

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

GUILHERME ROSSA BANDEIRA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA DE UM TIME DE
FUTEBOL**

CAXIAS DO SUL

2024

GUILHERME ROSSA BANDEIRA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA DE UM TIME DE
FUTEBOL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL

2024

RESUMO

Este trabalho analisa o processo de internacionalização da marca do Esporte Clube Juventude, comparando-o com as práticas do Manchester City, um dos clubes mais bem-sucedidos nesse processo. O estudo parte da relevância crescente da internacionalização no setor esportivo, especialmente para clubes de médio porte que buscam expandir seu mercado e gerar novas fontes de receita. O objetivo central é avaliar de que forma o benchmarking pode apoiar o Juventude na adaptação de práticas internacionais eficazes. Para isso, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, focada na análise de documentos e dados comparativos entre os dois clubes, com ênfase em estratégias de marketing, parcerias e presença digital. Os resultados apontam que, para posicionar-se de maneira mais competitiva no mercado internacional, o Juventude pode fortalecer suas parcerias regionais, aprimorar sua identidade visual e investir em sua presença nas redes sociais, elementos fundamentais para aumentar sua visibilidade e engajamento global.

Palavras-chave: Internacionalização, Marketing esportivo, Benchmarking, Expansão de marcas.

ABSTRACT

This study examines the internationalization process of the Esporte Clube Juventude brand by comparing it with the strategies employed by Manchester City, one of the most successful clubs in this field. The research emphasizes the growing importance of international presence in the sports sector, especially for medium-sized clubs looking to expand their market and generate new revenue sources. The central objective is to assess how benchmarking can support Juventude in adopting effective international practices. The research follows a qualitative approach, analyzing documents and comparative data between the two clubs, focusing on marketing strategies, partnerships, and digital presence. The findings indicate that to position itself more competitively in the international market, Juventude could strengthen regional partnerships, improve its visual identity, and invest in its social media presence—key elements to boost global visibility and engagement.

Keywords: Internationalization, Sports marketing, Benchmarking, Internationalization theories, Brand expansion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo metodológico	22
Figura 2 - Parcerias e Patrocínios do Manchester City.....	27
Figura 3 - Símbolo do Manchester City	28
Figura 4 - Empresas parceiras do Juventude	37
Figura 5 - Escudo do Juventude	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benchmarking	13
Quadro 2 - Exemplos	13
Quadro 3 - Teorias Econômicas	14
Quadro 4 - Teorias Estratégicas	15
Quadro 5 - Mitos de Benchmarking	20
Quadro 6 - Titulos Manchester City	31
Quadro 7 - Titulos EC Juventude	41

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	8
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2. OBJETIVO GERAL	10
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4. JUSTIFICATIVA	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	12
2.2. MARKETING ESPORTIVO	16
2.3. BENCHMARKING	18
3.METODOLOGIA	22
4.ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1. MANCHESTER CITY	26
4.1.1. Benchmarking no Manchester City	26
4.1.2. Patrocinadores e parcerias do City Football Group	27
4.1.3. Identidade visual e marketing digital	28
4.1.4. Participação em competições internacionais	30
4.1.5. Desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base	32
4.2. E.C. JUVENTUDE.....	36
4.2.1. Patrocinadores e parceiros	36
4.2.2. Identidade visual e marketing digital	38
4.2.3. Participação em competições nacionais e internacionais	41
4.2.4. Desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base	42
4.3. COMPARATIVO DOS DADOS.....	43
4.3.1. Desempenho em redes sociais	43
4.3.1.1. Aspectos comparativos	43
4.3.1.2. Análise comparativa	45
4.3.1.3. Resultados esperados e implicações para o E.C Juventude	47
5.CONCLUSÃO	52
5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	53
REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

O futebol gera bilhões de dólares anualmente com a venda de produtos e serviços. Esse fenômeno é resultado da capacidade das pessoas de acessarem clubes de todo o mundo através da televisão, do rádio, de aplicativos de celular e, sobretudo, da internet. Essa ferramenta permitiu que indivíduos em qualquer lugar do planeta se conectassem com os clubes de sua preferência, podendo assistir aos jogos, interagir com jogadores e outros torcedores, e principalmente, adquirir produtos e serviços relacionados ao clube.

Entretanto, nem sempre foi assim. Muitos clubes que hoje são reconhecidos como globais passaram por um processo de transformação. Tiveram que encontrar maneiras de promover a marca do clube, garantir patrocínios e atrair o interesse de pessoas ao redor do mundo. O marketing emergiu como uma ferramenta crucial nesse processo de expansão global, juntamente com a realização de turnês e partidas amistosas em países onde os clubes locais não tinham grande apelo, especialmente na Ásia e nos Estados Unidos.

Este estudo investiga o processo de internacionalização da marca de um time de futebol médio brasileiro, analisando estratégias, desafios e resultados. A internacionalização de marcas de times de futebol brasileiros tem se tornado uma estratégia relevante para aumentar a visibilidade global e expandir receitas. Utilizando uma abordagem qualitativa, o método de estudo de caso foi empregado para examinar a experiência específica. Os resultados revelaram que o processo de internacionalização envolve uma série de etapas, desde pesquisa de mercado até adaptação de estratégias de marketing e estabelecimento de parcerias estratégicas. Dentre os desafios enfrentados destacam-se as diferenças culturais, barreiras linguísticas e concorrência global.

Definido como um processo para expandir a presença, familiaridade, alcance de uma marca, empresa, para além das fronteiras nacionais, tornando-a reconhecida globalmente, clubes de futebol nos últimos anos têm de várias maneiras, levado suas marcas para o mercado global. Isso visa a atrair novas fontes de receita, fãs, espectadores e consumidores da marca. Em relação ao setor do futebol em si, internacionalizar-se implica em aumentar a visibilidade da marca, o que, naturalmente, atrai mais investidores e mais patrocinadores.

Definido como um processo de expansão da presença, reconhecimento e

visibilidade de uma marca para além das fronteiras nacionais, tornando-a reconhecida internacionalmente, clubes de futebol nos últimos anos têm buscado diversas estratégias para levar suas marcas ao mercado global. O objetivo é atrair novas fontes de receita, fãs, telespectadores e consumidores da marca. No contexto do negócio do futebol, a internacionalização implica em aumentar a visibilidade da marca, o que, por sua vez, atrai mais investidores e patrocinadores.

Entre as empresas que buscam a internacionalização, pode-se mencionar os clubes de futebol. É entendido que esses clubes se inserem no paradigma da internacionalização através de investimento direto em países estrangeiros, ao se envolverem na exportação de seus produtos esportivos. Em 2005, o futebol foi identificado como a modalidade esportiva com maior apelo popular (Stolen et al., 2005) e como resultado, a perspectiva empresarial (a visão do esporte e do clube como um negócio/empresa, respectivamente) tem se transformado, convertendo essas entidades em empreendimentos mais lucrativos (Rezende; Custódio, 2012).

