



Pontifícia  
Universidade  
Católica do  
Rio de Janeiro

**João Victor Postigo Cruz**

## **Estratégias de internacionalização no futebol brasileiro: O caso Botafogo e Flamengo**

### **Trabalho de conclusão de curso**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto de Relações  
Internacionais da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)  
como requisito parcial para obtenção do  
título de bacharel em Relações  
Internacionais.

Orientador: Carlos Frederico de Souza Coelho

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2025

Dedico este trabalho aos meus amigos e familiares, que sempre acreditaram em mim e me acompanharam nesta jornada até aqui.

## **Agradecimentos**

Gostaria de primeiramente agradecer aos meus pais e a todos os familiares que ajudaram neste longo percurso percorrido durante estes quatro anos de curso. Considero-me muito privilegiado de ter feito este curso na instituição mais renomada do Rio de Janeiro.

Ao professor Carlos Frederico de Souza Coelho, que além de ser meu orientador, foi o idealizador da viagem que acabou se tornando a experiência mais incrível da minha vida, o IRI Global.

Aos professores Diego Santos e Fernando Maia, que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para a minha formação.

A todos os membros da atlética, onde consegui continuar praticando o esporte que tanto amo, o basquete.

Durante este percurso, criei amizades que vão durar para a vida toda e não poderia deixá-los de fora: Pedro Hahn e Leonard Rudloff. Sem eles, meu caminho até aqui seria bem menos prazeroso e com muito mais obstáculos.

## **Resumo**

Cruz, João Victor; Carlos Frederico de Souza Coelho (Orientador). **Estratégias de internacionalização no futebol brasileiro: O caso Botafogo e Flamengo**. Rio de Janeiro, 2025. Trabalho de conclusão de curso – Instituto de Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) constitui-se como um estudo de caso comparativo que investiga as estratégias de internacionalização no futebol brasileiro a partir das experiências do Botafogo e do Flamengo, analisando como diferentes modelos de gestão influenciam a projeção global dos clubes. Inserido no contexto da crescente profissionalização do esporte e da transformação de clubes em marcas globais, o estudo busca demonstrar de que maneira iniciativas estratégicas, decisões administrativas e modelos de governance, como a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e o modelo associativo, moldam o processo de expansão internacional. Seu objetivo principal é relatar e refletir sobre as dimensões institucionais, mercadológicas e culturais envolvidas na construção de uma presença global, considerando ações como academias internacionais, engajamento digital, parcerias transnacionais e atuação em redes multi-clube. O trabalho dialoga diretamente com o campo das Relações Internacionais ao discutir fluxos globais de marca, circulação simbólica, governança transnacional e o papel da diáspora na consolidação de identidades esportivas. Com isso, busca contribuir tanto para o debate acadêmico sobre internacionalização esportiva e modelos de gestão quanto para ampliar as perspectivas sobre como clubes brasileiros se inserem no cenário global do futebol, permitindo analisar o esporte sob uma lente internacional mais ampla e contemporânea.

## **Palavras-chave**

Internacionalização; Governança esportiva; Branding; Botafogo; Flamengo.

## **Abstract**

Cruz, João Victor; Carlos Frederico de Souza Coelho (Orientador).. **Internationalization Strategies in Brazilian Football: The Case of Botafogo and Flamengo**. Rio de Janeiro, 2025. Trabalho de conclusão de curso – Instituto de Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This Undergraduate Thesis (TCC) is a comparative case study that examines the internationalization strategies of Brazilian football through the experiences of Botafogo and Flamengo, analyzing how different management models shape the global projection of these clubs. Framed within the context of the growing professionalization of football and the transformation of clubs into global brands, the study seeks to demonstrate how strategic initiatives, administrative decisions, and governance structures, such as the Sociedade Anônima do Futebol (SAF) model and the traditional associative model, influence their pathways toward international expansion. Its main objective is to describe and reflect on the institutional, commercial, and cultural dimensions involved in building an international presence, considering actions such as overseas academies, digital engagement, transnational partnerships, and participation in multi-club networks. The work dialogues with the field of International Relations by addressing global brand flows, symbolic circulation, transnational governance, and the role of diaspora communities in consolidating sporting identities. In doing so, it aims to contribute both to academic debates on sports internationalization and management models and to broaden the understanding of how Brazilian clubs position themselves in the global football landscape, offering an updated and comprehensive international perspective on the sport.

## **Keywords**

Internationalization; Sports governance; Branding; Botafogo; Flamengo.

## Sumário

1. Introdução .....	7
2. Modelos de Gestão e Internacionalização dos Clubes de Futebol .....	9
2.1 Internacionalização no cenário global .....	9
2.2 O cenário brasileiro e a introdução do modelo SAF .....	10
2.3 O modelo associativo .....	10
2.4 Estratégias de internacionalização e branding esportivo .....	12
2.5 O papel das mídias digitais .....	12
2.6 Casos representativos: Flamengo e Botafogo .....	13
2.7 Ferramentas de análise: Balanced Scorecard .....	14
2.8. Riscos e Tensões da Internacionalização .....	16
3. Estratégias de Internacionalização .....	18
3.1 Estratégias de Branding na Internacionalização .....	18
3.2 Paradigma OLI e network approach .....	20
3.3 Balanced Scorecard (BSC) e Avaliação de Desempenho .....	22
4. Gestão Administrativa e Internacionalização .....	24
4.1 Estruturas administrativas e desafios de governança .....	24
4.2 Contribuições do modelo Tungurahua–Equador .....	25
4.3 Cultura organizacional e inovação .....	26
4.4 Gestão associativa e práticas corporativas: o caso Flamengo sob Bap .....	26
4.5 A nova gestão de Luiz Eduardo Baptista (Bap) e os desafios da internacionalização .....	28
5. Estudos de Caso: Botafogo e Flamengo .....	30
5.1 Modelo SAF e Internacionalização do Botafogo .....	30
5.2 Botafogo, Eagle Football e os limites do modelo multi-clube .....	32
5.3 Estratégia Internacional do Flamengo .....	33
5.4 O Papel da Marca Forte .....	35
5.5 Casos Internacionais e Lições para o Brasil .....	36
5.6 Lições para Flamengo e Botafogo .....	38
6. Impacto Sociocultural .....	41
6.1 Relações Sul–Sul e diásporas .....	41
6.2 Mídias sociais e cocriação de valor .....	42
7. Considerações Finais .....	44
8. Referências bibliográficas .....	47

## **Lista de figuras**

Figura 1- Tabela Utilizada no artigo de Coskun, Dinc & Tetik, 2021 ....

## 1. Introdução

A internacionalização de clubes de futebol é uma prática recorrente no cenário esportivo global. Clubes tradicionais como o Real Madrid e o Manchester United expandiram suas marcas por meio de academias no exterior, presença digital em múltiplos idiomas, parcerias comerciais estratégicas e aproveitamento de ídolos globais como embaixadores de marca. Esses movimentos transformaram clubes locais em conglomerados esportivos capazes de competir no mercado do entretenimento global. Essa tendência também começa a ganhar força no Brasil, sobretudo entre clubes da elite, que veem na internacionalização uma oportunidade de crescimento econômico, fortalecimento institucional e diversificação de receitas.

No Brasil, o advento da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021, acelerou esse processo. O novo modelo jurídico possibilitou a captação de investimentos, a renegociação de dívidas e a adoção de estruturas corporativas mais próximas às de empresas globais. Essa mudança abriu espaço para que clubes se reposicionassem no mercado internacional de forma mais competitiva. Por outro lado, também trouxe riscos de concentração decisória nas mãos de investidores e desafios relacionados à adaptação de culturas organizacionais historicamente associativas a uma lógica corporativa.

O contraste entre o modelo SAF e o modelo associativo cria terreno fértil para análise. Enquanto o modelo associativo mantém a governança baseada na participação de sócios e preserva laços identitários com a comunidade, o modelo SAF busca capitalizar a profissionalização administrativa e a entrada de investidores. O primeiro tende a preservar vínculos simbólicos, mas sofre com riscos de amadorismo na gestão; o segundo amplia a capacidade de investimento e a inserção internacional, mas precisa lidar com riscos de distanciamento cultural e de conflitos entre interesses esportivos e empresariais.

Nesse cenário, compreender as estratégias de internacionalização adotadas por clubes brasileiros se torna fundamental para analisar os rumos do futebol nacional no contexto da globalização. Mais do que apenas uma tendência comercial, a internacionalização é também uma forma de inserção simbólica, cultural e institucional em mercados internacionais. Isso envolve tanto a criação de academias e *camps* no exterior quanto parcerias, licenciamento de marca, intercâmbio de atletas e engajamento digital global. Cada uma dessas práticas reflete



não apenas escolhas econômicas, mas também modelos distintos de governança e de construção de legitimidade.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com caráter comparativo, a fim de compreender como diferentes formas de gestão influenciam as estratégias de internacionalização dos clubes brasileiros. A pesquisa baseia-se em análise documental e bibliográfica, utilizando artigos acadêmicos, relatórios, notícias e documentos oficiais como fontes primárias e secundárias. A partir dessa base, realiza-se uma interpretação teórica e analítica dos casos, buscando identificar padrões, convergências e divergências nas trajetórias dos clubes selecionados. Essa metodologia permite compreender o fenômeno da internacionalização de forma contextualizada, levando em conta aspectos econômicos, culturais e institucionais que moldam a atuação dos clubes no cenário global.

Assim, a questão central que orienta este estudo é: quais estratégias de internacionalização vêm sendo adotadas por Botafogo e Flamengo e como elas refletem os desafios e oportunidades do futebol brasileiro diante da globalização do esporte? Ao responder a essa questão, o artigo busca avaliar os mecanismos mobilizados por cada clube, discutir seus impactos potenciais em termos de receitas, posicionamento de marca e governança, e refletir sobre os limites e possibilidades da internacionalização no contexto nacional.

## **2. Modelos de Gestão e Internacionalização dos Clubes de Futebol**

A internacionalização de clubes de futebol não pode ser compreendida de forma isolada das estruturas de gestão que orientam suas decisões. O modo como um clube se organiza, financia suas atividades e articula sua governança impacta diretamente a capacidade de planejar estratégias de expansão e de sustentar sua presença em mercados internacionais. Por isso, compreender os diferentes modelos de gestão é um passo essencial para analisar o movimento de globalização no futebol.

No cenário global, clubes que se consolidaram como marcas mundiais, como Real Madrid, Barcelona e Manchester United, só conseguiram alcançar esse patamar porque aliaram desempenho esportivo a estruturas administrativas sólidas e a estratégias de marketing consistentes. A experiência internacional mostra que a profissionalização da gestão é decisiva para transformar o clube em uma organização capaz de competir no setor do entretenimento global, indo além da dimensão esportiva.

No Brasil, esse processo ganha contornos particulares. A introdução do modelo da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) alterou significativamente a dinâmica de governança dos clubes, ao lado da manutenção de estruturas associativas que ainda preservam fortes vínculos com torcedores e comunidades locais. A convivência desses modelos revela tanto tensões quanto oportunidades, ao mesmo tempo em que traz à tona questões ligadas à preservação da identidade cultural, à captação de recursos e ao fortalecimento da marca em escala internacional. É nesse cruzamento entre gestão e internacionalização que se situam os casos do Flamengo e do Botafogo, analisados ao longo deste trabalho.

### **2.1 Internacionalização no cenário global**

A estratégia de internacionalização dos clubes de futebol já é algo comum dentro do cenário esportivo internacional, usando o Real Madrid como exemplo, talvez o maior e mais popular clube do mundo alcançou este feito não só a partir de estrelas, como Zidane e Cristiano Ronaldo, mas também a partir de diversas academias de futebol ao redor do mundo, o que ajuda a promover a marca e criar novos fãs, além destes fatores uma grande presença digital do clube reforça sua popularidade, o clube produz conteúdos em diversas plataformas digitais em diferentes idiomas.

## **2.2 O cenário brasileiro e a introdução do modelo SAF**

No Brasil, onde o futebol tem um grande papel econômico e cultural, esta estratégia começa a ganhar algum destaque, principalmente dentre os maiores ou mais organizados clubes da elite do futebol brasileiro.

