

INTERNACIONALIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE VALORIZAÇÃO REGIONAL: Análise dos clubes nordestinos na promoção da identidade e do orgulho regional

1 INTRODUÇÃO

O futebol transcendeu seu status de esporte para se tornar um negócio lucrativo e culturalmente influente, movimentando uma economia global comparável ao PIB de países inteiros (FIFA, 2020; CBF, 2019). Neste cenário, a internacionalização emerge como uma estratégia crucial para o incremento do valor de marcas corporativas. No contexto brasileiro, clubes centenários da região Nordeste, como Ceará, Fortaleza, Sport, Bahia e Vitória, com torcidas de destaques nacionais, conforme pesquisa do Instituto AtlasIntel (ESTADÃO, 2024), têm se destacado não apenas por suas torcidas apaixonadas, mas também por seu avanço na gestão, resultando em um crescimento notável dentro e fora de campo.

Economicamente, a indústria do futebol movimenta o equivalente ao PIB da Finlândia (FIFA, 2020), e no Brasil representa cerca de 0.7% do PIB total (CBF, 2019). Dentre os 20 clubes brasileiros com maiores faturamentos em 2024 (GRANT, 2025), Fortaleza Esporte Clube (R\$ 258,3 milhões), Ceará Sporting Club (R\$ 104,8 milhões), Esporte Clube Bahia (R\$ 298,3 milhões) e o Esporte Clube Vitória (R\$ 186,1 milhões) evidenciam a força dos clubes nordestinos, suas competições regionais e a rivalidade sadia entre os mesmos.

Apesar da força econômica e cultural, a região Nordeste historicamente enfrenta preconceitos, refletidos em episódios de xenofobia no esporte e em outras esferas da sociedade. Esse fato evidenciou-se no futebol diversas vezes, como as falas xenofóbicas de Ângela Machado, diretora do Flamengo, em 2022 (NASCIMENTO, 2023), e os comentários preconceituosos contra o Nordeste após a aquisição do Esporte Clube Bahia pelo Grupo City (MARQUES, 2024). A ascensão desses clubes e sua busca por mercados globais representam uma oportunidade única de desafiar estereótipos, promovendo a identidade e o orgulho regional no cenário internacional.

Em alinhamento com o tema do congresso, "O caos global e os desafios da inovação para a sustentabilidade", o presente trabalho de iniciação científica propõe que a internacionalização de clubes pode ser um motor de desenvolvimento regional sustentável, ao fortalecer a marca, gerar novas receitas e, simultaneamente, servir como uma plataforma para a valorização cultural e a inclusão social. A iniciativa de clubes em construir campos comunitários e usar o esporte para combater o preconceito e as drogas, por exemplo, dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 10 (Redução das Desigualdades), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 16 (Paz, Justiça e Instituições Fortes) e 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa é: como a internacionalização dos clubes nordestinos, por meio de suas teorias e estratégias, contribui para o fortalecimento da identidade e do orgulho regional, atuando como uma ferramenta de combate ao preconceito?

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de internacionalização dos clubes da elite do futebol nordestino nos últimos cinco anos, a fim de compreender como suas ações gerenciais e estratégicas auxiliam na valorização regional e na superação de estereótipos. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar os clubes quanto a

aspectos culturais, sociais e econômicos, identificando sua relevância regional; (2) Mapear as estratégias de internacionalização e as teorias aplicadas por cada clube; e (3) Comparar essas estratégias para demonstrar seu papel na promoção da identidade nordestina.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A internacionalização é abordada a partir de teorias clássicas de negócios internacionais, que fornecem uma base sólida para a análise de como as organizações se expandem para mercados externos. Dentre as principais, destacam-se a Teoria da Internalização (COASE, 1937; PENROSE, 1959; WILLIAMSON, 1976), que foca na decisão de uma empresa em produzir internamente ou adquirir de terceiros. A Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1976) sugere que empresas devem buscar mercados externos após se consolidarem no mercado doméstico. O Paradigma Eclético (DUNNING, 1977, 1988) explora a tríade Vantagem de Propriedade, Vantagem de Localização e Vantagem de Internalização. Por fim, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) propõe uma abordagem gradual para a internacionalização, onde a empresa se expande para mercados geograficamente e culturalmente mais próximos à medida que adquire conhecimento.