No Brasil, é bastante comum acompanhar a Premier League, La Liga e outros campeonatos estrangeiros, especialmente nos últimos anos com a ascensão das redes sociais, plataformas de streaming, e assim por diante. No entanto, o oposto é menos frequente - é raro ter relatos de torcedores estrangeiros acompanhando nossos times brasileiros ou mesmo conhecendo os jogadores de nossos principais clubes, apesar do fato de o futebol brasileiro ter uma enorme influência no cenário global, com muitos clubes tradicionais, histórias marcantes e exportando talentos excepcionais para grandes equipes estrangeiras.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo focou na compreensão dos processos de internacionalização no setor esportivo, com ênfase específica na marca principal de um time de futebol da serra gaúcha é que já disputou a serie A. Realizado em 2024, o estudo teve como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam a decisão de internacionalizar a marca de um time brasileiro na atualidade. Foram investigados os aspectos cruciais que podem determinar a viabilidade dessa internacionalização, bem como os procedimentos necessários para implementar tal estratégia.

A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta central: quais são os passos e considerações fundamentais no processo de internacionalização da marca

de um time de futebol médio brasileiro?

1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de internacionalização da marca de um time de futebol brasileiro, identificando os principais desafios, as estratégias adotadas e os impactos no alcance de mercados internacionais.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e teorias relacionados ao processo de internacionalização de marcas esportivas, com foco em clubes de futebol.
- b) Analisar o contexto atual do mercado internacional de futebol, identificando tendências, oportunidades e desafios para a internacionalização de clubes brasileiros de médio porte.
- c) Investigar o histórico e a trajetória do time de futebol selecionado no que diz respeito à sua internacionalização, incluindo eventos, parcerias e estratégias já estabelecidas.
- d) Analisar as estratégias de marketing internacional adotadas pelo clube para aumentar sua visibilidade e atratividade em mercados estrangeiros.

1.4. JUSTIFICATIVA

A internacionalização da marca de clubes de futebol brasileiros tem se tornado um tema de grande relevância no cenário esportivo global, considerando especialmente o crescente interesse internacional no futebol brasileiro e a busca por novas fontes de receita e expansão de mercado por parte dos clubes.

Este estudo preenche uma lacuna na literatura acadêmica, pois há pouca pesquisa abrangente sobre a internacionalização das marcas de clubes de futebol médios brasileiros. Ao investigar esse fenômeno, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) contribuirá para ampliar o conhecimento acadêmico nessa área específica.

Compreender os desafios, estratégias e impactos da internacionalização das

marcas dos clubes de futebol brasileiros são aspectos cruciais para gestores esportivos, investidores e outros interessados no setor, ajudando-os a tomar decisões estratégicas relacionadas à expansão internacional.

O futebol é parte integrante da cultura brasileira e exerce uma influência significativa na sociedade. Ao estudar a internacionalização das marcas dos clubes de futebol brasileiros, este trabalho também contribui para uma compreensão mais ampla das dinâmicas sociais, econômicas e culturais envolvidas no cenário esportivo nacional e internacional.

A análise das estratégias de internacionalização adotadas por um clube brasileiro médio pode fornecer insights inovadores e melhores práticas para outros clubes que buscam expandir sua presença global, impulsionando a inovação e o progresso no setor esportivo.

O objetivo é oferecer uma análise detalhada e fundamentada empiricamente do processo de internacionalização da marca de um clube de futebol brasileiro de porte médio, contribuindo tanto para o progresso do conhecimento acadêmico quanto para a gestão prática no âmbito do marketing esportivo e da administração de clubes de futebol.

As dívidas dos clubes brasileiros representam um obstáculo significativo para a internacionalização de suas marcas. Muitos clubes enfrentam sérias dificuldades financeiras, com dívidas acumuladas que comprometem sua capacidade de investimento e inovação. Essa situação financeira precária limita os recursos disponíveis para ações de marketing internacional, contratação de talentos de renome e desenvolvimento de infraestruturas necessárias para competir em um mercado global. Compreender como essas dívidas impactam as estratégias de internacionalização é crucial, pois permite identificar maneiras de superar esses desafios financeiros, possibilitando que os clubes brasileiros possam aproveitar plenamente as oportunidades de expansão internacional e, assim, fortalecer sua presença no cenário global do futebol.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três partes principais: teorias de internacionalização, marketing esportivo e benchmarking. Primeiro, as teorias de internacionalização são exploradas para entender como marcas, incluindo clubes de futebol, se expandem para mercados internacionais. Aqui, destaco modelos como o de Uppsala e a teoria de redes, que explicam as etapas e as conexões que guiam o crescimento global. Em seguida, o marketing esportivo é abordado, focando nas estratégias que fortalecem a marca de um clube e ampliam seu alcance, como o trabalho com patrocínios, a construção de imagem e a fidelização dos torcedores. Por fim, o benchmarking é tratado como uma ferramenta essencial para analisar práticas bem-sucedidas no setor esportivo, ajudando a identificar métodos que podem ser aplicados ao clube em questão. Essa divisão proporciona uma base sólida para entender e desenvolver estratégias de internacionalização.

2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização se refere a um fenômeno de expansão com o qual uma organização opera no mercado internacional, implicando a adoção de novos padrões de produtos, modelo de negócio, prestação de serviços (Sauvant, 2007). Esse fenômeno relaciona-se à trajetória de estabilização das atividades econômicas de uma empresa ao ingressar no mercado estrangeiro, podendo ser entendido como um processo de próxima etapa para a consolidação e desenvolvimento de uma empresa para que possa operar em outros países (Souza; Felini, 2012).

Juntamente com isso, o percurso de expansão pode envolver diversos elementos que afetam essa tomada de decisão, como a busca por novas oportunidades de mercado, vantagens competitivas e territoriais superiores, acesso à tecnologia, entre outros aspectos (Johanson; Vahlne, 1977). Nesse contexto, considerando a perspectiva de expansão brasileira, embora o processo de globalização no Brasil ainda esteja em estágio inicial e gradual para as empresas, a tendência de expansão em diversos setores de produção reforça que a internacionalização é o próximo passo para uma empresa crescer em meio à competitividade.

O Uppsala Model (Johanson; Vahlne, 1977), também conhecido como Modelo de Internacionalização Progressiva, ele enfoca o processo gradual de

internacionalização das empresas, sugerindo que elas começam suas atividades internacionais em mercados próximos e culturalmente semelhantes antes de expandir para mercados mais distantes e culturalmente diferentes. Esse modelo é baseado na ideia de que as empresas precisam acumular conhecimento e experiência para reduzir a incerteza e os riscos associados à internacionalização.

Destaca a importância do aprendizado e da adaptação gradual durante o processo de internacionalização. Também enfatiza a influência dos fatores psicológicos e sociais nas decisões das empresas sobre a entrada em mercados estrangeiros, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Benchmarking

Aspecto	Teorias Comportamentais
Foco principal	Comportamentos e decisões individuais e organizacionais que influenciam a internacionalização.
Principais conceitos	Aprendizado internacional, percepção de oportunidades de mercado, pressões competitivas.
Abordagem	Baseada em comportamento e psicologia organizacional.
Importância dos fatores	Experiências passadas, percepção de oportunidades, aprendizado.
Exemplos de teóricos	Uppsala Model (Johanson; Vahlne, 1977), Eclectic Paradigm (Dunning, 1980).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Johanson e Dunning

A Teoria do Paradigma Eclético, desenvolvida por John Dunning (1980), oferece uma abordagem abrangente para entender a internacionalização das empresas. Dunning propõe que a decisão de internacionalizar é motivada pela busca de três tipos de vantagens, como retrata o Quadro 2.

