ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Comprando sua entrada: a estratégia de internacionalização do maior clube de futebol do Brasil

Clarice Secches Kogut [1] [2]
João Vitor Fernandes Carvalho [2]

[1] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) / IAG Escola de Negócios, Rio de Janeiro – RJ, Brasil
[2] Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) / Instituto de Administração COPPEAD, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

Era uma noite de quinta-feira, em fevereiro de 2022, quando o telefone de David Altman tocou. Era Eduardo D'Angelo, um banqueiro de investimento brasileiro.

– "David, eu encontrei a oportunidade que você estava procurando!" – disse Eduardo.

David Altman era o presidente de um grande conglomerado multibilionário de bens de consumo que ultimamente decidiu diversificar seus investimentos entrando no negócio esportivo. Ele havia investido recentemente em um time de basquete e beisebol. Agora ele estava decidido a investir em um time de futebol. Ele sabia muito sobre esportes e futebol como torcedor, agora ele precisava reunir informações sobre as equipes como investidor. Então, ele chamou alguns dos bancos de investimento que ele já conhecia e confiava como empresário e de seus investimentos anteriores para começar a procurar seu próximo alvo.

– "Ótimo" – respondeu David – "algum dos alvos óbvios? MLS[1]?".

– "Melhor! Uma equipe brasileira – uma grande marca por sinal – comprando um clube europeu e procurando um parceiro para financiá-lo e gerenciá-lo".

David tinha inicialmente pensado em adquirir um dos clubes da MLS, mas agora lhe ofereciam a oportunidade de investir fora dos Estados Unidos, em talentos brasileiros, uma marca valiosa e num clube europeu, todas as coisas que ele sabia que tinham valor neste negócio. Por outro lado, entrar em negócios com um sócio latino-americano que ele não conhecia e não ter propriedade total, trazia alguns riscos para o negócio, riscos que ele não tinha certeza se estava disposto a correr. Ele teria que ponderar cuidadosamente para decidir.

– "Nossa, isso é inesperado [...] Eu certamente quero dar uma olhada nos números e sentar para discutir isso, mas eu não sei, parece bom demais para ser verdade [...] mas por que eu tenho a sensação de que você ainda não me contou a história completa? Qual é o problema? Qual é a estrutura do negócio?".

– "Não há pegadinha, sério! É um bom negócio, a única coisa é realmente a estrutura do negócio, o que é de fato incomum, dada a estrutura de propriedade do clube brasileiro e suas questões regulatórias. Por que eu não lhe envio a apresentação para que você dê uma olhada inicial durante o fim de semana e podemos nos sentar na segunda-feira de manhã com a equipe financeira que os representa – uma empresa chamada Win The Game – para discutir os detalhes?".

– "Ok, até segunda-feira às 9 da manhã".

[1] Major League Soccer.

Estudo de caso submetido em 31 de outubro de 2022 e aceito para publicação em 24 de fevereiro de 2023.
[Versão traduzida]
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120220249

O PROTAGONISTA

David Altman é um empresário, investidor e filantropo americano, além de ser um marido dedicado e pai de quatro filhos. Ele vem de uma família grande e unida (um total de cinco irmãos e vinte e dois primos) que ama esportes. Desde que ele se lembra, os fins de semana com sua família próxima e os feriados com os não tão próximos eram celebrados com todos os tipos de jogos: basquete no quintal, partidas de futebol de primos no Dia de Ação de Graças, tradições de assistir ao Super Bowl, charadas ou jogos de tabuleiro nas noites familiares. Estas foram suas lembranças mais doces de infância, as que ele tentava recriar com seus quatro filhos agora.

Além disso, David sempre teve um talento atlético especial, o que o tornou capitão do time de basquete durante o ensino médio e lhe rendeu uma bolsa de estudos na Universidade de Harvard (mesmo que ele não precisasse de uma, vindo de uma família rica). Mas uma lesão no joelho o tirou das quadras e o levou para os negócios da família antes que ele pudesse se tornar profissional. Embora ele amasse seu trabalho e os negócios da família, ele também amava esportes, então depois de se tornar presidente da empresa familiar – um conglomerado global multibilionário com empresas em muitas indústrias e países – tendo finalmente mais tempo, muito dinheiro e nenhuma pressão dos investidores, ele decidiu começar a diversificar seu próprio dinheiro investindo em esportes, sua grande paixão.

Seu primeiro investimento foi, naturalmente, em um time de basquete americano, seu esporte preferido. Ele investiu – e ganhou dinheiro – no Dallas Mavericks. Depois disso, ele ficou animado e conseguiu uma participação maior junto com outro investidor no Los Angeles Dodgers (beisebol). Agora, um de seus primos o viciou e o convenceu a investir no futebol também. Nos últimos anos, David começou a assistir a quase todos os esportes na televisão, incluindo futebol (ou *soccer*, como os americanos o chamariam) mais recentemente. Ele seguia ferozmente e torcia pelas ligas locais europeias (La Liga, Premier League), a Liga dos Campeões, a MLS (a Major League Soccer) e até mesmo alguns campeonatos latino-americanos, quando transmitido. Ele também viajou para a última Copa do Mundo da FIFA com seus quatro filhos e o primo mencionado, todas as despesas pagas. Então agora ele estava convencido a investir no futebol. Ele só tinha que encontrar a equipe certa para investir, pois desta vez ele queria investir sozinho. Com investimentos em duas equipes esportivas e mais de 35 anos gerenciando um enorme conglomerado global no segmento de bens de consumo, David sentia que tinha todas as capacidades e recursos necessários para investir com sucesso em uma equipe esportiva.

A INDÚSTRIA

O futebol é o esporte mais popular do mundo, considerando espectadores e participantes. De acordo com o órgão de governo de mais alto nível do setor, a Fédération Internationale de Football Association (FIFA), cerca de 300 milhões de pessoas jogam futebol regularmente e outros bilhões são fãs de futebol. A Copa do Mundo da FIFA, disputada a cada quatro anos entre seleções nacionais, foi coberta por mais de 350 canais de televisão em 214 países na última edição e assistida por cerca de 3,6 bilhões de pessoas, tornando-se o evento mais assistido da história da televisão.

O esporte é estruturado em um modelo hierárquico. A FIFA é o órgão de governo de mais alto nível do setor e supervisiona sete confederações continentais. Essas confederações, por sua vez, têm autoridade sobre as federações nacionais, que regulam as atividades de futebol em cada país. Em vários países, as principais competições nacionais são organizadas por ligas formadas por clubes, que são independentes das federações nacionais, mas ainda operam com a autorização da federação.