Algo que fortaleceu essa tendência no cenário nacional foi a introdução do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Este novo modelo de gestão permite aos clubes captar investimentos de maneira mais profissional e consequentemente organizada, desta maneira facilitando uma expansão de marca para os mercados internacionais.

O modelo da Sociedade Anônima do Futebol começou a ser implementado a partir da lei 14.193/2021, que permitiu a clubes brasileiros se tornarem empresas. Desta maneira, clubes associativos poderiam agora ser vendidos. Este modelo não busca apenas novos investimentos para aqueles clubes que já não conseguiam novas receitas, mas também uma facilitação para pagamentos de dívidas, visto que ao se tornar SAF o clube pode transferir parte de suas dívidas para o novo CNPJ, dependendo do acordo formado pelo comprador, além disso, a lei da SAF permite que os clubes renegociem suas dívidas de forma mais eficaz, mediante uma flexibilidade legal garantida pela mesma. A SAF pode negociar novos prazos, condições de pagamento e até mesmo uma redução do valor total da dívida.

A literatura recente também aponta que o modelo SAF representa mais do que uma mudança jurídica, ele implica transformações profundas na governança, nas práticas de compliance e na lógica de financiamento dos clubes. Segundo Zurita-Altamirano, em *Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador* (2017), modelos de gestão profissional no futebol devem integrar planejamento estratégico, marketing digital e gestão de talentos para alcançar estabilidade e crescimento. Nesse sentido, clubes como o Botafogo, ao aderirem ao modelo SAF, passam a operar com estruturas mais similares às de empresas globais, o que potencializa sua capacidade de internacionalização e captação de novos mercados.

## **2.3 O modelo associativo**

No modelo associativo, o clube pertence aos seus sócios, que pode ser qualquer pessoa interessado em se associar, de maneira que os mesmos possuem o direito de voto para o conselho deliberativo e para a diretoria, responsáveis pela gestão do clube, desta forma os sócios influenciam diretamente no funcionamento do time. Do ponto de vista financeiro, o

clube não possui o objetivo de gerar lucro para distribuir entre os membros da gestão, qualquer superavit financeiro é reinvestido no próprio clube. Este tipo de modelo ajuda a manter o clube próximo à torcida, os torcedores possuem uma maior sensação de controle e pertencimento, preservando a identidade e as tradições. Porém, é necessário pontuar que a grande maioria dos clubes já sofreu ou sofre por gestões amadoras, que criaram dívidas gigantescas, o que ajuda para o crescimento da popularização do modelo mais corporativista da SAF.

Neste contexto, busco identificar as estratégias de internacionalização adotadas por clubes da elite do futebol brasileiro, com foco especial na comparação entre um clube que adota o modelo da SAF e um clube associativo tradicional. Para que diferentes modelos de gestão sejam citados, ou seja, demonstrar diferentes visões para a busca do mesmo resultado, que seria a internacionalização da marca.

Aspecto	Modelo SAF (Sociedade Anônima do Futebol)	Modelo Associativo
Estrutura e governança	Organização empresarial com fins lucrativos e gestão centralizada em investidores e executivos.	Entidade sem fins lucrativos, com decisões tomadas por sócios e conselhos eleitos.
Finanças e captação de recursos	Facilita aporte de capital privado e renegociação de dívidas, ampliando a capacidade de investimento.	Depende de receitas próprias e parcerias comerciais, com menor acesso a capital externo.
Gestão e tomada de decisão	Maior agilidade e profissionalização, mas risco de concentração de poder e distanciamento da torcida.	Processo mais democrático e participativo, porém sujeito a interferências políticas e descontinuidade.
Identidade e relação com torcedores	Pode enfraquecer vínculos simbólicos se prevalecer a lógica empresarial.	Preserva o pertencimento e a identidade histórica da torcida.
Internacionaliz	Estrutura corporativa	Baseia-se na força da

<b>ação</b>	favorece parcerias, academias e redes <i>multi-clube</i> (ex.: Botafogo).	marca e no engajamento popular, com expansão gradual e controlada (ex.: Flamengo).
<b>Principais riscos</b>	Dependência de investidores, contágio financeiro em holdings e conflitos entre interesses empresariais e esportivos.	Amadorismo administrativo, instabilidade política e limitações de investimento.

**Tabela 1 – Comparação entre o modelo SAF e o modelo associativo**

#### **2.4 Estratégias de internacionalização e branding esportivo**

A relação de lealdade entre o torcedor e os clubes fomenta diversos tipos de receitas, sócio torcedor, produtos, mídias online, etc. O processo de internacionalização das marcas esportivas, como discutido por André Richelieu em seu artigo “The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams” (2008), oferece estratégias eficazes para expandir essa conexão emocional dos clubes com torcedores em novos mercados. Modelos como “Brand Affinity, Brand Conquistador e Brand Reputation” mostram como clubes podem fortalecer sua identidade local enquanto exploram oportunidades globais, garantindo que a lealdade dos fãs continue a gerar receitas, tanto localmente quanto internacionalmente. A estratégia de “Brand Affinity” foca em fortalecer o vínculo emocional dos torcedores com o clube, usando extensões de marca e produtos personalizados para novos públicos. Já a “Brand Reputation” consiste em manter uma identidade local forte enquanto se constrói uma reputação global, o que permite que o clube atue em mercados internacionais sem perder sua essência, porém para se atrelar as estratégias de “Brand Reputation” é necessário possuir uma reputação grande no cenário nacional, visto que a construção global se dará a partir do histórico nacional. refere-se à unificação de marcas locais, aproveitando a consolidação de uma marca forte para unificar territórios, ampliando o alcance do clube em mercados internacionais.

#### **2.5 O papel das mídias digitais**

Além dos modelos estratégicos tradicionais como os propostos por Richelieu e Couvelaere (2005), torna-se relevante observar a crescente importância das plataformas

digitais na consolidação da lealdade à marca dos clubes. As mídias sociais transformaram a forma como os torcedores interagem com seus clubes, deixando de ser apenas consumidores passivos para se tornarem cocriadores de valor emocional e simbólico (Reilly, 2003). A literatura evidencia que o envolvimento digital consistente contribui para reforçar o vínculo afetivo, influenciar decisões de compra e ampliar a visibilidade internacional da marca, especialmente entre torcedores de países onde o clube ainda não possui atuação direta (Richelieu & Desbordes, 2008).

A criação de uma marca forte é essencial para uma manter uma certa estabilidade em tempos de fragilidade esportiva. No artigo “Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams” (2005), de Vincent Couvelaere & André Richelieu, os autores demonstram esta importância para a criação de uma marca forte, no artigo se é exposto que uma marca forte pode ajudar um time a sobreviver a ciclos de desempenho esportivo. "Admittedly, performance on the field remains important in the development of the team brand equity. That is why professional sports teams need to build a strong brand that will enable them to go through performance cycles."(Couvelaere; Richelieu, 2005,p.23)

## **2.6 Casos representativos: Flamengo e Botafogo**

A análise será centrada no Botafogo de Futebol e Regatas, representando o modelo SAF, e no Clube de Regatas do Flamengo, representando o modelo associativo, desta maneira identificando como cada modelo afeta nas estratégias que serão utilizadas.

No Brasil, a adoção do modelo SAF traz consigo a oportunidade de modernizar a gestão dos clubes e captar investimentos internacionais. Entretanto, isso também pode trazer desafios relacionados ao controle das decisões estratégicas. Diferentes setores das torcidas podem interpretar a internacionalização de forma diversa, e é possível que alguns torcedores percebam esse processo como um distanciamento entre o clube e suas raízes. Além disso, o impacto dessas estratégias na geração de receitas por meio de programas de sócio-torcedor, venda de produtos e direitos de transmissão é um aspecto que precisa ser estudado mais profundamente, pois afeta diretamente a sustentabilidade financeira dos clubes a longo prazo.

Outro fator importante a ser considerado é o papel das redes sociais e das plataformas digitais na expansão internacional. Cada vez mais, os clubes utilizam essas ferramentas para se conectar com novos públicos e criar engajamento, o que abre novas possibilidades de receita e de fortalecimento da marca. A presença digital global de clubes como o Real Madrid e o Manchester United é um exemplo de como essas plataformas podem ser eficazes na

construção de uma marca global, e o Brasil, que possui um dos maiores mercados de usuários de redes sociais no mundo, apresenta um campo fértil para essa estratégia.

A escolha dos dois clubes não é por acaso, visto que existe uma grande diferença organizacional entre ambos, além de uma diferença em seus posicionamentos em relação ao cenário internacional. Enquanto o Botafogo busca consolidar sua marca internacionalmente de uma maneira mais corporativista, o Flamengo explora sua enorme torcida e relevância histórica dentro do cenário sul-americano para buscar o mesmo objetivo.

As estratégias discutidas por Richelieu e Couvelaere se refletem diretamente nas abordagens dos clubes brasileiros estudados, como veremos nos casos do Flamengo e Botafogo, que adotam modelos de gestão e estratégias de internacionalização distintos, mas com o objetivo comum de expandir sua presença no mercado internacional.

## 2.7 Ferramentas de análise: **Balanced Scorecard**

Para avaliar o impacto das estratégias de internacionalização, é possível recorrer ao modelo *Balanced Scorecard* (BSC), adaptado à realidade dos clubes esportivos. Segundo Coskun et al. (2021), o BSC permite medir não apenas o desempenho financeiro, mas também o engajamento com *stakeholders*, a eficiência de processos internos e o crescimento da infraestrutura do clube. Assim, métricas como crescimento de sócio-torcedores internacionais, alcance digital em novos países e receitas em moeda forte tornam-se indicadores-chave para mensurar o sucesso da internacionalização.

O Flamengo, com seu modelo associativo, adota uma abordagem que explora sua **Brand Reputation**, mantendo uma forte identidade local e usando essa força para entrar em mercados internacionais. Ao mesmo tempo, buscou iniciativas próximas à lógica de **Brand Conquistador**, como a tentativa de aquisição do clube português Leixões e o estudo de viabilidade para participar do projeto de revitalização do Cashman District, em Las Vegas, em parceria com investidores norte-americanos. Ainda que nenhum desses projetos tenha se concretizado, eles evidenciam a ambição do Flamengo em diversificar sua atuação internacional e buscar receitas em moeda forte.

Segundo Kogut e Carvalho (2023), a proposta de *multi-club ownership* do Flamengo tinha como objetivo ampliar o uso de sua marca em mercados estratégicos e utilizar clubes estrangeiros como vitrines para talentos da base. Portugal aparecia como destino natural por

razões culturais, linguísticas e esportivas. No entanto, em 2025, o então presidente Bap classificou como uma “tolice” a ideia de adquirir o Leixões, enfraquecendo esse plano ([Terra, 2025](#)). O episódio demonstra como, apesar da relevância do modelo multiclubes na literatura e em exemplos internacionais, sua adoção encontra barreiras práticas e políticas no contexto brasileiro.

Além da dimensão estratégica, o uso do BSC também evidencia como iniciativas não concretizadas podem servir como indicadores negativos ou de aprendizado. Projetos como os de Las Vegas e Leixões, embora não tenham avançado, produzem dados importantes para o clube avaliar sua capacidade de mobilizar *stakeholders* internacionais, de adaptar-se a mercados externos e de gerir riscos financeiros associados. Assim, o BSC pode ser utilizado não apenas para medir conquistas, mas também para identificar os limites institucionais e culturais da internacionalização de um clube associativo.

Outro ponto relevante é que o Flamengo, ao tentar adotar práticas mais agressivas de internacionalização, precisa conciliar esse movimento com sua estrutura estatutária. O modelo associativo impõe limites para investimentos de longo prazo e decisões estratégicas de maior risco, já que dependem de aprovação de conselhos internos e estão sujeitos a ciclos eleitorais. Isso reforça a necessidade de adaptar o BSC para avaliar não apenas a eficiência operacional, mas também a resiliência institucional, entendida como a capacidade de sustentar iniciativas globais sem comprometer a governança interna.