Quadro 2 - Exemplos

Tipo de Vantagem	Exemplos
Vantagens de Propriedade	Tecnologia avançada, marcas fortes

Vantagens de Localização	Acesso a recursos específicos, mercados específicos
Vantagens de Internalização	Controle sobre ativos, controle sobre processos-chave

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Johanson e Dunning

Essa teoria busca explicar por que as empresas optam por se expandir internacionalmente, bem como como elas decidem em quais mercados entrar e de que maneira entrar.

A Teoria da Internalização, segundo Ronald (1937), focaliza nos custos de transação que as empresas enfrentam ao decidir entre produzir internamente ou terceirizar determinadas atividades no mercado livre. Coase argumenta que, em situações em que os custos de transação são elevados ou quando há incerteza sobre a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos no mercado, as empresas tendem a optar por internalizar essas atividades. Por exemplo, uma empresa pode decidir produzir internamente componentes críticos para assegurar qualidade e evitar atrasos na entrega, em vez de depender de fornecedores externos. Conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Teorias Econômicas

Aspecto	Teorias Econômicas
Foco principal	Fatores econômicos que impulsionam a internacionalização das empresas.
Principais conceitos	Vantagens comparativas, teoria da internalização, teoria do ciclo de vida do produto, teoria da estrutura de mercado.
Abordagem	Baseada em economia e teorias de mercado.
Importância dos fatores	Custos de transação, vantagens comparativas, incerteza de mercado.
Exemplos de teóricos	Teoria da Internalização (Coase, 1937), Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Coase e Vernon

Por outro lado, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, proposta por Raymond Vernon (1966), sugere que os produtos passam por diferentes estágios em seu ciclo de vida, incluindo introdução, crescimento, maturidade e declínio. Durante esses

estágios, as empresas podem optar por internacionalizar a produção para aproveitar custos mais baixos em outros países ou para atender melhor às demandas do mercado.

Segundo Rugman e Verbeke (2004) propõem um modelo que analisa as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais (MNEs) em duas dimensões principais: geográfica e estrutural. Essas estratégias variam desde uma abordagem global até uma local, considerando a combinação de diferentes locais de investimento e a organização das atividades da empresa em todo o mundo (Rugman; Verbeke, 2004).

Segundo Porter (1985) destaca a importância de uma empresa se diferenciar no mercado por meio da oferta de produtos ou serviços únicos e valorizados pelos clientes. Essa estratégia permite à empresa cobrar preços premium e construir lealdade do cliente, protegendo-a da concorrência baseada em preço. É fundamental comunicar e manter esses pontos de diferenciação para sustentar a vantagem competitiva, como exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Teorias Estratégicas

Aspecto	Teorias Estratégicas
Foco principal	Desenvolvimento e implementação de estratégias de internacionalização para alcançar objetivos de negócios.
Principais conceitos	Análise do ambiente externo e interno, identificação de vantagens competitivas, seleção de mercados-alvo, escolha de modos de entrada.
Abordagem	Baseada em estratégia e gestão empresarial.
Importância dos fatores	Análise de mercado, recursos internos, capacidades organizacionais.
Exemplos de teóricos	Modelo de Portfólio de Internacionalização (Rugman; Verbeke, 2004), Estratégia de Diferenciação (Porter, 1985).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter

O benchmarking esportivo é uma ferramenta estratégica que permite aos clubes de futebol analisar e adotar as melhores práticas de gestão, marketing e performance utilizadas por outras organizações de sucesso no setor. No contexto do marketing esportivo internacional, essa prática se torna ainda mais relevante, pois

possibilita a adaptação de estratégias vencedoras para mercados globais, promovendo a internacionalização da marca. Ao observar e aprender com casos de clubes que já conquistaram destaque mundial, como o Manchester City, clubes em ascensão podem identificar oportunidades para expandir sua presença global, fortalecendo sua identidade e atraindo novos fãs e patrocinadores em diferentes regiões. Assim, o benchmarking não apenas aprimora a competitividade no mercado local, mas também serve como um catalisador para estratégias de crescimento e consolidação no cenário esportivo internacional.

2.2. MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é um campo dinâmico que aplica princípios de marketing para promover esportes, eventos esportivos e utilizar o esporte como ferramenta para divulgar produtos e serviços. Este referencial teórico aborda os conceitos fundamentais do marketing esportivo e suas implicações para a internacionalização de marcas de clubes de futebol.

O marketing esportivo pode ser definido como o processo de criar, comunicar e entregar ofertas que têm valor para consumidores, fãs, patrocinadores e a sociedade em geral dentro do contexto esportivo (Kotler; Armstrong, 2018). Este campo inclui tanto o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente ao consumidor quanto o uso do esporte para promover outras entidades. As ofertas podem incluir eventos esportivos, ligas, equipes e atletas, abrangendo produtos tangíveis, como artigos esportivos, e intangíveis, como a experiência de assistir a uma partida (Mullin et al., 2014).

A comunicação com o público-alvo é realizada por meio de campanhas publicitárias, relações públicas, promoções de vendas e eventos especiais. A promoção eficaz é crucial para atrair e manter uma base de fãs leal (Shank; Lyberger, 2014). Além disso, as empresas investem em esportes para associar suas marcas aos valores positivos do esporte, aumentando a visibilidade da marca e melhorando sua imagem através de patrocínios (Cornwell, 2008). A distribuição de produtos esportivos é igualmente importante, incluindo a venda de ingressos, a transmissão de eventos esportivos pela mídia e a distribuição de produtos licenciados (Smith, 2008). Esses elementos são fundamentais para o sucesso comercial das marcas esportivas e seu alcance global.

A internacionalização das marcas de clubes de futebol é um processo estratégico que visa expandir a presença dos clubes em mercados internacionais, aumentando receitas e fortalecendo a marca globalmente. A aplicação de princípios de marketing esportivo é essencial para este processo (Richelieu; Desbordes, 2009). Os clubes de futebol podem aumentar sua base de fãs e receita entrando em novos mercados, identificando mercados-alvo e adaptando suas estratégias de marketing (Chadwick; Burton, 2008). Desenvolver uma marca forte e culturalmente adaptável é crucial para ressoar globalmente (Bodet; Chanavat, 2010).

Engajar fãs globalmente através de plataformas digitais é uma estratégia eficaz. As redes sociais, transmissões ao vivo e conteúdo interativo aumentam a visibilidade e a lealdade dos fãs (Hutchins; Rowe, 2012). No entanto, clubes de futebol brasileiros enfrentam desafios na internacionalização, principalmente devido às suas condições financeiras. Altos níveis de endividamento podem limitar recursos para investimentos em marketing e expansão (KPMG, 2020). Para superar esses obstáculos, é necessário melhorar a gestão financeira, reduzir dívidas e liberar recursos para investimentos em marketing, incluindo reestruturação de dívidas, aumento de receitas locais e parcerias estratégicas (Deloitte, 2021). Adotar novas tecnologias e plataformas para atingir mercados internacionais e usar análises de dados para entender melhor os fãs e personalizar a comunicação pode oferecer uma vantagem competitiva (Cortsen, 2013). Estabelecer parcerias com marcas internacionais e outros clubes pode ampliar a visibilidade e os recursos disponíveis para campanhas de marketing (Pitts; Stotlar, 2013).