Embora o futebol seja jogado e assistido em todo o mundo, a Europa é de longe o mercado mais lucrativo. O mercado europeu de futebol atingiu os 28,9 mil milhões de euros em 2018/20 19 (o último ano sem impacto da pandemia de COVID-19), segundo um relatório da Deloitte. As ligas 'Big 5', que compreendem a primeira divisão da Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França, são responsáveis por 60% da receita total. Os principais fluxos de receita são a venda de direitos de transmissão, que representa mais de 50% da receita total, atividades comerciais, como patrocínios e merchandising e renda de dia de jogo. Os direitos de mídia geralmente são vendidos por uma liga, que distribui a receita para os clubes dessa liga. Cada uma das 5 grandes ligas tem entre 18 e 20 equipes, e há, ao contrário das ligas esportivas americanas, um sistema de promoção e rebaixamento no qual os clubes mais mal colocados em cada temporada trocam de lugar com os clubes mais bem colocados nas ligas da "segunda divisão".

Os principais clubes da Europa, como os espanhóis Real Madrid e Barcelona, o alemão Bayern Munique e os ingleses Manchester United e Liverpool têm receitas superiores a 500 milhões de euros. A temporada 2020/2021 foi a primeira do século 21 que não teve Real Madrid, Barcelona ou Manchester United no topo do ranking de receitas (FIFA, 2018). O Manchester City, clube que lidera o ranking, é um produto da entrada de investidores do Oriente Médio ligados a fundos soberanos na indústria do futebol. O PSG, da França, que ficou em 6º lugar, é outro exemplo desse fenômeno.

A transferência de jogadores entre clubes antes de expirar seu contrato geralmente envolve uma taxa de transferência para o clube vendedor. Em geral, os principais clubes da Europa operam com um "déficit" no saldo de transferências (as taxas de transferência pagas superam as taxas de transferência recebidas).

A EMPRESA

O Flamengo é um clube poliesportivo estruturado como associação civil e localizado no Rio de Janeiro. Com uma base de fãs estimada em mais de 40 milhões de pessoas no Brasil (Datafolha, 2019), o Flamengo é o clube de futebol mais popular do país.

A receita do Flamengo é baseada em quatro pilares: (i) venda de direitos de transmissão, que inclui pagamentos fixos e prêmios por desempenho; (ii) receitas comerciais, que incluem patrocínios e licenciamentos; (iii) jornada de jogo, que inclui ingressos, alimentos e bebidas e assinaturas de ingressos de temporada, dando prioridade e descontos na compra de ingressos; e (iv) por último, mas não menos importante, transferências de jogadores, que incluem as taxas pagas por outros clubes para contratar jogadores do elenco do Flamengo. Embora a receita de transferência de jogadores não seja considerada uma receita recorrente por muitos analistas da indústria do futebol, sua importância para o modelo de negócios dos clubes de mercados periféricos é inegável.

Aproximadamente 32% do faturamento do Flamengo é devido a transferências de jogadores. Embora essa fonte de renda seja volátil e muitos analistas do setor de futebol não a considerem uma receita operacional regular, muitos clubes baseiam seu modelo de negócios nela. É o caso da maioria das equipes brasileiras, e também de clubes de outros mercados (Dias, 2021). Por exemplo, de acordo com as demonstrações financeiras dos três maiores clubes de Portugal, SL Benfica, Sporting e Porto obtiveram uma receita líquida combinada de 872 milhões de euros nas últimas 5 temporadas com transferências de jogadores.

Breve história do Flamengo

O Flamengo foi fundado em 1895, originalmente um clube de corridas de barcos. Não foi até 1914 que o clube começou suas atividades no futebol. Naquela época, o futebol era visto como um jogo para os ricos. O Flamengo – junto com a maioria dos clubes brasileiros no início do século 20 – defendia valores aristocráticos ligados ao "refinamento civilizado" europeu.

Na década de 1930, sob a presidência de José Bastos Padilha, ex-publicitário, o Flamengo se reinventou, criando a imagem de um clube popular, o "mais amado", com uma torcida se descrevendo como uma "nação". Coutinho (2014) explica como o clube utilizou transmissões de rádio e campanhas de jornais para capitalizar o sentimento nacionalista da época e transformar o Flamengo em uma seleção. Desde então, o Flamengo tem desfrutado da posição de clube mais popular do Brasil. Tal sucesso em atrair as multidões nem sempre se traduziu em sucesso esportivo. De fato, com exceção da década de 1980, quando o clube conquistou quatro campeonatos nacionais e uma Copa Libertadores (torneio continental da América do Sul), o clube não figurava entre as equipes mais talentosas do Brasil até recentemente.

Esse padrão difere substancialmente do que é observado em outros países, mesmo na América do Sul, onde geralmente as equipes mais populares também são as mais bem-sucedidas. Embora tal padrão possa ser parcialmente explicado pela natureza fragmentada do futebol brasileiro, devido à sua tradição única de má gestão dos torneios estaduais, a má gestão desempenhou um papel significativo no insucesso do Flamengo, especialmente nas décadas de 1990 e 2000.

Assim, no início dos anos 2000, apesar de sucessos pontuais, como o título da liga nacional de 2009, o Flamengo estava em uma situação financeira muito frágil e não tinha expectativas de alcançar o sucesso sustentável. De fato, a campanha da liga nacional de 2010, quando o clube terminou em 14° lugar – apenas 2 pontos acima do rebaixamento um ano depois de se tornar campeão - é uma boa evidência das perspectivas do clube na época.

Gestão turnaround

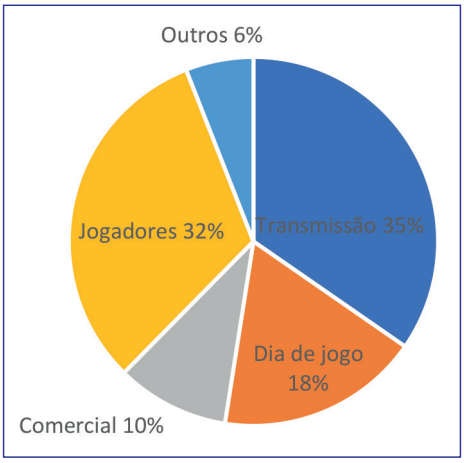
Em 2012, um grupo de membros com vasta experiência empresarial em diferentes setores foi formado para concorrer nas eleições da diretoria do Flamengo. Conhecidos como *Chapa Azul*, eles foram inspirados no caso de sucesso do FC Barcelona, no qual um grupo de executivos venceu eleições associativas e mudou o status do clube catalão.

Uma vez eleito, o novo conselho colocou em prática um plano estratégico desenvolvido em colaboração com a empresa de consultoria, Ernst & Young. A visão do plano de oito anos (2013 a 2020) era "Ser o maior e melhor clube de futebol das Américas e entre os dez maiores clubes de futebol do mundo". O plano enfatizou que somente com a implementação de processos de gestão profissionais e transparentes o Flamengo alcançaria a posição desejada. Embora a grandeza de qualquer clube de futebol seja subjetiva, seja medida por dados financeiros tradicionais ou desempenho esportivo, pode-se dizer que o Flamengo alcançou a primeira parte do objetivo (tornar-se o maior clube de futebol das Américas), pois terminou 2020 com triunfos consecutivos no campeonato nacional, e a maior receita do futebol brasileiro, de acordo com um relatório do setor do Itaú BBA (2021).