O Botafogo, por outro lado, sob o modelo SAF, tem uma abordagem mais corporativa e estruturada. A integração à Eagle Football Holdings permitiu adotar estratégias típicas de **Brand Affinity**, utilizando laços emocionais para atrair novos torcedores por meio de produtos personalizados e experiências internacionais, e também de **Brand Conquistador**, ao compartilhar recursos e visibilidade dentro da holding global. Essa lógica permite ao Botafogo acessar mercados diversos e ampliar sua presença internacional por meio da rede de clubes interconectados, ainda que sujeita a riscos de governança e contágio financeiro.

Por fim, cabe destacar que a aplicação do BSC no caso Botafogo também evidencia desafios. Embora a holding facilite a entrada em novos mercados, ela expõe o clube a riscos externos que não estão sob seu controle direto, como crises em outros membros da rede ou disputas societárias. Nesse sentido, o BSC pode ser utilizado para monitorar riscos de



governança, reputação e estabilidade financeira, permitindo uma comparação mais equilibrada com a experiência do Flamengo. Dessa forma, o BSC deixa de ser apenas uma ferramenta de mensuração de desempenho e passa a ser um instrumento de análise estratégica comparada entre dois modelos de governança distintos.

Portanto, a comparação entre Flamengo e Botafogo evidencia duas trajetórias complementares. O primeiro combina reputação local com iniciativas pontuais de expansão internacional, mas enfrenta limitações institucionais ao adotar modelos mais agressivos, como o multiclube. O segundo, apoiado em capital externo e em estrutura corporativa, aposta em sinergias em rede, mas convive com riscos de concentração de poder e instabilidade. Essa diferenciação será central para compreender não apenas os caminhos de internacionalização, mas também como os torcedores percebem e reagem a essas estratégias.

## **2.8. Riscos e Tensões da Internacionalização**

Embora a internacionalização represente uma grande oportunidade para os clubes de futebol ampliarem suas receitas e reforçarem suas marcas, esse processo também carrega riscos significativos que não podem ser negligenciados. Um dos principais desafios enfrentados é o de preservar a identidade e o vínculo emocional com o torcedor local, que frequentemente vê na expansão internacional uma possível descaracterização dos valores e da cultura que tradicionalmente definem o clube. A busca por novos mercados pode gerar ressentimento entre torcedores históricos, sobretudo se houver percepções de que a nova estratégia prioriza mais os interesses comerciais do que o enraizamento comunitário.

Outro aspecto crítico é o risco de “diluição da marca”. Ao adaptar seus conteúdos e produtos para públicos diversos, os clubes podem comprometer a consistência simbólica e emocional da marca original. Estratégias excessivamente focadas no entretenimento e na viralização digital, por exemplo, podem afastar os segmentos da torcida que valorizam a tradição, os símbolos históricos e o sentido de pertencimento construído ao longo de décadas. Esse fenômeno tem sido observado em alguns clubes europeus, como o Paris Saint-Germain, que, ao adotar uma estratégia de expansão agressiva, viu parte de sua torcida tradicional questionar o novo direcionamento institucional.

Por fim, a internacionalização pode também gerar conflitos internos na governança dos clubes. Em modelos associativos, os sócios-torcedores frequentemente não têm clareza sobre como suas demandas locais serão conciliadas com os interesses de investidores ou consumidores internacionais. Já nos modelos SAF, o risco é o de concentração excessiva de poder nas mãos de grupos empresariais ou holdings multinacionais que podem tomar decisões pouco sensíveis ao contexto social e cultural original do clube. Assim, o processo de internacionalização precisa ser cuidadosamente planejado e monitorado, garantindo um equilíbrio entre globalização e autenticidade.

### 3. Estratégias de Internacionalização

A expansão internacional de clubes de futebol tem se consolidado como uma prática cada vez mais relevante no cenário esportivo global, influenciando de maneira profunda a conexão emocional entre torcedores e suas equipes. Como destacam Richelieu (2008) e Richelieu e Couvelaere (2005), as estratégias de internacionalização podem tanto reforçar quanto fragilizar os laços afetivos entre clubes e fãs. Esses autores apresentam modelos teóricos que mostram de que forma é possível ampliar a presença global sem comprometer a essência das identidades locais, preservando tradições enquanto se abrem novas oportunidades de crescimento.

Essa perspectiva é enriquecida pelo estudo de Richelieu e Desbordes (2008), que identificam três estratégias principais para a internacionalização de marcas esportivas: *Brand Affinity*, *Brand Reputation* e *Brand Conquistador*. Cada uma dessas abordagens revela caminhos distintos de atuação, que vão desde o fortalecimento do vínculo emocional por meio de produtos personalizados, até a construção de reputação internacional ou a adoção de estratégias mais agressivas de expansão. Já Richelieu e Couvelaere (2005) ressaltam que a força de uma marca pode ajudar clubes a sobreviver a ciclos esportivos instáveis, garantindo resiliência mesmo em períodos de desempenho aquém do esperado.

Uma análise complementar pode ser feita a partir da experiência de clubes franceses, como Olympique de Marseille, Girondins de Bordeaux e Lens, estudados por Couvelaere e Richelieu (2005). Esses casos demonstram que, mesmo sem hegemonia esportiva, é possível consolidar uma identidade de marca forte, explorando elementos como a história local, os valores emocionais e a fidelização comunitária. O exemplo francês evidencia que o branding no futebol não depende exclusivamente de conquistas em campo, mas de ações coordenadas entre marketing, identidade e relacionamento com stakeholders. Assim, a gestão de clubes e o comportamento dos torcedores tornam-se componentes centrais da internacionalização, pois é nesse equilíbrio que se define a sustentabilidade das estratégias globais.

#### 3.1 Estratégias de Branding na Internacionalização

As estratégias de internacionalização de marcas esportivas propostas por Richelieu (2008) podem ser compreendidas de maneira integrada, uma vez que representam diferentes

caminhos adotados por clubes para expandir sua presença global sem perder a conexão com suas bases locais. No contexto brasileiro, Flamengo e Botafogo exemplificam, de formas distintas, esses três modelos estratégicos: Brand Affinity, Brand Reputation e Brand Conquistador.

A estratégia de Brand Affinity enfatiza o fortalecimento do vínculo emocional entre torcedores e clube, utilizando produtos personalizados, experiências exclusivas e narrativas identitárias que reforçam o sentimento de pertencimento. No Brasil, o Botafogo, já estruturado sob o modelo SAF, tem explorado essa estratégia ao buscar novas formas de conexão com públicos internacionais, seja por meio de parcerias, programas de camps, produtos licenciados ou inserção em mercados emergentes. A lógica corporativa da SAF facilita essa expansão ao tratar a marca como um ativo global que pode ser ativado de maneira segmentada em diferentes países.

A estratégia de Brand Reputation refere-se à capacidade de um clube consolidar sua reputação e sua identidade no mercado doméstico como fundamento para sua projeção global. O Flamengo ilustra esse modelo: com uma das maiores torcidas do mundo e forte presença no cenário sul-americano, busca expandir-se internacionalmente sem comprometer sua essência cultural. A tentativa de adquirir o clube português Leixões demonstra esse movimento, ainda que não tenha sido concretizada. Mesmo assim, revela a preocupação do clube em usar sua força histórica para ganhar legitimidade em mercados internacionais, mantendo coerência com sua identidade.

A estratégia de Brand Conquistador se caracteriza pela expansão territorial por meio da unificação de marcas e pela atuação em redes multiclubes, fusões ou aquisições. Tanto Flamengo quanto Botafogo se aproximam desse modelo, embora por caminhos distintos. O Botafogo, integrado à Eagle Football Holdings, utiliza sinergias com outros clubes da holding, como Lyon e RWDM, para ampliar sua presença global, compartilhando recursos técnicos, visibilidade e estratégias comerciais. O Flamengo, por sua vez, ensaiou movimentos típicos de Brand Conquistador ao estudar aquisições e parcerias internacionais, como no caso do Leixões, evidenciando que busca diversificar sua atuação e fortalecer sua marca em territórios estratégicos.

De forma integrada, essas três estratégias mostram como clubes brasileiros podem adotar abordagens complementares para se inserir no mercado global: fortalecendo vínculos afetivos com torcedores internacionais por meio de experiências e produtos personalizados, consolidando reputação doméstica como plataforma de expansão e explorando redes e alianças internacionais para ocupar novos territórios. Flamengo e Botafogo, ainda que inseridos em modelos de gestão distintos, exemplificam a multiplicidade de caminhos possíveis dentro do processo contemporâneo de internacionalização do futebol.

### 3.2 Paradigma OLI e network approach

Complementando os modelos de Richelieu, a estratégia do Flamengo também pode ser compreendida à luz do paradigma eclético de Dunning (2001), que justifica a internacionalização a partir das vantagens de propriedade (O), localização (L) e internalização (I). O clube busca internalizar etapas do processo de valorização de jogadores e explorar sua marca junto a sua base nacional de torcedores.

O paradigma OLI surgiu ainda nos anos 1970 (Dunning, 1977; 1980) como tentativa de explicar por que empresas optam por investir diretamente em outros países, em vez de simplesmente exportar ou firmar contratos. As vantagens de propriedade (O) estão ligadas a ativos únicos que garantem diferenciação, como marca, reputação e capacidade de gerar conteúdo exclusivo — no caso do Flamengo, sua imensa torcida e forte identidade cultural. As vantagens de localização (L) explicam por que determinados mercados são escolhidos como alvo de expansão: os Estados Unidos, por exemplo, oferecem poder de consumo, presença da diáspora brasileira e relevância midiática. Já a dimensão de internalização (I) refere-se ao interesse do clube em manter controle sobre etapas críticas do processo, como academias próprias e projetos de camps, evitando terceirização que poderia diluir a experiência da marca.

Com o tempo, o paradigma foi revisitado e ampliado. Em 1988, Dunning propôs extensões ao modelo, argumentando que o OLI funcionava como uma “envelope theory”, isto é, uma moldura capaz de integrar diferentes teorias sobre negócios internacionais (Dunning, 1988). Já nos anos 1990, diante do avanço da globalização, o autor passou a enfatizar o papel do *alliance capitalism*, reconhecendo que empresas (e clubes) não competem de forma isolada, mas dentro de redes de alianças estratégicas (Dunning, 1995). Essa perspectiva

dialoga com a literatura sobre *network approach*, segundo a qual o sucesso da internacionalização depende da capacidade de articular parcerias, *joint-ventures* e projetos cooperativos. No caso do Flamengo, iniciativas como negociações em Las Vegas e interações com academias internacionais revelam a busca por estruturar redes de cooperação que ampliem sua presença global.

Outra evolução importante foi a incorporação de aspectos políticos e institucionais ao OLI. Pesquisadores como Boddewyn (1988) e Dunning & Lundan (2008) destacaram que fatores não mercadológicos, como regulações locais, legitimidade cultural e capacidade de diálogo com governos, também fazem parte das vantagens de localização. Para clubes de futebol, isso significa que a escolha de mercados envolve não apenas critérios econômicos, mas também a habilidade de se inserir em ambientes institucionais complexos. A tentativa do Flamengo de estabelecer presença em Portugal, por exemplo, tinha como atrativo a proximidade cultural e linguística, mas esbarrou em resistências internas que limitaram o avanço do projeto multiclubes.

Essa dinâmica pode ser observada de forma concreta nas iniciativas recentes do Flamengo. A dimensão de *ownership* se evidencia na força simbólica e comercial da marca, sustentada por uma das maiores torcidas do mundo e por uma identidade cultural associada à cidade do Rio de Janeiro, que funciona como ativo de diferenciação global. Em relação à *location*, o clube explora mercados estratégicos, como os Estados Unidos, onde realizou a pré-temporada e inaugurou a *Flamengo Academy* em Orlando, aproveitando o poder de consumo local, o interesse pelo entretenimento esportivo e a presença da diáspora brasileira. Já a *internalization* aparece no controle direto dessas operações: o Flamengo evita depender exclusivamente de franquias ou parceiros externos e busca manter supervisão sobre metodologias, identidade visual e padrões de experiência, garantindo coerência com sua cultura institucional. Esse conjunto de ações demonstra como o paradigma OLI pode se materializar em estratégias esportivas concretas, transformando vantagens intangíveis, como marca, reputação e engajamento, em instrumentos de inserção internacional estruturada.