No Brasil, o Flamengo tem se destacado pela sua estratégia de internacionalização. O clube carioca tem apostado em campanhas de marketing digital, parcerias internacionais e jogos amistosos fora do Brasil para expandir sua base de fãs e aumentar suas receitas (KPMG, 2020). O marketing esportivo desempenha um papel fundamental na promoção de esportes e no fortalecimento de marcas de clubes de futebol no cenário global. Através de estratégias eficazes de comunicação, distribuição e engajamento digital, os clubes podem superar desafios financeiros e aproveitar oportunidades de crescimento nos mercados internacionais. A aplicação desses princípios é essencial para alcançar o sucesso e a sustentabilidade no competitivo mundo do esporte.

A metodologia de benchmarking é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar, entender e adaptar práticas consideradas as melhores no mercado. Neste

trabalho, o objetivo é empregar o benchmarking como uma técnica comparativa entre o processo de internacionalização de clubes de futebol, analisando casos de sucesso como o Manchester City, e aplicando esses insights ao clube brasileiro EC Juventude.

Ao longo da pesquisa, serão avaliadas diferentes dimensões da internacionalização, como a expansão da marca no exterior, estratégias de marketing internacional, acordos de patrocínio e parcerias, engajamento global dos fãs e presença digital. O benchmarking permitirá identificar os métodos mais eficazes e adaptá-los à realidade de um clube brasileiro que busca se posicionar de maneira competitiva no cenário global.

Assim, o benchmarking, apresentado na próxima seção, apresenta-se como uma metodologia que facilita o aprendizado a partir de exemplos práticos e bem-sucedidos, permitindo que o EC Juventude compreenda os desafios e oportunidades em seu processo de internacionalização.

2.3. BENCHMARKING

Explorando o conceito de benchmarking, podem ser destacadas três definições principais: a primeira é a definição formal, voltada para a aplicação empresarial, proposta por David T. Kearns, CEO da Xerox. Ele descreve benchmarking como “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias” (*apud* Camp, 1998, p. 8 e 10). A segunda definição refere-se à “marca deixada por um agrimensor [...] em uma posição predeterminada [...] usada como ponto de referência [...] um padrão pelo qual algo pode ser medido ou avaliado” (p. 18). O mesmo autor acrescenta uma terceira definição, onde a indústria de computadores define benchmarking como “um padrão para a comparação de outros objetos ou atividades” (p. 18), usado para medir o desempenho de hardware e software.

O autor também enfatiza que, no contexto operacional, benchmarking é definido pelo alcance de um desempenho superior (*dantotsu*, em japonês), o que implica em um processo contínuo de aprimoramento, tanto dentro quanto fora da empresa ou indústria, sempre buscando superioridade e melhores resultados. Mazo (2003) explica que, enquanto *benchmark* é o padrão de referência, *benchmarking* é

o processo de comparação.

Conforme Spendolini (1994, p.10), benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações reconhecidas pelas melhores práticas, com o objetivo de melhorar a organização”. Assim, benchmarking é visto como uma ferramenta contínua para comparar processos, produtos e serviços com as melhores práticas conhecidas, estabelecendo metas alcançáveis e implementando ações concretas para se manter eficiente e competitivo (Balm, 1994).

Leibfried e McNair (1994) descrevem benchmarking como a aceitação da capacidade de outros em identificar melhores oportunidades, estabelecendo metas eficazes para alcançar os objetivos propostos. Zairi e Leonard (1995) destacam o caráter contínuo do benchmarking, afirmando ser uma ferramenta de orientação, educação e questionamento livre, que constrói confiança e lealdade. Eles definem benchmarking como a medição do desempenho empresarial através da comparação com os líderes do setor. Para Leibfried e McNair (1994), benchmarking é uma ferramenta para obter informações necessárias ao aprimoramento contínuo e, assim, ganhar vantagem competitiva.

Este processo de auto aperfeiçoamento gerencial precisa de continuidade para ter sucesso. Não deve ser realizado uma única vez e abandonado, como se a tarefa estivesse concluída. Camp (1998) argumenta que benchmarking não é apenas uma análise competitiva tradicional para identificar as melhores políticas, mas também um trabalho para compreender claramente como essas políticas são aplicadas. Ele ressalta que o benchmarking evidencia a necessidade de mudanças para sempre satisfazer as necessidades dos clientes e manter a competitividade, "acertando na primeira vez".

Essa metodologia permite aos gestores encontrar inspiração para desenvolver novas habilidades e ver o mercado sob novos ângulos, comparando práticas excelentes com as vigentes, avaliando situações atuais e identificando oportunidades de mudança. Segundo Chiavenato (2000, p.441), essa "comparação costuma ser um método didático saudável", pois permite aprender com os erros e acertos dos outros, evitando que o pesquisador cometa os mesmos erros. Assim, o administrador protege a organização de perdas de tempo e processos custosos.

Portanto, pode-se concluir que benchmarking é um processo de pesquisa que permite comparar processos e práticas "empresa a empresa" para identificar o

melhor e alcançar superioridade ou vantagem competitiva. No entanto, existem mitos e tabus sobre o que realmente é benchmarking, conforme ilustrado no Quadro 4.

Quadro 5 - Mitos de Benchmarking

Benchmarking é	Benchmarking não é
Um processo contínuo;	Um evento que ocorre uma única vez;
Um processo de investigação que fornece informações valiosas;	Um processo de investigação que fornece respostas simples;
Um processo de aprendizado com os outros; uma busca pragmática de idéias;	Copiar, imitar;
Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina;	Rápido e fácil;
Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócio.	Uma novidade, uma moda.

Fonte: Spendolini (1994, p. 34)

Ao adotar o benchmarking como ferramenta de gestão, as empresas podem identificar lacunas de desempenho, melhorar processos internos e aumentar sua competitividade. Por exemplo, a comparação de práticas logísticas pode revelar maneiras de reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. O benchmarking também é fundamental para a inovação, pois ao observar como as empresas líderes operam, outras empresas podem adaptar e implementar novas práticas que as ajudem a manter-se à frente da concorrência.

Um aspecto crítico do benchmarking é a escolha dos parceiros de comparação. A seleção de parceiros deve ser criteriosa, buscando empresas que sejam reconhecidas como líderes em suas áreas e que possuam práticas avançadas que possam ser estudadas e adaptadas. Além disso, a participação em redes de benchmarking e associações industriais pode facilitar o acesso a dados e informações relevantes, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

É importante ressaltar que o benchmarking não se limita apenas ao ambiente empresarial, mas também pode ser aplicado em setores públicos e organizações sem fins lucrativos. Hospitais, universidades e entidades governamentais têm utilizado o benchmarking para melhorar serviços, aumentar a transparência e otimizar recursos.