Além das teorias, Douglas e Craig (1995) detalham os modos de entrada em mercados internacionais (exportação, contratação e investimento direto), que são cruciais para entender as estratégias dos clubes. Essas estratégias exigem a identificação de oportunidades, a adaptação do produto, o ajuste de processos e a gestão financeira e logística eficazes. No contexto do futebol, o "mercado de torcedores" apresenta características singulares, como o apoio a múltiplos clubes, o que requer uma compreensão aprofundada.

Estudos empíricos anteriores corroboram a complexidade do tema, apontando a necessidade de planejamento estratégico e adaptação ao contexto do futebol. A pesquisa de Richardson (2023) sobre o City Football Group, por exemplo, ilustra a aplicação do Modelo de Uppsala em um cenário de multiclubes. O estudo de Carvalho, Kogut e Cordova (2024) sobre o Flamengo, por sua vez, destaca que clubes que buscam a internacionalização necessitam de uma torcida doméstica abrangente e uma categoria de base predominante.

O futebol nordestino, em particular, possui aspectos sociais, culturais e econômicos de grande relevância. Duas das cinco cidades mais populosas do Brasil em 2022 eram do Nordeste, Fortaleza e Salvador, que também estão entre as 20 com maior participação no PIB nacional (IBGE, 2022). Culturalmente, a região é berço de ícones da literatura, música e dramaturgia. No esporte, revelou nomes como a Rainha Marta, Rivaldo, Bebeto e Roberto Firmino. Essa força regional cria um ambiente fértil para o desenvolvimento dos clubes como plataformas de valorização.

4 METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e multicaso (YIN, 2010), utilizando a análise documental e bibliográfica. A amostra inclui os cinco clubes nordestinos mais valiosos e de maior destaque nacional, de acordo com o ranking da Sports Value (2025): Bahia, Ceará, Fortaleza, Sport e Vitória. A razão da escolha desses clubes também se dá pelos seus resultados internacionais e por já terem iniciado seus primeiros passos no processo de internacionalização de diferentes formas.

A coleta de dados secundários abrangeu o período de 2020 a 2024 e foi realizada em fontes como relatórios financeiros dos clubes, notícias de veículos de comunicação esportiva,

sites oficiais e pesquisas de consultorias. A análise dos dados se baseou em categorias e subcategorias de análise, permitindo a triangulação de dados para uma análise aprofundada das estratégias adotadas e sua relação com as teorias de internacionalização.

Quadro 1

Modos de entrada nos mercados internacionais

Categoria	Subcategoria	Descrição de análise
Características regionais e de gestão	Cultural	Qual sua influência na cultura Brasileira? Esportivamente, possui algum impacto com competições, títulos e atletas?
	Social	Qual o impacto da região na educação nacional? Qual a classificação de IDH, IOEB e taxa de violência?
	Econômico	-
Internacionalização	Estratégias	Qual ou quais as estratégias adotadas por cada clube para conseguirem internacionalizar, realizando uma ligação entre as formas contratuais com a base teórica.
	Teorias	Aplicação das teorias em cada caso dos clubes analisados e como foram utilizadas.

Fonte: Adaptado de Douglas e Craig (1995)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os achados da pesquisa são apresentados e discutidos, relacionando-os com o referencial teórico e os objetivos do estudo. A análise se divide em dois eixos principais: a caracterização e gestão dos clubes, e as estratégias de internacionalização adotadas por eles. Os dados secundários, obtidos de relatórios, notícias e outras fontes documentais, permitem um mapeamento detalhado de como esses clubes nordestinos estão se posicionando no cenário nacional e global.

- **Características e Gestão dos Clubes:**

- **Bahia:** Fundado em 1931, é o primeiro clube da região a se tornar uma SAF e ser adquirido pelo City Football Group. O clube possui dois títulos brasileiros e 51 estaduais. Com uma dívida de R\$ 821 milhões, o clube usa o futebol como ferramenta social com projetos comunitários, como o "Bora Bahêa meu Bairro".
- **Ceará:** Fundado em 1914, atua como associação. Tem marca própria de uniformes (Vozão) e possui 54 consulados internacionais. O clube detém 47 campeonatos estaduais e três Copas do Nordeste. É um destaque na base (11ª do Brasil) e tem uma dívida de R\$ 56,9 milhões.
- **Fortaleza:** Fundado em 1918, tornou-se SAF em 2023. Possui a marca própria Leão 1918, mas também tem parceria com a Volt. O "leão do Pici" tem 1 título brasileiro, 46 estaduais e três Copas do Nordeste. Tem a 13ª melhor base e uma dívida de R\$ 115,3 milhões.
- **Sport:** Fundado em 1905, é uma associação. Tem parceria com a Umbro e possui 6 consulados internacionais. Em sua prateleira de títulos, possui 1 Campeonato Brasileiro e uma Copa do Brasil. Destaque na base, está em 14º no ranking nacional, com dívida de R\$ 16,5 milhões.
- **Vitória:** Fundado em 1899, também é uma associação e tem parceria com a Volt. O clube detém 1 Campeonato Brasileiro e 30 estaduais. Dívida de R\$ 307,2 milhões. O clube busca retomar o sucesso, após um período de inconstância.