Por fim, o *network approach* reforça a ideia de que o clube não precisa adotar uma expansão isolada, mas pode construir gradualmente redes de relacionamento em diferentes países, adaptando sua presença de acordo com as condições locais. O desafio, entretanto, é equilibrar a exploração de novas oportunidades sem comprometer a identidade e a

legitimidade junto à torcida, o que conecta o OLI às estratégias de branding discutidas anteriormente. Assim, o paradigma eclético de Dunning permanece atual como lente analítica para compreender não apenas empresas multinacionais, mas também clubes de futebol que buscam se consolidar como marcas globais.

### **3.3 Balanced Scorecard (BSC) e Avaliação de Desempenho**

O uso do Balanced Scorecard (BSC) no futebol tem se mostrado uma metodologia robusta e eficaz para medir o desempenho dos clubes em diversas dimensões. Não apenas em termos financeiros, mas também nos processos internos, na satisfação dos stakeholders e no aprendizado organizacional. A ferramenta oferece uma visão holística da performance do clube, essencial para a internacionalização, já que permite monitorar áreas críticas como a expansão digital e o crescimento da base de torcedores internacionais.

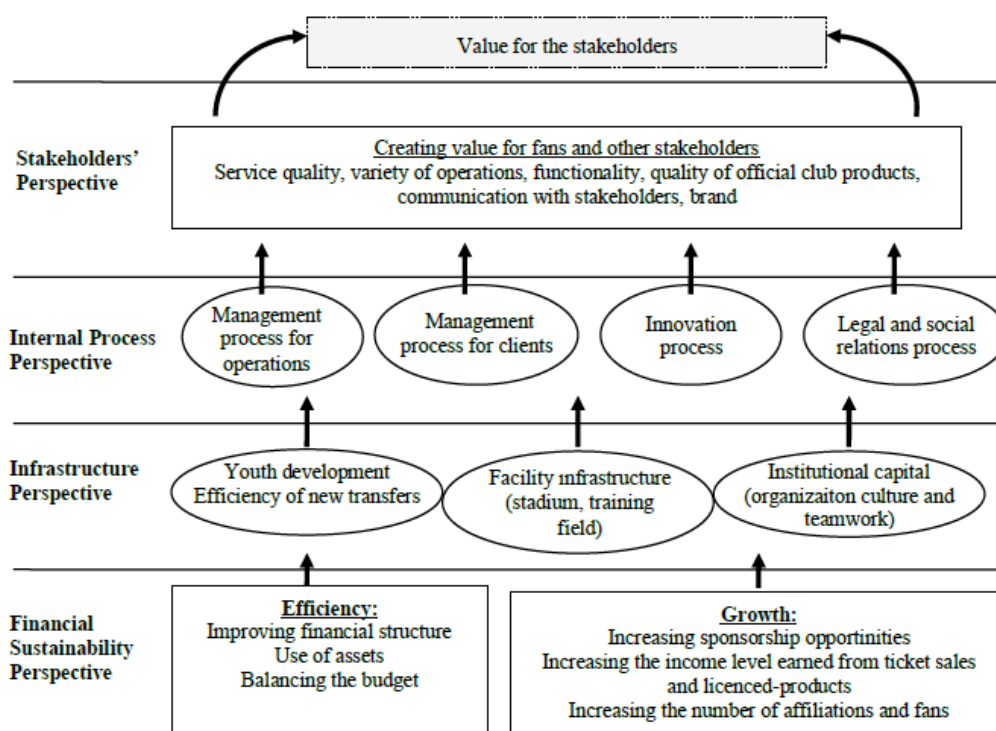
O BSC vai além da simples análise de desempenho esportivo, incorporando também aspectos como o engajamento com torcedores internacionais, a expansão de mercado, a eficiência nos processos administrativos e a sustentabilidade financeira. No contexto de clubes como o Flamengo e o Botafogo, a utilização do BSC permite que se acompanhe a evolução da internacionalização de forma estruturada, considerando tanto as dimensões financeiras quanto as não-financeiras (Coskun, Dinc & Tetik, 2021).

Para o Flamengo, o BSC pode ser utilizado para avaliar o impacto de sua sólida base de torcedores no Brasil e sua estratégia de expansão para mercados internacionais, como os Estados Unidos e a Europa. O uso de métricas digitais, como o crescimento de seguidores nas plataformas globais e o aumento da venda de produtos licenciados em moedas fortes, torna-se um indicador-chave de sucesso para a marca. Além disso, o clube pode usar o BSC para alinhar suas metas de reputação de marca, garantindo que a expansão internacional não dilua a identidade que o torcedor brasileiro reconhece e valoriza.

Já o Botafogo, ao adotar o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e ingressar na rede de multi-clubes, pode usar o BSC para monitorar as sinergias entre os clubes da holding e os impactos da expansão no continente africano, com parcerias como a com o Kombans FC na Zâmbia. O BSC, neste contexto, é uma ferramenta que ajuda a equilibrar

resultados financeiros, como o aumento das receitas de transmissões internacionais, com a eficiência nos processos internos e o desenvolvimento da infraestrutura do clube (Coskun, Dinc & Tetik, 2021).

A tabela utilizada no artigo de Coskun, Dinc & Tetik (2021) detalha as perspectivas analisadas no BSC, com a Perspectiva de Sustentabilidade Financeira na base, sendo fundamental para garantir a estabilidade do clube. A partir dessa base, as outras perspectivas se conectam, como a gestão de processos internos, o desenvolvimento da infraestrutura e a criação de valor para os stakeholders. Esse modelo permite que os clubes acompanhem a evolução das suas estratégias e alinhem suas operações para garantir bons resultados.



**Figura 1- Tabela Utilizada no artigo de Coskun, Dinc & Tetik, 2021**



## **4. Gestão Administrativa e Internacionalização**

A internacionalização de clubes de futebol envolve não apenas a expansão para novos mercados, mas também uma reestruturação das práticas administrativas, que precisam se adaptar a uma lógica globalizada e profissionalizada. Nesse processo, a gestão eficiente dos recursos, a capacidade de lidar com múltiplos stakeholders e o fortalecimento da governança são fundamentais para garantir que a internacionalização seja sustentável a longo prazo. O modelo de governança de um clube influencia diretamente sua habilidade de captar investimentos, estabelecer parcerias e adaptar suas operações ao mercado internacional.

As mudanças nas estruturas administrativas dos clubes, especialmente no contexto da adoção do modelo SAF, representam um passo importante na busca por uma gestão mais profissional e alinhada às melhores práticas de empresas globais. A transição de uma gestão associativa, comumente mais amadora e com um foco maior na preservação das tradições, para um modelo empresarial, implica desafios significativos, como a necessidade de ajustar a cultura organizacional e os processos internos para um ambiente corporativo. O sucesso da internacionalização depende, em grande medida, da capacidade de os clubes gerirem essas mudanças de forma eficaz.

Além disso, a inovação desempenha um papel crucial no processo de internacionalização. A adoção de novas tecnologias, a criação de soluções inovadoras para atrair públicos internacionais e a adaptação das estruturas administrativas para suportar essa expansão são fatores-chave para a sustentabilidade dessa estratégia. Modelos como o de Tungurahua no Equador oferecem uma visão integradora da gestão administrativa, mostrando que o equilíbrio entre gestão esportiva e responsabilidade social, por exemplo, é essencial para garantir a harmonia entre o crescimento financeiro e a preservação dos valores do clube, especialmente quando este se projeta para um mercado global.

### **4.1 Estruturas administrativas e desafios de governança**

A internacionalização dos clubes de futebol exige uma estrutura administrativa sólida e flexível, capaz de responder às demandas de múltiplos mercados, regulações e culturas. O modelo tradicional baseado em conselhos deliberativos e decisões centradas em sócios-torcedores vem sendo substituído, em muitos casos, por estruturas corporativas mais

profissionais, como no modelo SAF. Isso impõe aos gestores desafios ligados à governança, compliance, planejamento estratégico e à articulação entre as áreas esportiva, comercial e institucional. Sem uma gestão robusta, a internacionalização pode se tornar apenas uma vitrine simbólica, sem resultados concretos.

#### **4.2 Contribuições do modelo Tungurahua–Equador**

Nesse contexto, torna-se relevante considerar contribuições como as do estudo “*Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua – Ecuador*” (2017), que propõe uma abordagem integrada da gestão de clubes baseada em cinco pilares: direção institucional, administração, marketing, gestão esportiva e responsabilidade social. Embora aplicado ao futebol equatoriano, o modelo apresenta características que dialogam diretamente com a realidade brasileira, marcada por desafios semelhantes de profissionalização, sustentabilidade e equilíbrio entre tradição e eficiência administrativa.

Assim como no Equador, o futebol brasileiro historicamente se desenvolveu sob estruturas associativas com forte vínculo cultural, mas com fragilidades administrativas e dependência de resultados esportivos imediatos. O modelo equatoriano demonstra que a consolidação de práticas de gestão profissional não exige necessariamente a ruptura com a identidade social do clube, mas sim a criação de mecanismos de governança que integrem a dimensão esportiva à institucional. Essa perspectiva se mostra especialmente pertinente no Brasil, onde muitos clubes enfrentam dificuldades para conciliar a paixão dos torcedores com a necessidade de estabilidade financeira e transparência na gestão.

A experiência de Tungurahua também evidencia que a sustentabilidade no futebol latino-americano depende da capacidade de os clubes desenvolverem estratégias administrativas que unam eficiência empresarial e compromisso social. No caso brasileiro, esse equilíbrio é visível em iniciativas como as do Flamengo, que busca incorporar práticas corporativas sem abandonar seu caráter associativo, e do Botafogo, que ao se tornar uma SAF tenta alinhar governança global à preservação de valores históricos. Ambos os contextos, equatoriano e brasileiro, revelam que a profissionalização bem-sucedida no futebol não está

apenas na transformação jurídica, mas na adoção de uma cultura organizacional orientada por planejamento estratégico, responsabilidade social e inovação.

Dessa forma, o modelo equatoriano serve como um espelho útil para compreender os caminhos possíveis do futebol brasileiro no processo de modernização. Ambos os países compartilham a necessidade de fortalecer a administração esportiva como instrumento de internacionalização, demonstrando que o avanço institucional e a valorização da identidade local podem coexistir de maneira complementar

### **4.3 Cultura organizacional e inovação**

Por fim, a internacionalização também exige uma cultura organizacional voltada à inovação e à adaptação contínua. Isso inclui a adoção de tecnologias de análise de desempenho, gestão de dados de torcedores, automação de processos administrativos e capacitação constante das equipes internas. Além de reforçar a imagem institucional dos clubes no exterior, essa estrutura contribui para sua estabilidade e profissionalização no mercado interno, criando um ciclo virtuoso de crescimento. A experiência equatoriana reforça a importância de um modelo de gestão integrado e funcional como base para qualquer estratégia de internacionalização no futebol contemporâneo.

### **4.4 Gestão associativa e práticas corporativas: o caso Flamengo sob Bap**

A gestão associativa dos clubes brasileiros é frequentemente criticada por sua vulnerabilidade a ciclos eleitorais e práticas amadoras. No entanto, a experiência recente do Flamengo sob a presidência de Bap mostra um esforço deliberado para aproximar-se de práticas corporativas. O relatório de 100 dias da nova gestão apontou as heranças negativas da administração anterior, como custos inflados e fragilidades financeiras, destacando a necessidade de reequilíbrio fiscal ([O Globo, 2025](#)). Na mesma linha, o início do mandato foi marcado por forte preocupação com receitas e sustentabilidade financeira ([GE, 2025](#)). Paralelamente, houve uma reformulação do departamento de comunicação e marketing, com a entrada de profissionais especializados em branding, relacionamento digital e gestão institucional ([CNN Brasil, 2025](#)).

Esses movimentos indicam que, mesmo dentro de um modelo associativo, o Flamengo busca se reposicionar com práticas próximas ao ambiente corporativo. O caso sugere que a

fronteira entre associativismo e corporativismo no futebol brasileiro é mais fluida do que o debate tradicional sugere, e que é possível articular elementos de governança moderna mesmo em estruturas estatutárias tradicionais. A criação de metas de curto prazo, relatórios de desempenho e reformulação de setores estratégicos revela a tentativa de implementar uma lógica empresarial de gestão, sem, contudo, alterar a essência associativa do clube.