A segunda parte da visão, no entanto, ainda está para ser realizada. A reviravolta do Flamengo no mercado interno e regional ocorreu concomitantemente a uma crescente concentração de poder econômico no futebol mundial. As cinco principais ligas (Premier League da Inglaterra, Bundesliga da Alemanha, La Liga da Espanha, Série A da Itália e Ligue 1 da França) dominam o ranking das maiores receitas (o que é uma consequência direta do dinheiro dos direitos de transmissão, negociados por todos os clubes da liga coletivamente). Além disso, os principais clubes dessas cinco ligas estão se diferenciando cada vez mais do resto da competição. Se em 2011/2012, de acordo com o Deloitte Football Money League Report 2014 (Deloitte, 2014), a 10ª maior receita foi 1,7 vezes maior do que a 20ª maior receita. Este multiplicador aumentou para 2,3 em 2019/2020. A tentativa de criar uma Superliga Europeia, embora fracassada, também é evidência de tal concentração.

Além desse fenômeno de concentração de poder econômico, o plano do Flamengo de ganhar destaque no cenário mundial foi severamente prejudicado pela situação macroeconômica do Brasil e pelo enfraquecimento do real brasileiro. De acordo com a Deloitte Football Money League 2014 (Deloitte, 2014), o Corinthians, clube brasileiro com a segunda maior torcida do país (Datafolha, 2019), teve a maior receita do futebol brasileiro em 2012/2013, e a 24ª maior receita mundial. Sua receita de R$ 325 milhões se traduziu em 113 milhões de euros. A receita do Flamengo (sem transferências de jogadores, para manter os mesmos critérios utilizados pela Deloitte) em 2019 foi de R$ 650 milhões (o dobro da receita do Corinthians em 2013), mas correspondeu a 150 milhões de euros. Desde então, o real brasileiro se desvalorizou ainda mais, aumentando a diferença de receita entre os clubes brasileiros e europeus.

Gráfico 1
Renda do Flamengo em 2019



Fonte: Elaborado pelos autores.

Projeto de internacionalização do Flamengo

O Flamengo já se envolve em algum tipo de atividade internacional há muitos anos. O Flamengo vem se internacionalizando – até certo ponto – no que diz respeito a (a) atividades comerciais, jogando em competições continentais oficiais e torneios fora de temporada no exterior e (b) jogadores e treinadores, contratando jogadores e treinadores estrangeiros. Um exemplo deste último é o treinador português Jorge Jesus, indiscutivelmente o treinador mais bem sucedido da história recente do clube e que conseguiu conquistar no mesmo ano um título da liga nacional, bem como a Copa Libertadores, a competição mais importante da América do Sul.

Desde 2008, o clube mantém um programa de embaixada de torcedores, que são formados por torcedores que vivem fora do Rio pertencentes ao programa S*ócio-torcedor*. Embora este projeto tenha sido criado com foco em torcedores brasileiros que vivem em outras cidades brasileiras, o projeto agora conta com embaixadas em mais de 20 países.

A ideia de internacionalização existe desde o início da gestão da *Chapa Azul*, prevista como o próximo passo após a conclusão bem-sucedida da primeira fase do projeto. Segundo o VP de Finanças, "essa semente já havia sido plantada em 2013, quando entramos. Mas não sabíamos como. Era um objetivo que não sabíamos como [alcançar] e, ao longo do tempo, fomos aprendendo, olhando, investigando e observando como os outros estavam fazendo isso".

Em 2020, o clube estudou abrir um posto avançado nos Estados Unidos sob sua marca. O projeto envolveu a compra do Las Vegas Lights, um clube da United Soccer League, uma divisão inferior do futebol americano. De acordo com uma fonte de notícias, a ideia foi lançada ao Flamengo por alguns investidores imobiliários que estavam à procura de um projeto para aumentar o valor do Cashman Center, um complexo em Las Vegas, Nevada. O projeto Las Vegas Lights não foi planejado, mas foi, sim, uma oportunidade que foi trazida para o Flamengo. Na época, o vice-presidente de Finanças morava nos Estados Unidos e foi contatado com a proposta.

O projeto nunca saiu do papel devido a problemas com o financiamento. Mas a ideia de comprar um clube fora do Brasil para internacionalizar a marca ficou. Desde então, o clube vem estudando alternativas para estabelecer sua nova franquia. Há outras iniciativas de internacionalização da marca Flamengo, principalmente por meio da busca de novos parceiros comerciais na China e nos Estados Unidos. No entanto, a aquisição de um clube estrangeiro ainda está entre os principais projetos do clube.

O Flamengo está buscando esse projeto multiclubes por três razões: aumentar as receitas em uma moeda forte; explorar ainda mais sua marca; e criar uma vitrine para seus jovens atletas provenientes das categorias de base.

O aumento das receitas em uma moeda forte era visto como uma necessidade, já que o clube compete no mercado por jogadores com clubes da Europa e da América do Norte. Como mencionado anteriormente, apesar de sua posição financeira inigualável pelos concorrentes locais (clubes sul-americanos), a diferença entre o Flamengo e os clubes mais ricos do mundo é muito grande e crescente por causa da queda no valor do real brasileiro.

Indiscutivelmente, a principal força competitiva do Flamengo é o tamanho de sua base de fãs, que efetivamente consome os produtos do clube, seja comprando uma nova camisa, indo a um jogo ou assistindo a um jogo na televisão. Mas a exploração de tal base de clientes é limitada pelo fato de que há apenas uma equipe do Flamengo. "Se hoje temos torcedores do Flamengo consumindo camisas, consumindo ingressos para jogos, consumindo 'n' produtos e entretenimento de times como Manchester City, Liverpool, Arsenal, por que não podem consumir outro produto do clube, já que torcem pelo Flamengo? A lógica é aumentar a carteira". Um novo clube significa uma nova plataforma para a marca, por sua vez abrindo espaço para os patrocinadores mostrarem sua marca, por exemplo, e gerando conteúdo adicional para postar nas redes sociais do Flamengo.

O foco do clube é aumentar sua oferta de produtos para os torcedores atuais, que estão em sua maioria baseados no Brasil. A percepção da administração é que o clube não explora todo o potencial de sua base de clientes atual e que deve se concentrar em maximizar essa exploração antes de se aventurar na expansão da base de clientes.