No contexto atual, com a rápida evolução tecnológica e o aumento da

competitividade global, o benchmarking se torna ainda mais relevante. As empresas que conseguem implementar de forma eficaz essa prática tendem a se destacar em seus mercados, desenvolvendo uma cultura de excelência e melhoria contínua. Portanto, para alcançar o sucesso sustentável, é essencial que as organizações incorporem o benchmarking em suas estratégias de gestão e estejam sempre atentas às melhores práticas do mercado.

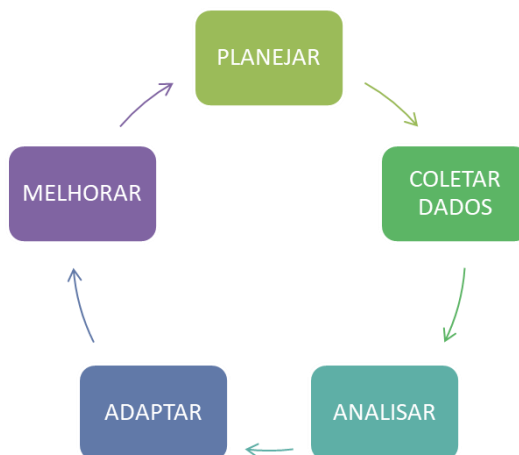
3. MÉTODO

A metodologia deste estudo, cujo objetivo é investigar o processo de internacionalização de uma marca esportiva, focando-se em um clube de futebol, adota uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa é classificada como descritiva, pois busca caracterizar grupos específicos e levantar opiniões e atitudes de uma população, além de identificar possíveis relações entre variáveis. De acordo com Gil (2022), a maioria das pesquisas descritivas visa a aplicação prática de seus resultados. Além disso, como destacam Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.20) , “os estudos descritivos são úteis para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação”.

O delineamento qualitativo desta pesquisa parte da definição de objetivos específicos, da seleção das informações e da coleta de dados em campo. Em determinados momentos, formula-se uma hipótese que orienta a interpretação do problema, definindo os campos de estudo e os métodos necessários para a coleta de dados. Diferentemente da pesquisa quantitativa, o processo qualitativo é não linear e possibilita que o pesquisador avance para as etapas seguintes, ao mesmo tempo em que revisita as etapas anteriores para aprofundar o entendimento do fenômeno estudado (Marconi; Lakatos, 2022).

A Figura 1 apresenta o ciclo metodológico adotado, composto por cinco etapas: Planejar, Coletar Dados, Analisar, Adaptar e Melhorar. Esse ciclo orienta as ações do pesquisador em cada fase da pesquisa.

Figura 1 - Ciclo metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor com base Benchmarking

Abaixo, detalha-se como cada etapa foi aplicada neste estudo:

- I. **Planejar:** A etapa de planejamento envolveu a definição dos objetivos do estudo, que incluem a comparação das estratégias de internacionalização entre o Manchester City e o EC Juventude. Nesta fase, foi discutida a importância da internacionalização no contexto do futebol moderno e como essa prática pode impactar o crescimento e a visibilidade dos clubes. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente sobre o tema da internacionalização de marcas no setor esportivo, com ênfase no futebol, dada sua relevância global e seu forte apelo emocional entre os torcedores
- II. **Coletar dados:** A coleta de dados baseou-se na análise de fontes documentais e relatórios de ambos os clubes. No caso do Manchester City, foram utilizados relatórios anuais, estratégias de marketing global, contratos de patrocínio com marcas internacionais, acordos de licenciamento e parcerias, além de publicações sobre seu sucesso na expansão global. Em relação ao EC Juventude, foram examinados documentos locais, incluindo relatórios financeiros, parcerias regionais e esforços de marketing que possam evidenciar tentativas iniciais de internacionalização ou busca por maior visibilidade no cenário nacional e internacional.
- III. **Analisar:** A análise dos dados tem como objetivo identificar as diferenças nas abordagens de marketing, investimento em infraestrutura e uso de

tecnologia entre os dois clubes. Em particular, serão investigadas as estratégias globais de marca adotadas pelo Manchester City e as possíveis abordagens que o EC Juventude poderia explorar, como nichos de mercado ou parcerias estratégicas regionais e internacionais, visando à ampliação de sua presença. Foi aplicada a técnica de benchmarking, comparando as estratégias globalizadas do Manchester City — como o modelo de expansão do City Football Group e sua forte presença digital — com as iniciativas do EC Juventude, que ainda está em uma fase inicial de internacionalização. Esse comparativo permitiu identificar pontos de melhoria para o EC Juventude, observando como clubes de menor expressão podem adotar práticas eficientes de clubes globais.

- IV. Adaptar:** Na fase de adaptação, buscou-se ajustar as práticas observadas para o contexto do EC Juventude, identificando práticas de sucesso que poderiam ser implementadas de acordo com as condições e limitações específicas do clube.
- V. Melhorar:** Por fim, a etapa de melhoria consolidou as recomendações da pesquisa. Na conclusão, são sugeridas estratégias que o EC Juventude pode adotar para aprimorar sua presença no mercado internacional, com base nas observações e aprendizados obtidos durante a análise comparativa.

Complementando o ciclo metodológico, a pesquisa empregou estudos de caso, com o Manchester City sendo o estudo principal, dada sua trajetória de sucesso no processo de internacionalização, e o EC Juventude como estudo complementar, fornecendo uma perspectiva de crescimento para clubes menores em um mercado amplamente dominado por grandes equipes.

A análise comparativa, que será detalhada no capítulo seguinte, aborda aspectos específicos, como:

- Patrocinadores e parcerias;
- Identidade visual e marketing digital;
- Participação em competições internacionais;
- Desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base.

Esse ciclo metodológico, assim como o estudo de caso comparativo, visa compreender e oferecer sugestões aplicáveis para a internacionalização de clubes menores, como o EC Juventude, baseando-se em práticas consolidadas no cenário global de futebol.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise está organizada em quatro grandes tópicos que norteiam a análise comparativa entre o Manchester City e o EC Juventude, utilizando o benchmarking como metodologia. O primeiro tópico aborda patrocinadores e parcerias, explorando como cada clube estabelece e gerencia suas alianças estratégicas para alavancar a marca e aumentar receitas. O segundo tópico foca na identidade visual e marketing digital, analisando as estratégias utilizadas para engajamento de torcedores e fortalecimento da imagem institucional. O terceiro tópico discute a participação em competições internacionais, destacando a presença e desempenho de cada clube em torneios fora de seus contextos nacionais. Por fim, o quarto tópico trata do desenvolvimento de jogadores na base, examinando as políticas e investimentos feitos por ambos os clubes para formação e revelação de novos talentos. Cada um desses tópicos é detalhado com base nas melhores práticas observadas em ambos os clubes, evidenciando pontos fortes e áreas de melhoria.