- **Estratégias e Teorias de Internacionalização:**

- **Bahia:** A internacionalização do Bahia é impulsionada pela entrada no City Football Group, alinhando-se ao Paradigma Eclético (vantagem de propriedade e localização) e ao Modelo de Uppsala (expansão gradual via o conglomerado). O clube também possui cinco consulados no exterior. A pré-temporada na Inglaterra e o patrocínio da Puma são ações diretas.
- **Ceará:** O Ceará se destaca por participações em competições internacionais, como a Copa Sul-Americana, o que lhe conferiu visibilidade global. Essa estratégia se alinha à Teoria do Poder de Mercado, pois consolidou sua força nacional antes de expandir. O clube também utiliza a exportação de talentos formados na sua categoria de base, uma estratégia que gera receitas e fortalece sua marca no exterior.
- **Fortaleza:** O Fortaleza, com sua base participando de torneios internacionais na Europa e a pré-temporada nos EUA, aplica o Modelo de Uppsala, gradualmente ganhando conhecimento de mercados externos. Sua notável campanha na Copa Sul-Americana, onde alcançou o vice-campeonato, atraiu a atenção global e reforçou sua marca, o que também se alinha à Teoria do Poder de Mercado.
- **Sport:** A internacionalização do Sport está mais ligada ao histórico de revelação de jogadores (ex: Joelinton) e à busca por retorno à elite nacional. Sua consolidação interna é a base para a expansão externa, o que se conecta à Teoria do Poder de Mercado. O retorno à Série A é um primeiro passo para retomar o processo.
- **Vitória:** O Vitória, assim como o Sport, tem sua internacionalização baseada na revelação de talentos (ex: Bebeto). Sua busca por consolidar sua presença na elite nacional e em competições internacionais se alinha à Teoria do Poder de Mercado, servindo como base para a expansão externa.

A análise mostra que a internacionalização é um processo complexo, influenciado por gestão, contexto e história. A valorização da marca e o combate à xenofobia são subprodutos da consolidação dos clubes em um cenário globalizado.

Para sintetizar os achados e facilitar a visualização das estratégias e teorias aplicadas, o quadro comparativo a seguir apresenta um resumo das principais características de internacionalização de cada clube analisado.

Quadro 2

Comparativo - Estratégias de Internacionalização dos Clubes Nordestinos

Clube	Modelo de Gestão	Estratégia de Internacionalização	Teoria Aplicada	Principais Títulos
Bahia	SAF (City Football Group)	Afiliação a grupo global, parcerias internacionais (Puma) e exportação de jogadores.	Paradigma Eclético e Modelo de Uppsala.	2 Brasileiros, 51 Estaduais.
Ceará	Associação	Participação em competições internacionais e exportação de jogadores.	Teoria do Poder de Mercado.	47 Estaduais, 3 Copas do Nordeste.
Fortaleza	SAF	Participação em competições internacionais, torneios de base na Europa e exportação de jogadores.	Teoria do Poder de Mercado e Modelo de Uppsala.	1 Brasileiro, 46 Estaduais, 3 Copas do Nordeste.

Sport	Associação	Exportação de jogadores e busca por retorno à elite.	Teoria do Poder de Mercado.	1 Brasileiro, 1 Copa do Brasil.
Vitória	Associação	Exportação de jogadores e busca por retorno à elite.	Teoria do Poder de Mercado.	1 Brasileiro, 30 Estaduais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de iniciação científica analisou o processo de internacionalização de cinco clubes nordestinos, explorando como eles utilizam o futebol não apenas como um negócio, mas como uma ferramenta de valorização regional. Os resultados mostram que esses clubes, por meio de diferentes estratégias de gestão (SAFs, parcerias, investimento na base), estão se consolidando no mercado nacional e avançando em direção à internacionalização.