Além disso, o Flamengo, como muitos clubes da América do Sul e ligas menores da Europa, tem um modelo de negócios em que as academias juvenis são essenciais. O modelo do clube é centrado em torno do desenvolvimento de jogadores através de suas academias, vendendo-os para clubes mais ricos e, em seguida, usando as receitas para comprar jogadores mais experientes para ganhar campeonatos. Tal modelo tem uma falha estrutural, no entanto: com o sucesso de tal estratégia, a equipe pode contratar jogadores melhores e mais experientes com o dinheiro das vendas de jogadores jovens. O plantel da equipe principal fica "cheio" de jogadores experientes, o que significa que há menos minutos disponíveis para os jovens

terem exposição. Esses jogadores não podem se desenvolver adequadamente e não podem mostrar seus talentos para os olheiros, o que diminui seu valor de mercado. Assim, o clube começa a vender suas promessas por valores mais baixos, o que dificulta sua capacidade de manter um elenco de primeira classe. Ao usar um clube fora do Brasil como uma vitrine para seus talentos da academia de jovens, o Flamengo pretende resolver esse problema, oferecendo mais minutos aos seus prospectos, mantendo o nível do time principal.

Seleção de mercado do país

Mesmo após o fracasso em assinar um contrato no projeto Las Vegas Lights, a direção do Flamengo manteve viva a ideia de comprar um clube estrangeiro. O clube passou o segundo semestre de 2020 desenhando a estratégia e procurando o lugar certo para iniciar o projeto. No início de 2021, a direção do clube decidiu por Portugal, que tem três características principais, tornando-se um bom alvo.

Primeiro, é "o lugar para estar" em termos de venda de jogadores. De fato, de acordo com dados da FIFA, o saldo de Portugal sobre transferências de jogadores (o valor recebido das transferências de saída menos o valor pago pelas transferências recebidas) entre 2011 e 2020 foi de US $ 2,9 bilhões, quase um bilhão de dólares a mais do que a federação do próximo ranking (Brasil), 1,7 bilhão de dólares a mais que a terceira (Holanda) e mais de dois bilhões a mais que a quarta, Argentina.

Entre as quatro principais federações, existem dois tipos de países quando se trata de comportamento de transferência. Brasil e Argentina tendem a desenvolver muitos jogadores em suas academias de jovens locais e, em seguida, vendê-los para clubes estrangeiros. Portugal e Holanda, embora tenham uma parcela justa de jogadores cultivados localmente, concentram-se em encontrar talentos em ligas menos desenvolvidas na América do Sul e na África, desenvolver esses talentos e, em seguida, revendê-los com lucro para clubes nas ligas "Big 5". Prova dessa dinâmica pode ser vista na seleção brasileira para a edição de 2021 da Copa América. Entre os 20 atletas que jogam por clubes europeus no elenco, 6 (30%) seguiram esse padrão: uma transferência de um clube brasileiro para um português e, em seguida, outra transferência para um clube Big Five (ver Quadro 1).

Quadro 1
Jogadores brasileiros (Copa América 2021) que a) atualmente jogam em equipes Big 5 e b) foram transferidos pela primeira vez para uma equipe portuguesa

Jogador	Primeira equipe na Europa	Equipe atual
Alex Sandro	Porto	Juventus (Itália)
Danilo	Porto	Juventus (Itália)
Eder Militão	Porto	Real Madrid (Espanha)
Ederson	Rio Ave	Manchester City (Inglaterra)
Fabinho (desambiguação)	Rio Ave	Liverpool (Inglaterra)
Philip	Porto	Atlético de Madrid (Espanha)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A ideia do Flamengo é usar um clube português como uma vitrine para melhorar o valor de seus jogadores da academia de jovens e, assim, capturar o valor que atualmente permanece com os clubes das ligas portuguesa e holandesa.

A segunda razão para escolher Portugal é a combinação de força relativa e acessibilidade da Liga Portuguesa. O país concedeu 6 vagas para as Competições Europeias na temporada 2021-2022, o que é mais do que qualquer outro país fora das 5 grandes ligas, a estrutura da liga, fortemente concentrada nos 3 melhores clubes, significa que um investimento relativamente baixo pode resultar em uma equipe competindo nas Competições Europeias, ficando entre os seis melhores clubes da liga.

O terceiro fator que favorece Portugal na seleção do mercado nacional é a sua forte ligação com o Brasil. Os dois países compartilham a mesma língua e têm uma história compartilhada, já que Portugal colonizou o Brasil por mais de 300 anos. Há mais de 180.000 brasileiros vivendo em Portugal por contas oficiais do SEF, um número severamente subestimado de acordo com reportagens do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, uma vez que não considera brasileiros que possuem dupla cidadania devido à herança portuguesa.

Um fator que não é formalmente apresentado pelo clube como uma razão para escolher Portugal, mas que influenciou sua decisão, foi a força da marca Flamengo em Portugal desde o mandato do técnico Jorge Jesus. O treinador português já era popular em Portugal por passagens por Benfica e Sporting, os dois clubes mais populares de Lisboa e sua contratação aumentou muito a presença do Flamengo no país europeu. "Em Portugal todo mundo conhece o Flamengo. E depois de Jorge Jesus, o Flamengo se tornou muito mais popular. Os jogos são transmitidos em televisão aberta, o que melhora muito o nosso negócio".

Portugal é, assim, visto como o melhor lugar para iniciar o projeto, mas os planos do Flamengo incluem clubes adicionais em fase subsequente, nos Estados Unidos, China e outros países europeus. Estas próximas incursões, no entanto, só serão tomadas se o projeto português for bem-sucedido.

Estrutura do negócio

Em 2021, o clube contratou o Win The Game, uma parceria do BTG, maior banco de investimento do Brasil, de Cláudio Pracownik, ex-membro da administração do Flamengo, para estruturar o projeto de compra de um clube em Portugal. A empresa era responsável por supervisionar o negócio, projetar a estrutura de governança e procurar investidores.

O projeto multiclubes do Flamengo era único, já que o clube não pretendia contribuir com capital financeiro. Em vez disso, a ideia era que o clube licenciasse a sua marca para uma nova holding em Portugal e fornecesse outros serviços e ativos relacionados com as operações de futebol, enquanto os investidores forneceriam o financiamento. Esse arranjo era único na medida em que o clube brasileiro permanecia uma entidade separada, em contraste com os modelos usuais, como o City Football Group ou o United World.

Temas relacionados à governança têm sido a principal preocupação dos potenciais investidores com quem a Win The Game conversou. Para proteger o projeto de movimentos políticos, dada a estrutura *sui generis* do clube (associação civil que elege uma nova gestão a cada três anos), o Flamengo passaria a deter uma participação minoritária na nova empresa, com os investidores controlando de 60% a 65% da empresa. A Win The Game estava à procura de investidores com experiência no mercado de futebol ou outros esportes ou experiência em estabelecer uma marca no exterior. Brasileiros residentes em Portugal, que têm experiência com as duas culturas, também estavam sendo contatados. Até meados de 2022, nenhum investidor havia assinado um acordo, embora as negociações estivessem em andamento.