Um aspecto relevante é que esse movimento aproxima o Flamengo de práticas de *compliance* e de *accountability*, características geralmente associadas às SAFs. A publicação de relatórios periódicos e a preocupação com transparência financeira sinalizam uma mudança cultural, ainda que parcial, no associativismo. Essa postura contribui não apenas para maior credibilidade junto ao mercado e patrocinadores, mas também para um discurso de profissionalização perante os sócios e a torcida. Trata-se, portanto, de um esforço de legitimação interna e externa, fundamental para sustentar o processo de internacionalização do clube.

Outro ponto de destaque é que a gestão Bap tem investido na profissionalização da comunicação e do marketing como eixo estratégico de internacionalização. A contratação de executivos com experiência em branding e gestão digital demonstra que o clube reconhece a centralidade da experiência do torcedor e da presença global em plataformas digitais. Nesse sentido, ainda que o modelo jurídico permaneça associativo, a operacionalização da gestão aproxima-se cada vez mais de uma empresa de entretenimento global, capaz de monetizar sua base de torcedores e dialogar com mercados externos de forma estruturada.

Além disso, a experiência recente do Flamengo ajuda a repensar a crítica generalizada de que clubes associativos seriam incapazes de adotar práticas modernas de gestão. O caso sugere que a limitação não está necessariamente na natureza jurídica, mas sim na vontade política e na capacidade administrativa dos dirigentes. Ao adotar instrumentos típicos do ambiente corporativo, como planejamento estratégico, reestruturação de departamentos e metas financeiras claras, o Flamengo demonstra que é possível alinhar a tradição associativa com práticas de gestão modernas, desde que haja compromisso institucional e liderança qualificada.

Por fim, esse processo evidencia que o associativismo pode se tornar um espaço de experimentação híbrida, em que a identidade cultural e a participação dos sócios convivem

com ferramentas gerenciais mais sofisticadas. O desafio, no entanto, é a sustentabilidade dessas práticas em médio e longo prazo, já que a alternância política imposta pelo estatuto pode interromper ciclos de modernização e gerar retrocessos. Nesse sentido, a gestão Bap se coloca como um laboratório importante para avaliar até que ponto a profissionalização pode ser incorporada em clubes associativos brasileiros sem a necessidade de transformação em SAF.

#### **4.5 A nova gestão de Luiz Eduardo Baptista (Bap) e os desafios da internacionalização**

A presidência de Luiz Eduardo Baptista, conhecida como Bap, marca um ponto de inflexão na trajetória recente do Flamengo. Diferente das gestões anteriores, fortemente centralizadas na figura presidencial e em decisões políticas, Bap adota uma lógica administrativa mais corporativa e orientada por processos. Desde sua posse em 2025, o clube passou por uma reorganização estrutural que envolveu mudanças em departamentos estratégicos e a introdução de práticas de gestão baseadas em indicadores de desempenho e eficiência operacional ([Lance!, 2025](#)).

Um dos principais diferenciais em relação à administração de Rodolfo Landim está na tentativa de descentralizar o processo decisório. Enquanto a antiga gestão concentrava grande parte das decisões no eixo futebolístico e presidencial, a atual diretoria busca fortalecer as áreas técnicas e administrativas, ampliando sua autonomia. Bap tem enfatizado a importância da governança corporativa, da prestação de contas e da transparência nas relações contratuais, medidas que visam transformar o Flamengo em uma instituição mais previsível e menos dependente de ciclos políticos ([Jornal do Tocantins, 2025](#)).

No campo internacional, a gestão Bap adotou uma postura mais cautelosa em comparação ao plano de expansão global idealizado por Landim. Projetos como a aquisição de clubes estrangeiros ou parcerias de longo prazo foram temporariamente suspensos, priorizando a consolidação financeira e institucional antes de novas iniciativas. Segundo o [Jornal de Brasília](#) (2024), essa decisão reflete uma mudança de mentalidade: a internacionalização deixa de ser vista como um fim em si mesma e passa a depender da solidez dos processos internos e da capacidade de sustentação econômica do clube.

Apesar dessa cautela, Bap mantém a visão de que o Flamengo deve se posicionar como uma marca global. A estratégia passa pela valorização da base de torcedores internacionais, pelo fortalecimento da *Flamengo Academy* em Orlando e por parcerias pontuais em mercados culturalmente próximos, como Portugal. Essa abordagem *asset-light* — centrada na força da marca e na exportação de metodologias, permite expansão sem comprometer o controle associativo e preserva a identidade institucional ([Máquina do Esporte, 2025](#); [ESPN, 2022](#)).

A formação da nova equipe de gestão também reflete o esforço de profissionalização. Bap reintroduziu executivos com experiência corporativa nas áreas de finanças, marketing e governança, buscando maior estabilidade e continuidade administrativa. Em declarações passadas, o dirigente já destacou que o associativismo não precisa ser um obstáculo à modernização, desde que sustentado por disciplina institucional e gestão orientada a resultados ([Terra, 2024](#)).

Em síntese, a gestão Bap representa uma tentativa de equilibrar tradição e racionalidade corporativa. Ao priorizar a governança, a transparência e a sustentabilidade financeira antes de novos passos internacionais, o Flamengo reforça a ideia de que a consolidação institucional é condição essencial para que a internacionalização ocorra de forma duradoura e coerente com seus valores históricos.

## 5. Estudos de Caso: Botafogo e Flamengo

Para entender as estratégias de internacionalização no futebol brasileiro, é essencial observar casos concretos que ilustram como diferentes modelos de gestão e governança influenciam os caminhos tomados pelos clubes. O Botafogo e o Flamengo, dois dos maiores clubes do país, representam abordagens distintas de internacionalização, baseadas em suas estruturas administrativas, histórias e objetivos comerciais. A análise desses casos permite uma compreensão mais aprofundada das práticas adotadas por clubes de futebol que buscam expandir suas fronteiras no cenário global.

O Botafogo, com sua recente transição para o modelo SAF, tem adotado uma abordagem mais corporativa, voltada à captação de investimentos e à criação de sinergias dentro de uma rede multinacional de clubes. Sua inserção em uma holding internacional de clubes como o Lyon e RWDM Brussels permite ao clube explorar mercados diversificados, utilizando recursos compartilhados e ampliando sua visibilidade global. Já o Flamengo, embora mantendo o modelo associativo, adota uma estratégia de internacionalização com foco na força de sua torcida e na ampliação de sua marca no exterior, especialmente em mercados como os Estados Unidos e a Europa.

Esses dois clubes exemplificam como a internacionalização pode ser abordada de maneira distinta, dependendo da estrutura organizacional e das prioridades de cada instituição. Através da comparação entre as estratégias adotadas pelo Botafogo e Flamengo, é possível identificar os desafios e as oportunidades que surgem com o processo de globalização do futebol brasileiro, além de entender como cada clube utiliza sua identidade e governança para navegar nesse cenário complexo.

### 5.1 Modelo SAF e Internacionalização do Botafogo

O Botafogo, ao adotar o modelo SAF e integrar-se à Eagle Football Holdings, passou a operar sob uma lógica corporativa de gestão voltada à internacionalização. O clube ganhou maior capacidade de investimento, acesso a expertise global e inserção em uma rede multi-clube que inclui equipes como Lyon (França) e RWDM (Bélgica). Essa estrutura proporciona ao Botafogo condições de adotar estratégias típicas de *Brand Affinity* e *Brand Conquistador*, conceitos desenvolvidos por Richelieu (2008). Por um lado, o clube se aproxima de novos

públicos ao oferecer experiências personalizadas e produtos licenciados; por outro, utiliza a rede corporativa como plataforma de expansão, aproveitando sinergias e compartilhamento de recursos entre diferentes mercados.

Um dos exemplos mais claros dessa abordagem é o projeto *Botafogo International Programs*, lançado em 2024. O programa consolidou uma frente de internacionalização que vai além do campo esportivo, ao reunir escolas, camps e intercâmbios internacionais. O objetivo declarado é oferecer experiências autênticas do Botafogo a jogadores, técnicos e torcedores em diferentes partes do mundo, priorizando inicialmente os Estados Unidos, mas com planos de expansão para outros países. Esse tipo de iniciativa reforça a presença do clube em mercados globais, amplia sua visibilidade digital e cria pontos de contato com novos torcedores.

Em 2025, o clube também oficializou uma parceria com o Kombans FC, da Zâmbia, como parte de sua estratégia de entrada no continente africano. O acordo prevê cooperação técnica, intercâmbio de atletas e ativação de marca, inserindo o Botafogo em um novo mercado e diversificando sua exposição internacional. Essa iniciativa soma-se à repercussão obtida em Angola com a contratação do zagueiro Bastos, ídolo local que aumentou significativamente o engajamento do clube nas redes sociais angolanas e ampliou sua visibilidade midiática no país. Tais movimentos evidenciam que a internacionalização do Botafogo não se limita a grandes centros do futebol europeu, mas inclui também mercados emergentes, nos quais o clube pode construir relevância simbólica e comercial.

Essas ações demonstram que a SAF permitiu ao Botafogo adotar um modelo de internacionalização que combina profissionalização administrativa, captação de investimento e ativação de novos mercados. A marca passa a ser tratada como ativo global, com iniciativas que abrangem desde academias internacionais até parcerias estratégicas em regiões pouco exploradas por clubes brasileiros. Nesse contexto, o Botafogo projeta-se não apenas como um clube de tradição no Brasil, mas como uma marca em expansão no ecossistema global do futebol.

No entanto, embora o modelo SAF tenha ampliado a capacidade de internacionalização do Botafogo, sua inserção em uma holding multinacional de clubes também expõe fragilidades de governança e riscos de instabilidade que precisam ser



considerados. Esses desafios se tornam evidentes ao analisar a crise recente envolvendo a Eagle Football.

## **5.2 Botafogo, Eagle Football e os limites do modelo multi-clube**

A trajetória recente do Botafogo expõe de forma clara as fragilidades do modelo de multi-clube adotado pela holding Eagle Football. Ao mesmo tempo em que o arranjo societário permitiu injeção de capital estrangeiro e maior exposição internacional, a crise entre John Textor e os demais sócios revelou os riscos de governança, reputação e sustentabilidade financeira desse tipo de estrutura.

A disputa ganhou visibilidade em agosto de 2025. No início do mês, a Eagle Football acionou a Justiça alegando a existência de medidas ilícitas praticadas por John Textor na condução da SAF Botafogo, pedindo inclusive a suspensão de atos do empresário americano ([ge.globo.com, 2025](https://ge.globo.com/2025/08/01/eagle-football-aciona-justica-para-suspender-atos-de-john-textor-na-saf-botafogo/)). A denúncia envolvia, entre outros pontos, a aprovação de um empréstimo de 100 milhões de euros, garantido por receitas futuras do clube, e a cessão de créditos da SAF a uma empresa registrada em paraíso fiscal. Segundo a Eagle, tais decisões haviam sido tomadas sem a devida anuência do diretor independente, descumprindo padrões básicos de governança corporativa.

Poucos dias depois, a Eagle veio a público negar a existência de um suposto empréstimo de 152 milhões de reais entre a SAF e o grupo. Em comunicado, a holding responsabilizou Textor diretamente pela crise ([CNN, 2025](https://www.cnn.com/2025/08/02/eagle-football-nega-emprestimo-saf-botafogo/index.html)), afirmando que o dirigente usava o Botafogo para equilibrar problemas financeiros em outros clubes do conglomerado, em especial o Lyon ([O Globo, 2025](https://oglobo.com.br/2025/08/02/eagle-nega-emprestimo-saf-botafogo/)). A situação agravou-se quando a própria Eagle declarou possuir crédito de 305 milhões de reais junto à SAF, reivindicando judicialmente o ressarcimento desses valores ([ge.globo.com, 2025](https://ge.globo.com/2025/08/02/eagle-declarou-credito-saf-botafogo/)). A narrativa de “transferências de caixa” entre clubes da holding gerou desconfiança não apenas na torcida, mas também no mercado e na imprensa especializada ([Lance!, 2025](https://www.lance.com.br/2025/08/02/eagle-nega-emprestimo-saf-botafogo/)).