4.1. MANCHESTER CITY

4.1.1. Benchmarking no Manchester City

Segundo o site do City Football Group, foi fundado em 2013 e é proprietário de negócios relacionados ao futebol em grandes cidades do mundo. De acordo com a visão do City Football Group, a organização tem um compromisso claro com o desenvolvimento do futebol em diversas localidades. O grupo destaca suas ambições e objetivos no seguinte trecho:

nossa ambição é aumentar a participação no futebol, dentro e fora do campo, encontrar e desenvolver os melhores talentos do futebol e proporcionar um jogo emocionante e inovador. Ao alcançar essas ambições - jogar um futebol atraente, engajar nossa comunidade de fãs apaixonados e adotar uma abordagem única, global e ao mesmo tempo local. (City Football Group, 2024).

Hoje, o City Football Group é o maior proprietário de clubes de futebol do mundo, com propriedade total ou parcial de treze clubes em grandes cidades ao redor do globo: Manchester City, campeão da Premier League em 2024 no Reino Unido, New York City FC nos EUA, Melbourne FC na Austrália, Yokohama F. Marinos no Japão, Montevideo City Torque no Uruguai, Girona Futbol Club na Espanha, Sichuan Jiuniu FC na China, Mumbai City FC na Índia, Lommel SK na

Bélgica, ESTAC na França, Palermo FC na Itália, Bahia SAF no Brasil e o Club Bolívar.

4.1.2. Patrocinadores e parcerias do City Football Group

O Manchester City tem se destacado na busca por parcerias e patrocínios com grandes marcas, consolidando uma rede robusta de apoio financeiro e comercial. Entre as parcerias mais notáveis do clube, podemos citar:

- A Nike, fornecedora oficial de material esportivo do Manchester City por muitos anos, é responsável pelo fornecimento de uniformes e outros materiais. Este acordo significativo, que reforça a presença global da marca e do clube, tem um valor financeiro de 215 milhões de reais por ano.
- A Etihad Airways é a patrocinadora principal do clube, possuindo direitos de nomeação tanto para o estádio (Etihad Stadium) quanto para a camisa do time. Esta parceria de longa data é uma das mais visíveis e significativas em termos de valor financeiro e exposição, alcançando aproximadamente 75 milhões de euros por temporada. O valor total da contribuição da Etihad ao Manchester City é estimado em 20 milhões de libras, cerca de 86 milhões de reais por ano, e inclui um contrato que abrange diversas iniciativas de marketing e patrocínio, com o valor total do patrocínio estimado em até 80 milhões de libras anuais (ONEFOOTBALL, 2024; AIRPORT TECHNOLOGY, 2024).

Figura 2 - Parcerias e Patrocínios do Manchester City



Fonte: site oficial do Manchester City. Disponível em: <https://www.mancity.com/club/partners>. Acesso em: 26 out. 2024.

4.1.3. Identidade visual e marketing digital

O logotipo do Manchester City é um dos elementos mais importantes de sua identidade visual. No logotipo do City temos uma imagem de um navio representando o Manchester Ship Canal. A águia é um antigo símbolo heráldico da cidade de Manchester, tendo sido adicionada ao brasão da cidade em 1958 para representar a crescente indústria da aviação, como mostra a figura 3. Três linhas diagonais que simbolizam os rios Irwell, Irk e Medlock, que fluem pela cidade.

Figura 3 - Símbolo do Manchester City



Fonte: site oficial do Manchester City. Disponível em: <https://www.mancity.com>. Acesso em: 26 out. 2024.

Para continuar a sua identidade visual, o Manchester City está presente em todas as principais plataformas de mídia social, incluindo Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, TikTok e LinkedIn. Cada plataforma é utilizada de maneira a maximizar seu potencial específico, alcançando diferentes segmentos de público.

No Twitter (X), por exemplo, o clube fornece placares e atualizações em tempo real de jogos, notícias do clube e tem a interação direta com os fãs do clube.

O site oficial do Manchester City é um hub central para notícias, informações sobre o time, vendas de ingressos, loja online e conteúdo exclusivo para os fãs. Entrevistas com jogadores e treinadores, e documentários curtos.

O Manchester City oferece também um App com funcionalidades como transmissões ao vivo de jogos, notícias e destaques de partidas. O App também possibilita aos usuários terem acesso a quizzes e jogos.

Algumas das inovações tecnológicas que o City vem desenvolvendo é a possibilidade de utilizar a realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) que permitem aos usuários e fãs do clube criarem experiências imersivas. Também teve a iniciativa de criação do "Cityzens", é uma plataforma de fidelidade digital que permite ganhar pontos e recompensas por sua interação com o clube.

O City+ é um serviço de assinatura que oferece acesso a transmissões ao vivo de jogos, documentários exclusivos, entrevistas e conteúdo de arquivo. Esta plataforma adicional proporciona uma fonte de receita extra e um engajamento mais profundo com os super fãs.

As plataformas digitais também têm sido uma fonte importante de receita, tanto diretamente (por meio de serviços de assinatura e vendas online) quanto indiretamente (por meio de patrocínios e parcerias atraídas pela forte presença online do clube).

Para maximizar a eficácia dessas plataformas, o Manchester City utiliza estratégias de segmentação e personalização. Por exemplo, no Instagram, o clube foca em conteúdos visuais atraentes e histórias por trás das câmeras para engajar seguidores jovens e visualmente orientados. No LinkedIn, a ênfase está em conteúdos corporativos e de negócios, visando atrair parcerias comerciais e promover sua imagem institucional.

Adicionalmente, a estratégia digital do Manchester City inclui a colaboração com influenciadores e criadores de conteúdo para ampliar seu alcance e engajamento. Parcerias com marcas e personalidades influentes ajudam a criar conteúdo autêntico e atrativo, aumentando a visibilidade do clube em diversos nichos de mercado.

Através dessas iniciativas, o Manchester City não apenas fortalece sua marca, mas também constrói uma comunidade global de fãs leais e engajados. A capacidade do clube de integrar tradição e inovação em sua estratégia de marketing digital serve como um exemplo de como as organizações esportivas podem se adaptar e prosperar no ambiente digital em constante evolução.

4.1.4. Participação em competições internacionais

Participar de competições internacionais aumenta significativamente a visibilidade do Manchester City em todo o mundo, atraindo novos fãs e aumentando o reconhecimento da marca. As campanhas internacionais também atraem patrocinadores globais, ampliando as oportunidades comerciais do clube.

Competições de alto nível, como a Liga dos Campeões, oferecem ao Manchester City a oportunidade de medir sua equipe contra os melhores clubes do mundo, impulsionando o desenvolvimento e a melhoria contínua. Essas competições também proporcionam experiências valiosas para os jogadores, ajudando a desenvolver a mentalidade e a resiliência necessárias para o sucesso em nível global.

Quadro 6 - Títulos Manchester City

Competição	Títulos	Anos de Conquista
<i>Premier League</i> (Inglês)	9	1936-37, 1967-68, 2011-12, 2013-14, 2017-18, 2018-19, 2020-21, 2021-22, 2022-23
<i>FA Cup</i>	7	1903-04, 1933-34, 1955-56, 1968-69, 2010-11, 2018-19, 2022-23
<i>EFL Cup</i> (Copa da Liga)	8	1969-70, 1975-76, 2013-14, 2015-16, 2017-18, 2018-19, 2019-20, 2020-21
<i>FA Community Shield</i>	6	1937, 1968, 1972, 2012, 2018, 2019
Liga dos Campeões da UEFA	1	2022-23
Recopa Europeia	1	1969-70

Fonte: do autor, com base nas informações do site oficial do Manchester City. Disponível em:

<https://www.mancity.com>. Acesso em: 26 out. 2024..