Próximos passos

Agora é segunda-feira de manhã, 9h, hora do encontro de David Altman com Eduardo D'Angelo, seu banqueiro de investimentos brasileiro, e Win The Game, a empresa que estrutura o negócio. Após as saudações habituais, Altman começa imediatamente:

– "Ok, eu tenho que admitir, você chamou minha atenção; Depois de saber mais sobre o Flamengo, sua história, processo de internacionalização e planos, certamente estou intrigado com esse negócio. Mas, por outro lado, não posso ignorar os riscos envolvidos no projeto. Questões de governança à parte – que, caso avancemos, criaremos uma equipe especial para discutir – eu me pergunto se este é um bom investimento em termos de negócios. Para o Flamengo e para mim".

Claudio, do Win The Game, respondeu:

– "Quais são suas principais preocupações David?".

– "Bem, para começar, é uma boa estratégia? Você deveria estar se internacionalizando? Eu não consegui pensar ou encontrar nenhum caso de sucesso semelhante [...] E mesmo que me convençam que o Flamengo deve internacionalizar-se, por que começar adquirindo uma equipe portuguesa? Você analisou todas as alternativas? Por que não começar pela América Latina, como a maioria das empresas? Como você pode ver, eu tenho muitas perguntas [...] e ainda não começamos a falar de números!".

Todos riram.

Todas elas são preocupações válidas David, que já nos perguntamos obviamente. Vamos começar nossa discussão, focando em suas principais perguntas:

1. Por que os principais clubes/marcas de futebol são do mundo desenvolvido?
2. Por que o Flamengo decidiu se internacionalizar?
3. Por que que o Flamengo escolheu Portugal?

NOTAS DE ENSINO

Comprando sua entrada: a estratégia de internacionalização do maior clube de futebol do Brasil

Resumo

Atualmente, os clubes de futebol mais bem-sucedidos são marcas globais, mas eles vêm principalmente de regiões desenvolvidas. Este caso de ensino é sobre um clube de futebol de mercado emergente que queria se tornar uma marca global. O Flamengo, um clube brasileiro com uma longa história e tradição no futebol, para não mencionar uma enorme base de fãs, era uma das potências do futebol brasileiro e se sentia pronto para dar o próximo passo. Mas como você se torna uma marca global quando não faz parte de uma grande liga global? Como e por onde devem começar? Com essas questões de discussão como pano de fundo, os alunos aprenderão sobre duas importantes teorias da internacionalização: o paradigma eclético e a abordagem de rede.

Palavras-chave: Internacionalização. Internalização. Futebol. Redes. Caso didático.

Buying your way in: Brazil's biggest football club internationalization strategy

Abstract

Currently, most successful football clubs are global brands, but mostly from developed regions. This teaching case concerns an emerging market football club wanting to become a global brand. Flamengo, a Brazilian football club with a long history and tradition in football, not to mention a large fanbase, was one of the powerhouses of Brazilian football and felt ready to take the next step. But how could they become a global brand when they are not part of a major global league? How and where should they begin? With these discussion questions as background, students will learn about two important internationalization theories: the Eclectic Paradigm and the Network Approach.

Keywords: Internationalization. Internalization. Football. Networks. Teaching case.

Comprando su entrada: la estrategia de internacionalización del club de fútbol más grande de Brasil

Resumen

Actualmente, los clubes de fútbol más exitosos son marcas globales que, en su mayoría, provienen de regiones desarrolladas, pero este caso de enseñanza trata sobre un club de fútbol de mercado emergente, que quería convertirse en una marca global. Flamengo, un club brasileño con una larga historia y tradición futbolística, sin mencionar su gran base de fanáticos, que era una de las potencias del fútbol brasileño y se sentía preparado para dar el siguiente paso. Pero, ¿cómo convertirse en una marca global cuando no se forma parte de una gran liga global? ¿Cómo y dónde empezar? Con estas preguntas de discusión como antecedente, los estudiantes aprenderán sobre dos teorías importantes de la internacionalización: el paradigma ecléctico y el enfoque de red.

Palabras clave: Internacionalización. Internalización. Fútbol. Redes. Caso didáctico.

Objetivo

O objetivo deste caso de ensino é ajudar os alunos a entender as teorias de negócios internacionais através da estratégia de internacionalização de um clube de futebol de mercado emergente, o Flamengo - o clube brasileiro mais rico e popular. Ao longo da discussão, os alunos aprendem duas das mais importantes teorias de internacionalização: o Paradigma Eclético (Dunning, 2001) e a Abordagem de Rede (Johanson & Mattson, 1993).

Fontes de informação

O caso foi construído com base em dados primários (entrevistas semiestruturadas em profundidade, e observação participante) e secundários (comunicados de imprensa e artigos de jornal), coletados durante o processo de planejamento de internacionalização da empresa/clube esportivo. O nome, a biografia e os diálogos do protagonista são fictícios (embora inspirados em personagens reais) para permitir a confidencialidade, mas ainda inspirar os alunos. Todas as outras informações são reais.

Público-alvo

Este caso de ensino foi projetado para cursos de estratégia internacional e negócios internacionais em nível de pós-graduação. Com algumas adaptações, ele também pode ser utilizado em cursos de graduação.

Plano de ensino sugerido

1. Perguntas de discussão

a) Por que os principais clubes/marcas de futebol são do mundo desenvolvido?
b) Por que o Flamengo decidiu se internacionalizar?
c) Por que o Flamengo escolheu Portugal?
d) (opcional) Você concorda com a escolha? Que outro mercado eles poderiam ter escolhido?

2. Plano de discussão e análise

Este plano de ensino pressupõe a leitura e preparação prévia do caso pelos alunos e uma sessão de aula de duas horas de duração. A sugestão de alocação de tempo de aula é a seguinte:

- Início e abertura da seção (5 minutos).
- Discussão de questões em pequenos grupos – 4 a 5 alunos cada (cerca de 25 minutos).
- Introdução do caso (15 minutos).
- Análise do caso (cerca de 60 minutos).
- Fechamento (cerca de 15 minutos).

Introdução

Depois de receber os alunos de volta da discussão de seus pequenos grupos, o instrutor deve aquecer a discussão. Uma boa maneira de começar o caso é fazendo perguntas ao público como: Você gosta de futebol? Você assiste regularmente futebol e consome merchandising de futebol? Você já ouviu falar do Flamengo? Se não, provavelmente não há muitos brasileiros na plateia. O instrutor deve então perguntar: se o Flamengo supostamente tem a maior base de torcedores do mundo (Silva, 2011), por que ele não é tão conhecido como Barcelona, Real Madrid, Paris Saint-Germain, etc.?

a) Por que os grandes clubes/marcas de futebol são do mundo desenvolvido?