Esse cenário se insere em um contexto internacional adverso para a Eagle. O Lyon, principal ativo europeu da holding, sofreu rebaixamento no Campeonato Francês e entrou em conflito direto com a DNCG, órgão regulador das finanças do futebol na França. Pressionado, Textor anunciou que se afastaria do comando cotidiano do clube, o que reforçou a percepção

de fragilidade da rede multi-clubes. A crise em um elo da cadeia rapidamente contaminou a reputação dos demais, mostrando que o modelo, quando não possui mecanismos sólidos de governança, pode transformar-se em fonte de instabilidade.

A controvérsia também levantou questionamentos sobre a transparência das operações de “cash pooling” e de transferências intra-grupo. Alegações de que receitas do Botafogo teriam sido utilizadas para apoiar financeiramente o Lyon, sem contrapartidas claras, acenderam o debate sobre preços de transferência, valuation de atletas e proteção de ativos em redes multi-clubes. Essas práticas, comuns no setor corporativo, tornam-se extremamente sensíveis no futebol, pois envolvem patrimônio simbólico e financeiro de torcedores e investidores.

Do ponto de vista analítico, o caso Botafogo/Eagle revela três lições centrais. Primeiro, a governança é mais determinante do que a estrutura de capital. A presença de diretores independentes, regras claras de veto e a separação de caixas entre clubes são condições indispensáveis para que o modelo multi-clubes funcione de forma saudável. Segundo, o risco regulatório em rede é real: uma crise em um clube submetido a maior escrutínio, como ocorreu com o Lyon, pode gerar efeitos de contágio imediato sobre os demais. Por fim, a ausência de transparência em empréstimos e transações internas enfraquece a confiança no projeto, criando incertezas sobre a real sustentabilidade da holding.

Assim, o caso da Eagle Football ilustra não apenas as oportunidades de internacionalização que o modelo multi-clubes pode oferecer, mas também seus limites estruturais. O Botafogo, que inicialmente se beneficiou do aporte de capital e da visibilidade global proporcionados pela holding, agora enfrenta um dilema: como preservar sua autonomia, sua identidade e sua estabilidade financeira em meio a disputas societárias e a uma rede internacional em crise? A resposta a essa pergunta será decisiva para avaliar se a internacionalização via multi-clubes é uma via sustentável para os clubes brasileiros ou se representa um risco de vulnerabilidade diante da lógica corporativa global.

### **5.3 Estratégia Internacional do Flamengo**

A internacionalização do Flamengo assume contornos concretos nos últimos anos, especialmente a partir da expansão digital, da participação em competições internacionais e da

intensificação de ações voltadas à diáspora brasileira. Diferentemente de estratégias baseadas em investimentos de alto risco, o clube tem adotado um modelo que combina alcance midiático, presença simbólica e exploração de mercados onde já existe densidade cultural rubro-negra.

Um dos indicadores mais consistentes desse movimento é a performance digital do clube. Em junho de 2025, após sua participação no Mundial de Clubes da FIFA, o Flamengo registrou 838 mil novos seguidores em suas plataformas sociais, o maior crescimento mensal desde o início das medições sistemáticas ([Lance!, 2025](#)). Segundo levantamento do Observatório do Futebol CIES, o Flamengo é o clube mais popular nas redes sociais fora da Europa, superando instituições com dimensões multinacionais mais consolidadas ([ge.globo.com, 2025](#)). Esses dados refletem a capacidade do clube de converter resultados esportivos e narrativas culturais em visibilidade global, especialmente em mercados onde há concentração de brasileiros expatriados.

Essa presença digital fortalece iniciativas estratégicas voltadas ao consumo internacional. Em 2025, a diretora de conteúdo do Flamengo afirmou que o clube mira **até** 900 mil brasileiros vivendo no exterior como público prioritário para transmissões do Campeonato Brasileiro via plataformas digitais ([Máquina do Esporte, 2025](#)). Essa orientação demonstra que o clube não enxerga a internacionalização apenas como operação de expansão territorial, mas como inserção em fluxos de mídia transnacionais que integram comunidades da diáspora. A ideia é transformar um público disperso em uma base de engajamento estruturada, convertendo identidade em mercado.

Além da frente digital, as excursões internacionais também desempenham papel relevante na construção dessa presença global. A pré-temporada realizada nos Estados Unidos em 2025, embora não tenha previsão de lucro financeiro imediato, foi defendida pela diretoria como etapa necessária para “fortalecer a marca” e ampliar relações comerciais no mercado norte-americano ([ge.globo.com, 2025](#)). A prioridade declarada, a visibilidade, reforça o perfil *asset-light* da estratégia rubro-negra: o objetivo não é criar filiais, adquirir clubes estrangeiros ou operar estruturas de alto custo, mas estar presente em ambientes esportivos e midiáticos onde o futebol brasileiro tem potencial competitivo e cultural.

Essa escolha se articula com o fato de o Flamengo já ser uma das marcas brasileiras com maior circulação simbólica no exterior. Os altos índices de crescimento digital, associados à diáspora e ao interesse espontâneo de torcedores internacionais, criam uma base de sustentação que torna desnecessário, ao menos no curto prazo, um movimento agressivo de expansão societária. O clube explora sua reputação, sua visibilidade e sua densidade cultural como ativos estratégicos, o que explica por que iniciativas como *camps* internacionais, parcerias esportivas pontuais e participações em torneios amistosos têm ganhado espaço sem comprometer sua estrutura associativa.

A gestão de Luiz Eduardo Baptista (Bap) reforça esse processo ao priorizar indicadores que monitoram o comportamento global do clube. Embora tais relatórios não sejam disponibilizados integralmente ao público, declarações recentes destacam a importância de avaliar o engajamento internacional, a eficácia das campanhas segmentadas e o impacto comercial de ações externas. A ênfase na mensuração evidencia que a internacionalização passou a integrar o processo sistemático de governança rubro-negra, deixando de ser iniciativa episódica.

Comparado ao Botafogo, cuja internacionalização se apoia em uma rede multi-clube e na atuação de uma holding internacional, o Flamengo desenvolve uma estratégia mais gradual, ancorada em identidade cultural, projeção digital e relação com a diáspora. Em vez de multiplicar pontos de presença física, ele investe em fortalecer o alcance simbólico que já possui, e os dados divulgados por veículos especializados sugerem que esse caminho tem sido eficaz. Assim, a internacionalização do Flamengo se manifesta por meio de crescimento digital, visibilidade em rankings globais, ações voltadas ao público emigrado e participação em eventos esportivos que reforcem sua projeção internacional. O resultado é um processo contínuo, observável e compatível com a lógica de um clube associativo que busca ampliar sua presença global sem renunciar a seus vínculos culturais. que busca ampliar sua presença global sem renunciar a seus vínculos culturais.

#### **5.4 O Papel da Marca Forte**

No artigo de Richelieu e Couvelaere (2005), "Brand Strategy in Professional Sports", os autores destacam a importância de uma marca forte para a sustentabilidade de um clube, especialmente em tempos de fragilidade esportiva. A construção de uma marca forte não

apenas ajuda a manter a estabilidade financeira, mas também reforça o engajamento dos torcedores, mesmo durante ciclos de desempenho negativo. Como eles afirmam:

"Admittedly, performance on the field remains important in the development of the team brand equity. That is why professional sports teams need to build a strong brand that will enable them to go through performance cycles".

Essa análise é crucial para entender como clubes como Botafogo e Flamengo podem continuar a engajar suas torcidas e gerar receitas, mesmo quando os resultados em campo não são favoráveis. A estabilidade da marca, construída através de vínculos emocionais (Brand Affinity) e reputação (Brand Reputation), é o que permite a sobrevivência e crescimento contínuo, tanto localmente quanto no cenário global.

### **5.5 Casos Internacionais e Lições para o Brasil**

A análise de experiências internacionais permite compreender que a internacionalização de marcas esportivas não segue um caminho único, mas sim uma variedade de estratégias ajustadas a contextos históricos, institucionais e culturais específicos. No futebol europeu, por exemplo, o processo de transformação de clubes em marcas globais envolveu tanto a consolidação de identidades locais quanto a exploração de oportunidades comerciais em mercados externos. Conforme demonstram Richelieu, Lopez e Desbordes (2008), a marca tornou-se o ativo central de um clube, capaz de gerar receitas e atrair atletas de elite, criando um círculo virtuoso entre desempenho esportivo e consolidação mercadológica.

Um dos elementos centrais do debate é a definição de estágios de internacionalização. Inspirando-se em modelos de negócios internacionais (Johanson & Vahlne, 1977; Cheng et al., 2005), Richelieu et al. (2008) adaptaram a lógica ao futebol, descrevendo uma evolução que vai do nível local ao global. Essa trajetória envolve desde a sobrevivência no mercado doméstico até a construção de presença mundial, passando pela consolidação em mercados líderes e pelo estabelecimento de redes de parcerias estratégicas. Assim, clubes como FC Barcelona e Real Madrid exemplificam casos em que a performance esportiva foi alavancada por estratégias sólidas de internacionalização, enquanto clubes franceses como Paris Saint-Germain (PSG) e Olympique de Marseille (OM) ilustram desafios ligados a limitações institucionais e financeiras.

No caso do PSG, a estratégia mais adequada foi caracterizada como *Brand Challenger*, explorando a notoriedade da marca com forte apoio de investimentos publicitários e contratações de atletas estrangeiros, além do uso simbólico da cidade de Paris como elemento de co-branding (Richelieu et al., 2008). Já o OM, por sua forte base popular e histórica, encontrou terreno mais fértil na estratégia de *Brand Affinity*, que busca cristalizar as emoções dos torcedores por meio de extensões legítimas de marca e do reforço da identidade coletiva associada à cidade de Marselha. Em contraste, o FC Barcelona consolidou-se como caso paradigmático da *Brand Conquistador*, utilizando parcerias internacionais, tours globais e acordos com instituições como a UNICEF para transcender sua identidade catalã e se posicionar como marca global.

Essas trajetórias confirmam que a internacionalização no futebol não depende exclusivamente de resultados esportivos, embora estes sejam um primeiro passo fundamental (Waltner, 2000). A literatura mostra que a equidade da marca (brand equity) pode ser até mais relevante para o sucesso econômico de longo prazo do que conquistas em campo (Bauer et al., 2005). Elementos como identidade histórica, símbolos locais, engajamento comunitário e extensão de produtos (merchandising, mídia digital, academias internacionais) desempenham papel central na construção de relevância global (Couvelaere & Richelieu, 2005).

Outro ponto relevante diz respeito ao papel dos contextos institucionais. Como observam Desbordes e Richelieu (2002), a estrutura do futebol francês, marcada por forte presença estatal até os anos 1990, limitou a autonomia dos clubes para explorar receitas de marketing, como naming rights e gestão de arenas. Já em mercados mais liberais, como Espanha e Inglaterra, os clubes puderam adotar estratégias empresariais mais agressivas, transformando seus estádios em plataformas comerciais multifuncionais e investindo em tours internacionais desde cedo. Essa diferença estrutural explica parte do atraso francês na comparação com as experiências espanholas e inglesas, e evidencia como fatores políticos e regulatórios moldam a velocidade e a profundidade da internacionalização.

No cenário global, marcas esportivas como New York Yankees, Dallas Cowboys ou All Blacks confirmam que a construção de uma identidade transnacional depende da capacidade de combinar autenticidade local com apelo universal. Para Richelieu (2004), o desafio central está em preservar a lealdade da base de torcedores domésticos enquanto se

expande a presença internacional, um equilíbrio delicado, já que a identidade local é justamente o alicerce que dá legitimidade à marca no exterior.

Esses exemplos internacionais oferecem importantes lições para o Brasil. Primeiro, mostram que o processo de internacionalização é gradual, requerendo uma base sólida de identidade, engajamento e sucesso esportivo. Segundo, indicam que fatores institucionais, como a gestão das ligas, a regulamentação da exploração comercial dos estádios e a profissionalização da governança dos clubes, influenciam decisivamente as oportunidades de internacionalização. Por fim, reforçam a ideia de que a internacionalização não se resume a exportar jogos ou contratar estrelas estrangeiras, mas a construir um ecossistema de marca consistente, capaz de gerar experiências emocionais, simbólicas e comerciais em escala global.