A pesquisa conclui que a internacionalização desses clubes está diretamente relacionada a teorias como o Paradigma Eclético, a Teoria do Poder de Mercado e o Modelo de Uppsala. As ações dos clubes, como a afiliação a grupos internacionais, a participação em competições continentais e a exportação de talentos, demonstram a aplicação prática dessas teorias. Além disso, a internacionalização é um meio de desafiar e combater os estereótipos regionais, promovendo o orgulho e a identidade nordestina globalmente.

No entanto, o estudo possui algumas limitações, como a amostra restrita e a dependência de dados secundários, que restringem a capacidade de generalização e aprofundamento. Sugere-se para pesquisas futuras a investigação de outros clubes da região, a análise do impacto da SAF na internacionalização e o aprofundamento das dificuldades enfrentadas pelos clubes em função da xenofobia.

O futebol nordestino se mostra como um ecossistema em maturação, que está ampliando o mercado esportivo brasileiro e atraindo a atenção global. A paixão dos torcedores, somada a uma gestão estratégica, é a força motriz que impulsiona esses clubes, tornando-os não apenas um jogo, mas um fenômeno social e econômico de grande potencial.

REFERÊNCIAS

- Carvalho, J. V., Kogut, C. S., & Cordova, M. (2024). Internationalisation strategy in sport: the case of Flamengo, the largest Brazilian football club. *European Sport Management Quarterly*, 25(1), 61–81.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Confederação Brasileira de Futebol. (2019). *CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil*. Recuperado em 5 de setembro de 2024, de <https://www.cbf.com.br>
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1995). *Global marketing strategy*. McGraw-Hill.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395–418). Macmillan.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.

- Estadão. (2024). *Pesquisa AtlasIntel / Estadão - Pulso do Torcedor Brasileiro 2024*. Disponível em <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/pulso-do-torcedor-saiba-quais-sao-as-maiores-torcidas-do-brasil-e-o-quao-satisfeitas-elas-estao/?srsltid=AfmBOopziatWCdy75tpffz3qQEubxGoSHhN1deRxu8Np9fbpkBIagjt4>
- FIFA (Fédération Internationale de Football Association). (2020). *FIFA annual report 2020*. Disponível em <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2020/>
- Grant, M. (2025). *Flamengo lidera receitas do futebol brasileiro em 2024: Veja ranking*. CNN Brasil. Recuperado em 26 de março de 2025, de <https://www.cnnbrasil.com.br>
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press. (Trabalho original publicado em 1960).
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2022). *PIB dos municípios mostra que economia do país continuou a se desconcentrar em 2021*. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38683-pib-dos-municipios-mostra-que-economia-do-pais-continuou-a-se-desconcentrar-em-2021>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Maia, A. B. G. R., Peixoto Júnior, C. A., & Andrade, M. F. D. de. (2023). Ceará versus Fortaleza: Estratégias de internacionalização e desempenho, de 2018 a 2022. *Journal of Accounting, Management, Economics and Sustainability*, 1(1). Recuperado em 29 de outubro de 2023, de <https://periodicojames.com.br>
- Marques, R. (2024). *Comunicação e Esporte: Fora do eixo: Por que a ascensão do Bahia incomoda tanto?*. Disponível em <https://ludopedio.org.br/arquivabancada/fora-do-eixo-por-que-a-ascensao-do-bahia-incomoda-tanto/?srsltid=AfmBOorrDh04-4jk8OGCqDPMRpPEiauvL74b0vCOZHdCMRUsar9ZpsWT>
- Nascimento, R. (2023). *Diretora do Flamengo é indiciada por xenofobia após atacar nordestinos em post sobre eleição*. G1. <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2023/04/10/diretora-do-flamengo-e-indiciada-por-xenofobia-apos-atacar-nordestinos-em-post-sobre-eleicao.ghtml>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Richardson, C. (2023), "Taking on the world: the internationalisation of City Football Group", *Review of International Business and Strategy*, 34 (2), 198-217.
- Sports Value. (2025). *Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2024*. <https://www.sportsvalue.com.br/>
- Williamson, O. E. (1976). Franchise bidding for natural monopolies—In general and with respect to cable television. *The Bell Journal of Economics*, 7(1), 73–104.
- Yin, R. K. (2010). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.