O instrutor deve estimular a discussão e tomar notas das ideias dos alunos no quadro. Depois de escrever tudo no quadro, o instrutor pode organizar as ideias, em torno desses grupos principais, e para cada um deles, fazer uma pergunta que provoque discussão:

Quadro 2
Principais ideias e perguntas instigantes sobre a questão a

Ideia principal	Pergunta instigante
Poder econômico para investir (em marketing, treinamento de jogadores, aquisição de jogadores, etc.).	Algum dos principais clubes/marcas são dos EUA ou do Japão? Esses países não são ricos o suficiente?
Europa: tradição mais longa/mais forte no esporte (nascimento do futebol).	Os países colonizados já não têm tradição futebolística? Por exemplo, Brasil, Argentina, etc.?
Talento/cultura (um pouco relacionado com o acima).	O Brasil ou a Argentina não têm talento? Você sabia que 40-68% dos jogadores da liga principal não são dos países de seus clubes?[2]
Ambiente institucional (legislação, estruturas de propriedade, ligas, etc.)	Não se tem um bom ambiente institucional nos EUA?
Base de consumidores consolidada com poder econômico.	Você sabia que grande parte das receitas dos principais clubes de futebol são globais?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A resposta está em ter tudo isso no mesmo lugar, o que permitiu o surgimento de ligas grandes e fortes, que agem como redes poderosas.

Johanson e Mattsson (1993) introduziram o Modelo de Redes para explicar a internacionalização das firmas. Sua ideia central é que os mercados são redes de relacionamentos entre empresas. As empresas têm relacionamentos de longo prazo, atuando como fornecedores, clientes ou parceiros, e que tais relacionamentos são relevantes para as empresas por razões sociais e técnicas. As empresas também têm relações indiretas com os componentes das redes de suas contrapartes (clientes de seus clientes, etc.). Nesse contexto, as relações são estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e quebradas de forma gradual, o que torna a natureza das atividades da empresa cumulativa. Ou seja, ao mesmo tempo em que as redes são estáveis, estão em constante mudança.

No modelo de rede, a internacionalização ocorre quando uma empresa estabelece relações com redes estrangeiras. Os mercados, entendidos como redes, também têm diferentes graus de internacionalização. Combinando o grau de internacionalização da firma e seu mercado, os autores propõem um quadro de quatro quadrantes, com quatro situações arquetípicas: 1) o *Early Starter* (entrante pioneiro), quando a internacionalização é baixa tanto a nível da empresa como do mercado; 2) a *Lonely International* (Internacional solitário), quando a firma é altamente internacionalizada, mas sua rede não é (uma vantagem detida pela firma, sendo mais fácil entrar em novos mercados e a integração internacional uma fonte de vantagem competitiva); 3) o *Late starter* (entrante tardio), quando a rede está internacionalizada, mas a empresa não o é (mercados próximos já podem ser ocupados por concorrentes); e 4) o *International among others* (internacional entre outros), quando tanto a firma quanto a rede são internacionalizadas.

Johanson e Vahlne (2009) exploram o conceito de *liability of outsidership* (passivo de ser um excluído) para empresas que não ocupam uma posição em uma rede relevante (*late Starters*, por exemplo), portanto, *outsiders*. O excluído geralmente não sabe como os atores de negócios são ou como eles se relacionam. O principal é que os problemas e oportunidades de uma empresa são menos influenciados por fatores específicos de cada país e cada vez mais influenciados por fatores específicos da rede. As empresas tomarão medidas, assim, para desenvolver suas posições em redes relevantes para superar gradualmente a *liability of outsidership*.

[2] 43% de La Liga e um limite de 17 em cada 25 jogadores da Premier League de acordo com publicações (Mukherjee, 2022; Transferência Markt, 2023).

A Abordagem de Rede (Johanson & Mattsson, 1993) ajuda a entender a razão por trás da estratégia comercial do Flamengo. O clube está mirando em seus torcedores atuais (clientes), em vez de procurar expandir sua base de fãs. Essa estratégia é fortemente influenciada pelo fato de que o *Brasileirão*, a Liga Nacional Brasileira, não é internacionalizado, assim como a Liga das Américas (Copa América). Assim, os torcedores brasileiros já acompanham as competições europeias altamente internacionalizadas – assistindo jogos, comprando mercadorias, etc. – mas o inverso não é verdadeiro.

O isolamento da "Brasileirão" contribuiu para a estrutura do projeto. Os personagens falaram sobre os desafios da internacionalização do campeonato brasileiro, dada a histórica falta de coordenação entre os clubes que disputam o torneio. Mesmo que as partes envolvidas (clubes, confederações, etc.) concordassem em fazer um esforço coordenado para internacionalizar a "Brasileirão", a competição ainda seria um entrante tardio no quadro descrito por Johanson e Mattsson (1993), sem dúvida o mais desafiador dos quatro estados descritos pelos autores. A principal vantagem para a internacionalização da indústria do futebol (a reprodutibilidade quase ilimitada do seu serviço principal através da transmissão) é, portanto, severamente prejudicada em um ambiente hostil, levando os clubes que buscam a internacionalização a procurar outras maneiras menos diretas de fazê-lo. O Flamengo é, em resumo, um excluído na rede global do futebol, jogando em uma liga que é em si excluída. O caminho que o clube escolheu para superar a *liability of outsidership* (Johanson & Vahlne, 2009) é comprar sua entrada diretamente, adquirindo um clube já estabelecido em uma liga relativamente bem posicionada na rede global de futebol. O Flamengo está, assim, comprando não apenas um clube português, mas um ingresso para a liga principal e sua base de fãs e telespectadores.

As redes também desempenham um papel significativo no caso do Flamengo, seja como caminhos para encontrar e escolher parceiros ou como a razão subjacente para algumas decisões. Como a maioria dos clubes da América do Sul, o Flamengo é uma associação (Giulianotti, 2002). Este facto significa que os sócios que são adeptos regulares do clube, tomam as decisões que normalmente são tomadas pelo proprietário de um clube estruturado como empresa. Esses membros agem de forma voluntária e geralmente têm vidas profissionais fora da indústria do futebol. Tal estrutura cria uma rede informal que muitas vezes traz oportunidades. No processo de internacionalização do Flamengo, isso pode ser percebido em (1) projeto Las Vegas Lights (projeto apresentado a um vice-presidente do clube por um conhecido quando ele morava nos Estados Unidos); (2) a escolha da Win The Game, empresa criada por um ex-vice-presidente do Flamengo para estruturar o negócio; e (3) a busca por investidores, já que alguns, embora não todos, dos potenciais investidores contatados foram introduzidos por membros do clube sem papel formal no Flamengo.

b) Por que o Flamengo decidiu se internacionalizar?

A estratégia do Flamengo tem dois objetivos principais:

1. Criar outro produto para seus fãs atuais. "A lógica é baseada nos clientes que já temos, [...] para oferecer um novo produto para eles". O projeto, nesse sentido, assemelha-se à diversificação de produtos e não à diversificação geográfica, uma vez que os clientes-alvo são os que vivem (principalmente) no Brasil. A aquisição de novos clientes no exterior, embora seja um possível resultado do projeto, é considerada incidental.
2. Aumentar o desenvolvimento dos jogadores/preços de transferência. O objetivo do Flamengo é usar um clube bem posicionado como vitrine para os jogadores desenvolvidos em sua academia. A lógica não é apenas aumentar a exposição (tempo de jogo) dos jogadores, mas introduzi-los a um nível mais alto de competição para aumentar seu valor de mercado.

