE, T. *Do martírio da Série C ao G-4 da Série A: Veja a trajetória de evolução do Fortaleza em 4 anos*. GE, 2021. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/do-martirio-da-serie-c-ao-g-4-da-serie-a-veja-trajetoria-do-fortaleza-de-evolucao-em-4-anos.ghtml>>. Acesso em: 03 set. 2022.

JUSCELINO, F. *1992, 2009 e 2017: Ceará conquista terceiro acesso na história do clube*. GE, 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/1992-2009-e-2017-ceara-conquista-terceiro-acesso-na-historia-do-clube.ghtml>>. Acesso em: 03 set. 2022.

MOTA, A. *Grêmio conclui venda do atacante Everton Cebolinha para o Benfica*. 2020. Disponível em: <<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/jogada/gremio-conclui-venda-de-atacante-everton-cebolinha-para-o-benfica-1.2974949>>. Acesso em: 03 set. 2022.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. A. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 1-5, 2021.

REZENDE, A. J.; CUSTÓDIO, R. D. S. Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 6, n. 3, p. 229-245, 2012.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, p. 866-888, 2012.

SOCIAL BLADE. Analytics made easy. 2022. <<https://socialblade.com/>>. Acesso em: 03 set. 2022.

STOLEN, T. Physiology of soccer: an update. *Sports medicine*, v. 35, p. 501–536, 2005.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (Entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 2, n. 5, p. 1-13.

SUMMARY, E. *Digital globalization Executive summary* – [S.l.]: McKinsey Consulting. 2016.

TRANSFERMARKT. *Transferências mais caras*. 2022. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/transfers/>>. Acesso em: 03 set. 2022.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.