### **5.6 Lições para Flamengo e Botafogo**

A análise das estratégias internacionais adotadas por clubes como PSG e Bayern de Munique revela que não existe um modelo único de internacionalização, mas sim um conjunto de práticas que devem ser adaptadas à identidade, aos objetivos institucionais e à governança de cada clube. No caso do Flamengo, destaca-se a força da marca no cenário nacional e sul-americano, aliada à tentativa de consolidar sua presença nos Estados Unidos por meio da “Flamengo Academy” em Orlando e de ações de marketing voltadas à diáspora brasileira. O clube adota um modelo híbrido, combinando elementos de entretenimento com símbolos de tradição, tentando posicionar-se como uma marca global sem perder seu apelo local.

Já o Botafogo, sob a liderança do grupo Eagle Football, aposta em uma abordagem mais centralizada, empresarial e orientada a resultados de médio e longo prazo. A internacionalização do clube passa não apenas por ações simbólicas, como a contratação de jogadores africanos e a exploração de mercados menos tradicionais, como Angola, mas também pela inserção em uma rede de clubes interligados (Lyon, RWDM) que permite intercâmbio de atletas, tecnologia e visibilidade. Essa estratégia aproxima-se do modelo de “network orchestration” discutido na literatura internacional, o que confere ao Botafogo um perfil inovador entre os clubes brasileiros.

Tanto Flamengo quanto Botafogo enfrentam, no entanto, os desafios típicos da internacionalização: a necessidade de manter a identidade junto às suas torcidas locais, lidar com os riscos de dependência de mercados externos e adaptar suas estruturas de governança à complexidade das operações globais. As lições dos clubes europeus sugerem que a sustentabilidade da internacionalização depende de um equilíbrio entre autenticidade cultural, profissionalização da gestão e coerência estratégica, algo que deve ser constantemente avaliado para garantir não apenas resultados financeiros, mas também engajamento simbólico e reputacional duradouro.

Dimensão	Botafogo (Modelo SAF)	Flamengo (Modelo Associativo)
<b>Governança e estrutura</b>	Integrado à <i>Eagle Football Holdings</i> , opera com lógica empresarial e centralização decisória. Busca eficiência e padronização global, mas enfrenta riscos de instabilidade societária.	Mantém estrutura estatutária com decisões colegiadas e ciclos eleitorais. Avança na profissionalização sob a gestão Bap, aproximando-se de práticas corporativas sem alterar a natureza associativa.
<b>Estratégia de internacionalização</b>	Expansão via modelo <i>multi-clube</i> , com presença na Europa e África. Utiliza sinergias em rede para promover intercâmbio técnico e visibilidade global.	Estratégia <i>asset-light</i> , baseada em marca, engajamento digital e eventos internacionais (pré-temporada em Orlando, <i>Flamengo Academy</i> ). Foco em reputação e pertencimento.
<b>Mercados prioritários</b>	África (Angola, Zâmbia) e Europa (França, Bélgica). Busca novos públicos e parceiros comerciais em regiões emergentes.	Estados Unidos e Portugal. Foco em diáspora brasileira e fortalecimento de laços culturais e linguísticos.
<b>Fontes de receita internacional</b>	Parcerias esportivas, academias, intercâmbio de	Licenciamento de marca, produtos, <i>camps</i> e acordos



	atletas e potencial de <i>cross-branding</i> com clubes da holding.	comerciais voltados à base global de torcedores.
<b>Riscos principais</b>	Conflitos entre sócios, contágio financeiro dentro da holding e perda de autonomia institucional.	Dependência de ciclos políticos internos e limitação para investimentos de longo prazo.
<b>Gestão de marca</b>	Construção de nova identidade global por meio de presença em múltiplos continentes; ainda em consolidação simbólica.	Marca consolidada e emocionalmente enraizada; busca transpor esse capital simbólico ao cenário internacional.
<b>Resultados e desafios</b>	Ganha capilaridade e acesso a capital, mas sofre com vulnerabilidade reputacional da holding e questionamentos sobre transparência.	Reforça imagem institucional e reputação internacional com baixo risco, mas enfrenta limites operacionais do modelo associativo.

**Tabela 2 – Comparativo entre Botafogo (SAF) e Flamengo (Associativo)**

## **6. Impacto Sociocultural**

A internacionalização dos clubes brasileiros, ao extrapolar o plano das decisões administrativas e estratégicas, produz transformações que alcançam diretamente a dimensão simbólica do futebol enquanto fenômeno cultural enraizado em identidades locais. À medida que iniciativas de expansão, sejam digitais, comerciais ou esportivas, ampliam a presença de clubes como Flamengo e Botafogo em diferentes contextos, emergem novas formas de percepção e consumo que reconfiguram a maneira como essas instituições são simbolicamente interpretadas. Assim, organizações historicamente vinculadas a bairros, cidades e comunidades específicas passam a circular como marcas transnacionais, inseridas em dinâmicas de visibilidade midiática e sociabilidade global. Esse movimento, contudo, exige atenção, a ampliação do alcance internacional não elimina, nem substitui, os vínculos afetivos que estruturam o pertencimento local, especialmente em realidades marcadas por desigualdades sociais em que o clube desempenha funções identitárias mais amplas do que aquelas reconhecidas no mercado esportivo.

Além disso, a literatura mostra que a internacionalização pode gerar tensões entre torcedores locais quando estratégias globais são percebidas como ameaças à identidade regional. Estudo de Urich, Koenigstorfer e Groeppel-Klein (2014) demonstra que atividades internacionais de clubes podem ser vistas por torcedores domésticos como sinais de afastamento cultural, afetando a lealdade afetiva (“attitudinal loyalty”), ainda que o comportamento de consumo permaneça relativamente estável. Isso indica que, mais do que a expansão em si, a forma como ela é comunicada e legitimada culturalmente define o grau de aceitação dos torcedores.

Por outro lado, há também oportunidades de renovação simbólica. A internacionalização pode reforçar narrativas históricas de superação, visibilidade cultural e aproximação com diásporas. No contexto brasileiro, onde o futebol está profundamente articulado a raça, classe e identidade nacional (Mendes et al., 2010), ações internacionais bem desenhadas podem fortalecer laços simbólicos por exemplo, quando ex-jogadores servem de ponte cultural em comunidades de migrantes, ou quando academias internacionais são usadas como instrumentos de cooperação esportiva e social.

### **6.1 Relações Sul–Sul e diásporas**

A internacionalização também pode ser uma ferramenta poderosa de inclusão simbólica e de ressignificação cultural. A presença de jogadores estrangeiros, os intercâmbios com países do Sul Global e a abertura de escolas de futebol em territórios periféricos ampliam o alcance do futebol como instrumento de transformação social. O caso da contratação de um jogador angolano pelo Botafogo, por exemplo, vai além de uma ação mercadológica: trata-se de uma ponte cultural entre Brasil e África, que pode fortalecer laços históricos e abrir novas formas de identificação comunitária. Estratégias como essa podem servir como alternativa ao modelo eurocêntrico dominante.

As relações Sul–Sul promovem formas de cooperação que ultrapassam o campo esportivo, envolvendo transferência de conhecimento, intercâmbio de treinadores e desenvolvimento de infraestrutura. Como apontam Ribeiro e Domingues (2017), essas parcerias podem ser entendidas como parte de um processo de “glocalização”, em que práticas globais são adaptadas a contextos locais, gerando inovação social e valorização cultural. Para os clubes brasileiros, isso representa a possibilidade de construir alianças que combinam inclusão social com internacionalização esportiva.

Outro elemento central é a diáspora de torcedores. Brasileiros no exterior e comunidades descendentes funcionam como público-alvo privilegiado, já que compartilham vínculos afetivos e culturais com o clube. De acordo com Gibbons e Dixon (2010), a diáspora não é apenas consumidora, mas também cocriadora de significado, utilizando a identidade esportiva como forma de conexão simbólica com o país de origem. Dessa maneira, clubes como Flamengo e Botafogo podem consolidar bases alternativas de afeto e engajamento fora do território nacional, desde que saibam adaptar sua comunicação a esses públicos.

## **6.2 Mídias sociais e cocriação de valor**

O processo de internacionalização obriga os clubes a dialogarem com novas linguagens, plataformas e expectativas sociais. As redes sociais, os conteúdos multiplataforma e as narrativas construídas em torno dos clubes transformam os torcedores em atores ativos, influenciando diretamente a reputação e o valor simbólico das instituições. Esse dinamismo reforça a importância de uma estratégia comunicacional integrada, que respeite os pilares identitários do clube ao mesmo tempo em que promova a adaptação cultural necessária para se inserir em novos mercados. O desafio é manter a essência enquanto se transforma.

Estudos sobre *glocalization* mostram que a chave do sucesso está na capacidade de combinar narrativas globais com adaptações locais, mantendo autenticidade e proximidade cultural (Ribeiro & Domingues, 2017). No futebol, isso significa produzir conteúdos digitais que ao mesmo tempo dialoguem com comunidades internacionais e reafirmem a identidade tradicional do clube. Esse equilíbrio é crucial, pois, como observam Uhrich et al. (2014), torcedores tendem a rejeitar mudanças percebidas como agressivas à identidade cultural do clube, mesmo quando não reduzem seu consumo imediato.

As mídias sociais também permitem a coconstrução de narrativas por parte dos torcedores: *memes*, *fan art*, *hashtags* e protestos digitais são formas pelas quais fãs se apropriam da marca e influenciam sua percepção pública global (Gibbons & Dixon, 2010). Essa cocriação de valor simbólico pode reforçar a imagem internacional de um clube, mas também exige sensibilidade para lidar com críticas, disputas narrativas e reivindicações de autenticidade. Assim, a internacionalização digital não é apenas um processo de expansão de mercado, mas também de negociação cultural contínua entre clubes e suas múltiplas comunidades de torcedores.

## 7. Considerações Finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu demonstrar que a internacionalização dos clubes brasileiros não pode ser entendida apenas como uma busca por receitas adicionais ou como um modismo passageiro. Trata-se de um processo estrutural, que envolve transformação da governança, adaptação das estratégias de marketing, construção de reputação internacional e diálogo constante com tradições locais. Os casos de Flamengo e Botafogo, abordados em perspectiva comparativa, ilustram de forma exemplar as potencialidades e os riscos desse movimento, oferecendo lições para todo o ecossistema esportivo nacional.

No caso do Flamengo, a condição de associação civil impôs limites de governança e de captação de recursos, mas também garantiu maior proximidade com sua torcida e preservação identitária. Essa característica foi decisiva para que o clube pudesse adotar uma estratégia que combina elementos de *Brand Reputation* e de *Brand Conquistador*. Iniciativas como a pré-temporada em Orlando, a criação da Casa Flamengo e os projetos de *camps* nos Estados Unidos revelam um modelo incremental, de baixo risco, que privilegia a força da marca e a mobilização de sua imensa base de torcedores. Mesmo quando projetos não são concretizados, como ocorreu em Las Vegas e na proposta de aquisição do Leixões, eles oferecem aprendizados relevantes sobre os limites políticos, culturais e institucionais da internacionalização no contexto brasileiro.

Já o Botafogo, reestruturado como SAF e incorporado a uma *holding* multinacional, optou por uma estratégia de internacionalização ancorada em profissionalização administrativa, aportes de capital e inserção em rede multi-clube. A participação em iniciativas como o *Botafogo International Programs* e a parceria com o Kombans FC na Zâmbia mostram uma abordagem que busca diversificação geográfica, aproveitando tanto mercados centrais quanto periféricos. Contudo, a crise entre John Textor e a Eagle Football expôs fragilidades inerentes ao modelo, como a dependência de decisões externas, a concentração de poder societário e a vulnerabilidade ao efeito de contágio em rede. O episódio evidencia que a internacionalização via multi-clube não pode ser vista como solução automática, pois depende de governança robusta para evitar perda de legitimidade local.