A estratégia do Flamengo é claramente baseada em explorar suas duas vantagens competitivas: base de fãs (marca) e academia de jovens. A marca e a base de fãs estão altamente conectadas e podem ser analisadas como uma única vantagem, uma vez que o clube planeja usar o clube português como um novo produto consumido por sua base de fãs existente, em vez de expandir sua base de fãs (expandindo a marca). A academia de jovens combina o talento bruto dos jovens jogadores brasileiros (que são selecionados através de uma rede de olheiros) com a experiência que o Flamengo tem para desenvolver esses atletas. A força também vem de uma vantagem do país de origem, uma vez que os jogadores brasileiros são geralmente bem vistos no mercado de transferências internacionais (Kuper & Szymanski, 2018). Essas duas vantagens orientam a seleção do mercado do país, indicando quais vantagens de localização são mais úteis quando combinadas com as vantagens que o clube tem.

c) Por que o Flamengo escolheu Portugal?

A escolha de Portugal reside em três pontos de vantagens de 'L' (como em Localização) (Dunning, 2001):

1. O país é visto como um centro para o desenvolvimento / aumento de valor dos jogadores. A liga portuguesa proporciona uma elevada visibilidade, o que é essencial para aumentar o seu valor de mercado.
2. Há também semelhanças culturais entre Portugal e o Brasil, dado o património histórico comum, que suaviza a adaptação dos jogadores, fator fundamental para lhes permitir jogar um bom futebol e valorizar.
3. Por último, mas não menos importante, a estrutura da liga, com grandes disparidades entre os três principais clubes e o resto da liga, torna relativamente mais acesso às competições europeias, um passo essencial no plano de negócios para aumentar as receitas comerciais e de transmissão.

O Flamengo está planejando se internacionalizar principalmente para internalizar (I) parte do mercado de transferências de jogadores e, assim, capturar maior valor na cadeia global de jogadores.

No que diz respeito às receitas comerciais e de transmissão, a estratégia de propriedade do clube significa também ter mais controle sobre o tipo de oportunidades que o clube pode ter em Portugal, em vez de simplesmente licenciar a marca a um terceiro investidor. O Flamengo busca, assim, internalizar (I) tais oportunidades e atividades.

Paradigma eclético

Tendo passado pelas questões B e C, o instrutor pode agora recapitulá-las explicando uma das principais teorias de internacionalização: o paradigma eclético (*eclectic paradigma*), de Dunning (2001).

O paradigma eclético é uma perspectiva teórica que busca explicar as razões por trás das decisões das empresas de executar atividades em outros países· Baseia-se em três tipos de vantagens/questões fundamentais que, em conjunto, formam a tríade OLI: O, do inglês *ownership* (as vantagens competitivas da empresa que ela pode explorar internacionalmente); L de localização (onde ela vai explorar essas vantagens) e I, de internalização das atividades (como as empresas organizam a atividade internacional para conseguir fazer isso).

O investimento estrangeiro direto será, portanto, determinado por três conjuntos de forças (Dunning, 2001): primeiro, a vantagem competitiva das empresas de um determinado país sobre as empresas "estrangeiras" de outras nacionalidades no fornecimento de outro mercado. Tal vantagem competitiva pode ter origem no acesso privilegiado ou na propriedade de um conjunto de ativos geradores de rendimento (Oa, ou da sua capacidade de coordenar esses ativos com outros ativos através das fronteiras nacionais de uma forma que os beneficie – Ot). Um segundo fator é a medida em que as empresas consideram que é do seu interesse internalizar os mercados para a geração e/ou utilização desses ativos; e, ao fazê-lo, agregar valor a eles (I). Por último, em que medida as empresas optam por localizar estas atividades de valor acrescentado fora das suas fronteiras nacionais (L).

O paradigma eclético tem sido o principal referencial (Ferreira, Pinto, Serra, & Santos, 2013) para a pesquisa de negócios internacionais, uma vez que oferece um quadro claro que permite análises em níveis distintos (micro-meso-macro) e abordagens interdisciplinares. Dado que cada um dos três conjuntos de vantagens pode incluir uma longa lista de variáveis explicativas, os pesquisadores podem escolher as variáveis preferidas que melhor se adaptam ao contexto estudado. Ietto-Gillies (2005) reconhece que uma aplicabilidade tão ampla pode ser uma fraqueza do quadro, uma vez que uma teoria que é sempre aplicável pode ser tautológica e perde sua utilidade. A prevalência do quadro foi acompanhada de copiosas críticas, que levaram a versões modificadas cada vez mais complexas da taxonomia OLI (Wagner, 2019), atenuando a "elegância analítica e intelectual" do quadro (Narula, 2010).

Entre os desenvolvimentos recentes da teoria, há a contribuição do institucionalismo. Estudiosos influenciados pelo trabalho de North (1990) ampliaram o quadro para considerar os efeitos que os regimes institucionais têm sobre a interação da tríade OLI, especialmente sobre o componente L (Cuervo-Cazurra, 2008; Dunning, 2009). Uma vertente significativa da literatura também se concentrou na inter-relação dinâmica da tríade e se concentra em como cada tipo de vantagem se relaciona com outra e como elas podem ser endogenizadas.

Apesar da "desconcertante abundância de mudanças e adaptações" (Wagner, 2019), o núcleo do paradigma eclético – a tríade que responde ao porquê (O), onde (L) e como (I) demonstraram validade perseverante, e sua forma original permanece útil, uma vez que pode ser tomada como um quadro inicial a ser complementado com outras teorias e conceitos, conforme necessário (Narula, 2010).

d) (opcional) Você concorda com a escolha? Que outro mercado eles poderiam ter escolhido?

Se o instrutor tiver tempo, ou optar por estender o caso para outra seção, ele poderá explorar outras formas de escolhas de mercado, tendo assim a oportunidade de explorar outras teorias, como Custos de transação (Buckley & Casson, 2014; Williamson, 1981) e o Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

Encerramento

Após a discussão do caso, o instrutor pode finalmente fazer a pergunta aos alunos: você investiria no projeto do Flamengo de adquirir um clube europeu? Isso pode assumir a forma de uma enquete, já que não há resposta certa ou errada para ela e, até agora, nenhum epílogo.

Além disso, o instrutor pode, se houver tempo disponível, estimular a questão de saber se a estratégia do Flamengo é replicável para outros clubes de mercados emergentes que buscam criar uma plataforma de propriedade multiclube.

Os instrutores devem ressaltar que, embora a estratégia do Flamengo seja aparentemente uma ótima maneira de comprar informações privilegiadas da rede de forma rápida e direta, sem ter que desenvolver gradualmente uma posição na rede global de futebol, ela tem replicabilidade limitada, pois assume que a base de fãs do Flamengo consumirá os novos produtos do clube para ser lucrativa - por isso requer uma base significativa de fãs domésticos. O outro aspecto da internacionalização é, no entanto, amplamente aplicável para clubes de mercados emergentes. Clubes com boas academias juvenis se beneficiariam de uma vitrine externa em uma localização privilegiada. Nesse aspecto, é importante lembrar também que os clubes com boas academias juvenis são o tipo de ativo que os clubes de economias avançadas buscam ao buscar uma estratégia de internacionalização envolvendo a aquisição de um clube. Assim, clubes com pequenas bases de torcedores nacionais – sem os incentivos comerciais para serem o clube-mãe de um grupo de clubes – podem acabar sendo adquiridos.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e a Catédra Coppead/CBF Academy pelo financiamento.

REFERÊNCIAS

Buckley, P., & Casson M. (2014). *Future of the Multinational Enterprise: 25th Anniversary Edition*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Coutinho, R. S. (2014). *Um Flamengo grande, um Brasil maior: o Clube de Regatas do Flamengo e a construção do imaginário político nacionalista popular (1933-1955)*. Rio de Janeiro, RJ: 7 Letras.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing firms MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*, *14*(2), 138-154. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.001

DataFolha. (2019). *Time de Preferência VAR*. Recuperado de http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/09/17/77975ecbd43522f8fe59b29b8f93d09atdp.pdf

Deloitte. (2014). *All to play for Football Money League*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2014.pdf

Dias, A. (2021). *Moving the ball forward: multi-club ownership and competitive advantages in football* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Lisbon, Portugal. Recuperado de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/34737/1/152119079_Antonio%20Dias_DPDFA.pdf

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, *8*(2), 173-190. Recuperado de https://doi.org/10.1080/13571510110051441

Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 decade award. *Journal of International Business Studies*, *40*(1), 20-34. Recuperado de https://doi.org/10.1057/jibs.2008.75

Fédération Internationale de Football Association. (2018). *2018 FIFA World Cup Russia: global broadcast and audience summary*. Recuperado de https://digitalhub.fifa.com/m/2589b77c20849beb/original/njqsntrvdvqv8ho1dag5-pdf.pdf

Ferreira, M. A., Pinto, C. S., Serra, F. A., & Santos, J. C. (2013). A bibliometric study of John Dunning's contribution to International Business *Research. Review of Business Management*, *15*(46), 56-75. Recuperado de https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1163

Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fan, and flaneurs: a taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport and Social Issues*, *26*(1), 25-46. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0193723502261003

Ietto-Gillies, G. (2005). *Transnational corporations and international production: concepts, theories and effects*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Itaú BBA. (2021). *Análise Econômico-Financeira de Clubes Brasileiros de Futebol*. Recuperado de https://goalacademy.club/wp-content/uploads/2021/11/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2021-Itau-BBA.pdf

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems: a network approach. In P. J. Buckley, & P. Ghauri (Eds.), *The internationalization of the firm: a reader* (pp. 303-321). London, UK: Academic Press.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 32-44. Recuperado de https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1411-1431. Recuperado de https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics: Why England loses; why Germany, Spain, and France win; and why one day Japan, Iraq, and the United States will become kings of the world's most popular sport*. New York, NY: Nation Books.

Mukherjee, S. (2022, March 04). How many foreign players can a Premier League club sign? *Goal*. Recuperado de https://www.goal.com/en-in/news/how-many-foreign-players-can-a-premier-league-club-sign/bltb28934959d4e82d3

Narula, R. (2010). Keeping the eclectic paradigm simples. *Multinational Business Review*, *18*(2), 35-50. Recuperado de https://doi.org/10.1108/1525383X201000009

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Silva, L. (2021, November 15). As 10 maiores torcidas do mundo. *Curiosidades*. Recuperado de https://www.curiosidades.com.br/2021/11/as-maiores-torcidas-do-mundo/

Transfer Markt. (2023). *LaLiga*. Recuperado de https://www.transfermarkt.com/laliga/gastarbeiter/wettbewerb/ES1

Wagner, C. (2020). Deducing a state-of-the-art presentation of the eclectic paradigm from four decades of development: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, *70*(1), 51-96. Recuperado de https://doi.org/10.1007/s11301-019-00160-x

Williamson, O. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, *87*(3), 548-577. Recuperado de https://doi.org/10.1086/227496

SUGGESTED READING

Dantas, D. (2020, agosto 27). Como o flamengo pode ganhar time e estádio em Las Vegas. *O Globo*. Recuperado de https://oglobo.globo.com/epoca/esportes/como-flamengo-pode-ganhar-time-estadio-em-las-vegas-24607366

Deloitte. (2020). *Deloitte Football Money League 2020.* Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf

Deloitte. (2021). *Deloitte Football Money League 2021*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html

Fédération Internationale de Football Association. (2007, maio). *FIFA Big Count 2006*. Recuperado de https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema-pdf.pdf

Fédération Internationale de Football Association. (2021). *Ten Years of International Transfers Report*. Recuperado de https://digitalhub.fifa.com/m/5d60d57540044adb/original/FIFA-Ten-Years-International-Transfers-Report.pdf

Flamengo. (2013). *Planejamento Estratégico 2013-2020*. [Não publicado. Documento interno da empresa].

Flamengo. (2020). *2019 Financial Statement*. Recuperado de https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras

Flamengo. (2021). *Project Nação Investment Teaser*. [Não publicado. Documento interno da empresa].

Flamengo. (n.d.). *História do projeto embaixadas e consulados da nação*. Recuperado de https://embaixadaseconsulados.com.br/flamengo/historia-do-projeto?web=1&wdLOR=c1474B69E-326E-409C-9F67-EBC7C96A279B

Futebol Clube do Porto. (2020). *2020 Annual Report*. Recuperado de https://files.app.fcporto.pt/docs/70c507c6a530a6170dd41b6f42fc345f.pdf

Macey-Dare, R. (2021). *A league of their own - logic of the super league*. Recuperado de https://ssrn.com/abstract=3830436

Miranda, G. (2021, agosto 08). Brasileiros vivendo em Portugal podem ser até o dobro dos números oficiais. *Folha de São Paulo*. Recuperado de https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2021/08/brasileiros-vivendo-em-portugal-podem-ser-ate-o-dobro-dos-numeros-oficiais.shtml

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2020). *Relatório de imigração, fronteiras e asilo 2020*. Recuperado de https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2020.pdf

Soriano, F. (2011). *Goal: The Ball doesn't go in by chance*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Union of European Football Associations. (2016). *The European Club Footballing Landscape: Benchmarking Report*. Recuperado de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf

Clarice Secches Kogut
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4760-654x
Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); Professor Assistente da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). E-mail: clarice.kogut@iag.puc-rio.br

João Vitor Fernandes Carvalho
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7178-5552
Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). E-mail: joaovfernandescarvalho@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Clarice Secches Kogut: Conceituação (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Administração de projeto (Liderança); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Liderança).

João Vitor Fernandes Carvalho: Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Administração de projeto (Suporte); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Suporte).