Outro aspecto fundamental revelado por este estudo é que a internacionalização bem-sucedida exige equilíbrio entre autenticidade cultural e inovação estratégica. Experiências internacionais, como as do PSG e Bayern de Munique, confirmam que não há modelo único: cada clube adapta suas práticas à sua identidade e aos recursos disponíveis. O Flamengo, ao adotar um modelo *asset-light* baseado em reputação e engajamento incremental, e o Botafogo, ao se inserir em uma rede multi-clube com forte aporte de capital, exemplificam dois caminhos distintos. Ambos, entretanto, compartilham o desafio de manter vínculos identitários locais enquanto expandem globalmente.

As ferramentas analíticas aplicadas ao longo do trabalho reforçam essa leitura. O Paradigma OLI de Dunning explica por que mercados como EUA e Portugal se tornaram alvos estratégicos para o Flamengo, articulando vantagens de propriedade, localização e internalização. Já o *Balanced Scorecard* oferece parâmetros para medir os resultados concretos da internacionalização, não apenas em termos financeiros, mas também de engajamento digital, inovação institucional e resiliência de processos. O uso articulado dessas abordagens revela que a internacionalização deve ser avaliada tanto pela lógica estratégica quanto pela mensuração de desempenho.

A gestão Bap no Flamengo acrescenta uma dimensão adicional à análise. Mesmo dentro do modelo associativo, o clube tem buscado aproximar-se de práticas corporativas, como relatórios de desempenho, profissionalização do marketing e maior transparência financeira. Esse movimento mostra que a fronteira entre associativismo e corporativismo é mais fluida do que o debate tradicional sugere e que é possível construir arranjos híbridos capazes de sustentar a internacionalização sem a necessidade imediata de transformação em SAF.

Além das dimensões econômicas e administrativas, a internacionalização carrega implicações socioculturais relevantes. Flamengo e Botafogo deixam de ser apenas representantes locais e passam a ser tratados como marcas globais, projetadas em diásporas, mídias digitais e interações transnacionais. Isso cria oportunidades de inclusão simbólica, como a aproximação entre o Botafogo e Angola, mas também impõe o desafio de preservar o vínculo comunitário em um ambiente cada vez mais mediado pelo consumo e pelo espetáculo. A análise mostra que os torcedores não são apenas consumidores, mas cocriadores de valor, capazes de reforçar ou contestar as estratégias de internacionalização.

Em perspectiva de futuro, os casos de Flamengo e Botafogo indicam que a internacionalização de clubes brasileiros será sustentável apenas se combinar profissionalização administrativa, clareza estratégica e respeito às identidades locais. Essa combinação permitirá que os clubes não apenas ampliem receitas, mas também consolidem sua relevância simbólica em um mercado esportivo global altamente competitivo.

Em síntese, a principal contribuição deste estudo é evidenciar que a internacionalização dos clubes brasileiros precisa ser compreendida como um fenômeno multifacetado, no qual identidade, finanças, governança e cultura caminham juntos. Ao ampliar o escopo analítico e trazer à tona as lições de Flamengo e Botafogo, espera-se que este artigo contribua para a reflexão acadêmica e para o debate público sobre os rumos do futebol nacional em um mundo cada vez mais globalizado e, sobretudo, para provocar uma reflexão que permanece em aberto: Em meio à profissionalização e à busca por competitividade global, será possível preservar a essência cultural e o papel social que historicamente definem o futebol brasileiro?

## 8. Referências bibliográficas

### Livros e Artigos Acadêmicos:

Couvelaar, Vincent, & Richelieu, André. (2005). *Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams*. Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 7(1), 21-30.

Richelieu, André. (2008). *The Internationalisation of a Sports Team Brand: The Case of European Soccer Teams*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 9(4), 29-44.

Richelieu, André, & Desbordes, Michel. (2008). *Sports teams and the promotion of international business: A brand perspective*. Journal of Sponsorship, 1(4), 318-330.

Baena, Veronica. (2019). *Internationalization Strategies of Football Clubs: The Case of FC Bayern Munich*. International Journal of Sports Management, 20(2), 34-47.

Kogut, Clarice Secches; Carvalho, João Vitor Fernandes. (2023). *Buying your way in: Brazil's biggest football club internationalization strategy*. Cadernos EBAP.BR, 21(5). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220249x>

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.

BODDEWYN, J. J. Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 341-363, 1988.

CANTWELL, J. A. (Ed.). *The Eclectic Paradigm: A Framework for Synthesizing and Comparing Theories of International Business from Different Disciplines or Perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJCKMAN, P. J. (Eds.). *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, 1977. p. 395-416.



DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 269-295, 1979.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 25, n. 4, p. 573-593, 2008a.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008b.

GIBBONS, T.; DIXON, K. *Globalisation and the football fan: experiences of Manchester United supporters*. Manchester: Manchester University Press, 2010.

MENDES, P.; SILVA, A.; CARVALHO, C. *Society, Nationality and Brazilian Football*. Idrottsforum, 2010. Disponível em: <https://idrottsforum.org/articles/mendes/mendesetal101124.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

RIBEIRO, R.; DOMINGUES, R. *The Glocalization of Sport: A Research Field for Social Innovation*. *Social Sciences*, v. 14, n. 1, p. 20-34, 2017.

UHRICH, S.; KOENIGSTORFER, J.; GROEPPPEL-KLEIN, A. *International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 16, n. 4, p. 1-20, 2014.

Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: Caso Tungurahua-Ecuador. (2017). *Revista Científica de Deportes*.

Marketingino.com. (2024). *Real Madrid's Marketing Strategy: The Blueprint Behind the World's Most Valuable Football Brand*.

Latterly.org. (2024). *Manchester United Marketing Strategy 2024: A Case Study*.

Telecoming.com. (2024). *The Evolution of Branding in Football: Real Madrid, PSG and the Power of Cooperation*.

#### **Outros materiais:**

Dantas, D. (2020). *Como o Flamengo pode ganhar time e estádio em Las Vegas*. Época. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/esportes/como-flamengo-pode-ganhar-time-estadio-em-las-vegas-24607366>

Santana, Sérgio. (2024). *Angola é Botafogo: como a influência de Bastos aumentou a visibilidade do clube na África*. ge.globo.com. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2024/10/17/angola-e-botafogo-como-a-influencia-de-bastos-aumentou-a-visibilidade-do-clube-na-africa.ghtml>

CNN Brasil. (2025). *Eagle nega empréstimo do Botafogo e responsabiliza Textor por crise*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/botafogo/eagle-nega-emprestimo-do-botafogo-e-responsabiliza-textor-por-crise/>

O Globo. (2025). *Entenda em 11 perguntas e respostas a confusão entre Botafogo, Eagle e Textor*. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/botafogo/noticia/2025/08/05/entenda-em-11-perguntas-e-respostas-a-confusao-entre-botafogo-eagle-e-textor.ghtml>

ge.globo. (2025). *Eagle vê medidas ilícitas de Textor e pede na Justiça a suspensão de atos do americano no Botafogo*. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2025/08/04/eagle-ve-medidas->

[ilicitas-de-textor-e-pede-na-justica-a-suspensao-de-atos-do-americano-no-botafogo.ghml](#)

Lance!. (2025). *Textor x Eagle: entenda a guerra nos bastidores envolvendo o Botafogo*. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/textor-x-eagle-entenda-a-guerra-nos-bastidores-envolvendo-o-botafogo.html>

ge.globo. (2025). *Eagle diz que tem crédito de R\$ 305 milhões junto à SAF Botafogo por causa de conduta ilícita de Textor*. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2025/08/27/eagle-diz-que-tem-credito-de-r-305-milhoes-junto-a-saf-botafogo-por-causa-de-conduta-ilicita-de-textor.ghml>

ge.globo. (2024). *Entenda como o Flamengo busca fortalecer sua marca nos EUA antes do Mundial de 2025*. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2024/01/25/entenda-como-o-flamengo-busca-fortalecer-sua-marca-nos-eua-antes-do-mundial-de-2025.ghml>

ge.globo. (2024). *Flamengo marca primeiro projeto de camp em Orlando, nos Estados Unidos*. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2024/06/04/flamengo-marca-primeiro-projeto-de-camp-em-orlando-nos-estados-unidos.ghml>

Portaltela. (2025). *Flamengo busca internacionalização durante imersão nos EUA e Mundial de Clubes*. Disponível em: <https://portaltela.com/esporte/futebol/2025/06/24/flamengo-busca-internacionalizacao-durante-imersao-nos-eua-e-mundial-de-clubes>

Botafogo. (2024). *Botafogo International Programs*. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/noticias/botafogo-international-programs>

Botafogo. (2025). *Botafogo oficializa parceria com Kombans FC na Zâmbia em expansão internacional*. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/noticias/botafogo-oficializa-parceria-kombans-fc-expansao-internacional>

ARENA CORREIO. *Quais figuras da política do Flamengo renascem na vitória de Bap?* Salvador, 2025. Disponível em: <https://arenacorreio.com.br/quais-figuras-da-politica-do-flamengo-renascem-na-vitoria-de-bap/>.

ESPN BRASIL. *Bap conta receita para Flamengo mudar de patamar: “ajuda todo mundo no futebol brasileiro”*. São Paulo, 2025. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/libertadores/artigo/\\_id/11146563/flamengo-bap-receita-mudar-patamar-como-ajuda-todo-mundo-futebol-brasileiro](https://www.espn.com.br/futebol/libertadores/artigo/_id/11146563/flamengo-bap-receita-mudar-patamar-como-ajuda-todo-mundo-futebol-brasileiro).

JORNAL DE BRASÍLIA. *Futuro presidente “rasga” os planos de internacionalizar o Flamengo como pretendia Landim*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://jornaldebrasil.com.br/blogs-e-colunas/futebol-etc/futuro-presidente-rasga-os-planos-de-internacionalizar-o-flamengo-como-pretendia-landim/>.

JORNAL DO TOCANTINS. *Flamengo promete Bap fora do futebol e clube mais aberto após mudanças radicais*. Palmas, 2025. Disponível em: <https://www.jornaldotocantins.com.br/esporte/flamengo-promete-bap-fora-do-futebol-e-clube-mais-aberto-apos-mudancas-radicaais-1.3218098>.

LANCE!. *Bap, futuro presidente do Flamengo, faz alerta para fornecedores do clube*. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/bap-futuro-presidente-do-flamengo-faz-alerta-para-fornecedores-do-clube.html>.

LANCE!. *Era BAP: Flamengo anuncia mudanças em departamentos do clube*. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/era-bap-flamengo-anuncia-mudancas-em-departamentos-do-clube.html>.

MÁQUINA DO ESPORTE. *Bap questiona receitas da Libra e defende que Flamengo fique, mas lamenta ter apoiado criação de bloco*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/bap-questiona-receitas-da-libra-defende-que-flamengo-fique-mas-lamenta-ter-apoiado-criacao-de-bloco/>.

TERRA. *Indireta para Braz? Candidato à presidência do Flamengo, Bap nega SAF e compara processos da diretoria ao futebol europeu*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/flamengo/indireta-para-braz-candidato-a-presidencia-do->

[flamengo-bap-nega-saf-e-compara-processos-da-diretoria-ao-futebol-europeu,2ee9c78896d8770de73f433fc3b1472cfjbjozb2.html](https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2025/06/11/flamengo-e-o-clube-mais-popular-nas-redes-sociais-fora-da-europa-diz-observatorio-do-futebol-cies.ghtml).

GE GLOBO ESPORTE. Flamengo é o clube mais popular nas redes sociais fora da Europa, diz CIES. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2025/06/11/flamengo-e-o-clube-mais-popular-nas-redes-sociais-fora-da-europa-diz-observatorio-do-futebol-cies.ghtml>.

GE GLOBO ESPORTE. Quanto o Flamengo vai lucrar com a pré-temporada nos EUA: entenda as vantagens para o clube. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2025/01/12/quanto-o-flamengo-vai-lucrar-com-a-pre-temporada-nos-eua-entenda-as-vantagens-para-o-clube.ghtml>.

LANCE!. Flamengo bate recorde de audiência e atrai novos fãs após Mundial. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/flamengo-bate-recorde-de-audiencia-e-atrai-novos-fas-apos-mundial.html>.

MÁQUINA DO ESPORTE. Flamengo mira atingir até 900 mil brasileiros no exterior com transmissões do Brasileirão. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/midia/flamengo-mira-atingir-ate-900-mil-brasileiros-com-transmissoes-do-brasileirao-no-exterior/>.