Segundo a CNN Brasil (2024), o Manchester City publicou um relatório das finanças da temporada 2022/23. O clube bateu recorde de maior receita de uma equipe na história da Premier League, com valor de 712,8 milhões de libras, cerca de R\$4,3 bilhões. O valor aumentou em 16,3%, cerca de 99,8 milhões de libras (R\$605,7 milhões), em relação ao ano passado, quando a receita foi de 613 milhões de libras, algo em torno dos R\$3,5 bilhões à época.

Conforme o relatório, o crescimento nesse setor ocorreu principalmente devido ao título da UEFA Champions League conquistado pelo time de Guardiola em 2023, uma vez que no ano anterior havia sido eliminado na semifinal, além do título da FA Cup.

O documento também aponta que o lucro com a venda de jogadores teve um aumento significativo, quase dobrando em valor. Passou de 67,7 milhões de libras na temporada 2021/22 para 127,7 milhões de libras em 2022/23.

Segundo o site do Manchester City (2024), os três principais fluxos de receita do clube – comercial, de transmissão e de dias de jogos – registraram um crescimento substancial em comparação ao ano anterior, refletindo o impulso comercial contínuo do clube nos últimos anos, fruto da execução de uma estratégia de várias décadas.

Destacadamente, na temporada 2022-23, o Manchester City foi nomeado a marca de clube de futebol mais valiosa do mundo, liderando o relatório 2023 Brand Finance Football 50 pela primeira vez, com um valor de marca de €1,51 bilhão.

No futebol, a equipe masculina garantiu seu lugar na história ao conquistar

sua primeira Liga dos Campeões da UEFA, o terceiro título consecutivo da Premier League – o quinto em seis anos – e a sétima Copa da Inglaterra, em uma temporada que resultou em uma porcentagem de vitórias superior a 72% em todas as competições, além de diversos prêmios individuais.

O sucesso financeiro e esportivo do Manchester City é um reflexo da implementação de uma estratégia bem planejada e da capacidade do clube de capitalizar sobre suas vitórias. A gestão eficaz dos recursos, juntamente com a capacidade de atrair talentos e desenvolver uma infraestrutura sólida, permitiu ao clube não apenas dominar as competições locais, mas também estabelecer uma presença significativa no cenário internacional.

Essa presença global é reforçada pelo uso de plataformas digitais e pela constante inovação nas estratégias de marketing. A adaptação às novas tecnologias, como AR e VR, e o engajamento ativo com a base de fãs através de mídias sociais e plataformas de streaming, posicionam o Manchester City como um líder na integração de tecnologia e esporte. Além disso, programas como o City+ e o Cityzens não apenas aumentam a fidelidade dos fãs, mas também geram receitas adicionais, criando um ciclo virtuoso de crescimento e reinvestimento no clube.

A abordagem multifacetada do Manchester City em relação ao desenvolvimento de marca, engajamento de fãs e desempenho esportivo serve como um modelo para outros clubes que buscam expandir sua presença global e melhorar sua sustentabilidade financeira. Ao continuar a investir em inovações tecnológicas e na experiência dos fãs, o Manchester City está bem posicionado para manter e até mesmo aumentar sua liderança no mundo do futebol.

4.1.5. Desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base

O desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base do Manchester City é um aspecto central da estratégia do clube para se manter competitivo e sustentável a longo prazo. Esta abordagem envolve a identificação precoce de talentos globais, sua integração na academia e a implantação de metodologias de treinamento avançadas.

O Manchester City adota uma estratégia global para a identificação e recrutamento de talentos jovens. O clube utiliza uma rede extensiva de olheiros para detectar jogadores promissores em diversos continentes. A parceria com o City

Football Group, que possui clubes em várias partes do mundo, como o New York City FC e o Melbourne City FC, facilita o acesso a diferentes mercados e a descoberta de talentos emergentes (Conn, 2018; Wallace, 2012). Esta rede global permite ao City captar jogadores com potencial desde muito jovens, proporcionando-lhes a oportunidade de desenvolver suas habilidades em um ambiente de elite.

A integração de jogadores internacionais na City Football Academy (CFA) é cuidadosamente gerida para garantir uma transição suave para os jovens atletas. A academia oferece suporte abrangente, incluindo aulas de inglês, apoio psicológico e assistência na adaptação cultural. Esse suporte é essencial para ajudar os jogadores a se ajustarem à nova vida e se concentrarem em seu desenvolvimento futebolístico (Soriano, 2012). A filosofia do clube é criar um ambiente acolhedor e familiar, que permita aos jogadores internacionais se sentirem parte do time desde o início.

A City Football Academy é uma das instalações de treinamento mais avançadas do mundo, equipada com recursos de ponta que facilitam o desenvolvimento de jovens talentos. A metodologia de treinamento do Manchester City foca na melhoria técnica, inteligência tática e preparação física dos jogadores. Utilizando tecnologias avançadas, como análise de desempenho e sistemas de rastreamento, os treinadores podem personalizar os regimes de treinamento para atender às necessidades individuais de cada jogador (Wallace, 2012; Transfermarkt, 2024). A ênfase é colocada no desenvolvimento holístico, preparando os jogadores não apenas para o sucesso em campo, mas também para lidar com os desafios fora dele.

O Manchester City tem colhido frutos significativos de sua abordagem ao desenvolvimento de jogadores internacionais na base. Um exemplo notável é o de Phil Foden, que, embora inglês, exemplifica a qualidade da formação oferecida na CFA. Foden se desenvolveu na academia desde jovem e agora é uma peça fundamental no time principal. Outro exemplo é Eric García, que se juntou ao City vindo da La Masia, a academia do Barcelona, e rapidamente se integrou ao time principal antes de sua transferência de volta ao clube espanhol (Conn, 2018; Wilson, 2013).

A inclusão de jogadores internacionais na categoria de base tem um impacto positivo significativo no desempenho global do Manchester City. Esses jogadores trazem diversas perspectivas e estilos de jogo, enriquecendo a dinâmica do time. A diversidade cultural e técnica ajuda a criar um ambiente competitivo e inovador,

essencial para o sucesso contínuo do clube em competições nacionais e internacionais (Premier League, 2024; UEFA, 2024).

Apesar do sucesso, o desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base apresenta desafios. A adaptação cultural e a integração podem ser complicadas, especialmente para jovens jogadores longe de suas famílias. No entanto, esses desafios são contrabalançados pelas oportunidades de desenvolver talentos que podem trazer novas dimensões ao jogo do clube e ajudar a manter sua competitividade em um mercado global (Soriano, 2012; Premier League, 2024). A capacidade de atrair e de desenvolver talentos internacionais continua sendo um pilar estratégico para o Manchester City.

O desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base do Manchester City não só contribui para o sucesso esportivo do clube, mas também fortalece sua marca globalmente. Este enfoque na internacionalização dos talentos é um reflexo da visão estratégica do City em ser um clube de futebol de classe mundial, atraindo e nutrindo os melhores talentos, independentemente de sua origem geográfica.

A primeira etapa deste processo é a identificação de talentos. O Manchester City utiliza uma rede global de olheiros e parcerias com clubes pertencentes ao City Football Group (CFG) para identificar jovens promessas. Esta rede inclui clubes em mercados emergentes de futebol, como Índia, China e América Latina, permitindo ao City detectar e recrutar talentos que podem passar despercebidos por outros grandes clubes europeus. A parceria com clubes do CFG facilita a movimentação de jogadores entre diferentes continentes, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento em diversas culturas futebolísticas.

Após a identificação e recrutamento, a integração dos jogadores internacionais na City Football Academy é um passo crucial. A academia não só oferece treinamento de ponta, mas também um suporte holístico que abrange educação, desenvolvimento pessoal e apoio emocional. Os jovens jogadores recebem aulas de inglês e têm acesso a conselheiros que os ajudam a lidar com a pressão e a adaptação cultural. Este suporte é essencial para garantir que os jogadores estejam bem preparados tanto dentro quanto fora do campo.

No que diz respeito ao treinamento, o Manchester City emprega uma abordagem inovadora que combina métodos tradicionais com tecnologia de ponta. Os treinadores utilizam sistemas de rastreamento e análise de desempenho para

monitorar o progresso dos jogadores e adaptar os regimes de treinamento às suas necessidades individuais. A ênfase é colocada no desenvolvimento técnico e tático, assim como na preparação física e mental. Esta abordagem abrangente garante que os jogadores estejam preparados para enfrentar os desafios do futebol de elite.

O sucesso desta estratégia pode ser visto em jogadores como Brahim Díaz e Jadon Sancho, que passaram pela academia do Manchester City e se tornaram estrelas no futebol europeu. Díaz foi transferido para o Real Madrid, enquanto Sancho se destacou no Borussia Dortmund antes de sua transferência para o Manchester United. Esses exemplos demonstram a capacidade do City de desenvolver talentos que não só contribuem para o sucesso do clube, mas também têm valor significativo no mercado de transferências.

A diversidade de origens dos jogadores internacionais também traz benefícios para a equipe principal. Jogadores de diferentes culturas trazem estilos de jogo únicos e abordagens variadas ao treinamento e competição. Esta diversidade enriquece o ambiente de treinamento e cria uma equipe mais versátil e adaptável. A presença de jogadores internacionais também aumenta o apelo global do clube, atraindo fãs de diversas partes do mundo e fortalecendo a marca Manchester City.

No entanto, o desenvolvimento de jogadores internacionais não está isento de desafios. A adaptação cultural pode ser difícil, especialmente para jovens que estão longe de suas famílias pela primeira vez. O clube precisa garantir que os jogadores recebam o suporte necessário para se adaptarem à nova vida em Manchester. Além disso, há a pressão de corresponder às expectativas em um ambiente competitivo. O Manchester City reconhece esses desafios e trabalha para proporcionar um ambiente de apoio que permite aos jogadores focarem em seu desenvolvimento.

O investimento em jovens talentos internacionais é parte de uma estratégia mais ampla do Manchester City para se estabelecer como um líder global no futebol. Esta estratégia inclui não só o desenvolvimento de jogadores, mas também a construção de infraestruturas de classe mundial, como a City Football Academy, e a implementação de práticas inovadoras de treinamento e gestão. Ao investir no desenvolvimento de jovens talentos internacionais, o Manchester City não só garante um fluxo constante de jogadores de alta qualidade para a equipe principal, mas também fortalece sua posição como um dos clubes mais progressistas e bem-sucedidos do mundo.

4.2. E.C. JUVENTUDE

4.2.1. Patrocinadores e parceiros

O Banrisul é o patrocinador *master* do Juventude. Seu logo aparece com destaque na parte da frente das camisas do time. O Banrisul é um dos maiores bancos do estado e tem uma longa história de apoio ao esporte gaúcho. Além de patrocinar o time, o banco colabora com campanhas de marketing que ajudam a promover tanto o clube quanto a instituição, reforçando o vínculo com os torcedores.

O Juventude conta também com outros patrocinadores de peso que aparecem em diferentes partes do uniforme:

- Unimed Nordeste-RS é uma parceira de longa data e uma das maiores cooperativas de saúde do Brasil. Ela patrocina o clube, com o logo aparecendo nas mangas da camisa, além de oferecer suporte médico aos jogadores.
- Mundo dos Esportes, uma loja de artigos esportivos de Caxias do Sul, está presente no clube, reforçando a conexão do Juventude com a economia local e facilitando o acesso dos torcedores a produtos do time.
- O EC Juventude também conta com o apoio de empresas da região que têm grande importância para a comunidade local:
- Supermercados Andreazza é uma rede bastante tradicional em Caxias do Sul, apoia o time há vários anos. O Andreazza aparece nas placas de publicidade nos jogos e ajuda a fortalecer o vínculo do Juventude com a cidade.
- A Randon é uma das maiores empresas da região de Caxias do Sul, especializada em veículos e soluções automotivas. Ela tem uma longa história de apoio ao esporte local, incluindo o Juventude. Além de fornecer suporte financeiro, a empresa também ajuda a divulgar a marca do clube por meio de campanhas conjuntas.
- Fátima Saúde, uma operadora de planos de saúde regional, também é parceira do EC Juventude. A empresa oferece suporte na área de saúde e bem-estar dos jogadores, garantindo serviços médicos e acompanhamento para o elenco.
- Marcopolo, uma das maiores fabricantes de ônibus do Brasil, com sede

em Caxias do Sul, também já foi parceira do clube. Embora a relação com o Juventude varie ao longo dos anos, a presença de empresas locais como Marcopolo demonstra o quanto o clube é valorizado na região.

- Stake.com, uma plataforma global de apostas esportivas e cassinos online, também é patrocinadora do EC Juventude. A Stake tem se destacado como uma parceira importante para o clube, especialmente em um momento em que o patrocínio de empresas de apostas tem se tornado mais comum no futebol brasileiro. A parceria com a Stake fortalece as finanças do Juventude, já que a empresa oferece um suporte financeiro significativo. Além disso, a Stake aparece em diversos materiais promocionais e nos uniformes do clube, aumentando sua visibilidade entre os torcedores e o público em geral. Esse patrocínio demonstra o esforço do Juventude em atrair parceiros de diferentes setores, incluindo empresas globais.

Desde 2021, o Juventude tomou uma decisão ousada ao lançar sua própria marca de material esportivo, a Jaconero. Com isso, o clube não só consegue ter mais controle sobre o design dos uniformes, mas também aumenta as margens de lucro com as vendas de produtos oficiais. A Jaconero fortalece a identidade do time e oferece aos torcedores uma experiência mais autêntica.

Além dos patrocinadores mais visíveis, o Juventude também tem parcerias que ajudam em outras áreas importantes:

- O clube trabalha com rádios e canais de TV locais para garantir a transmissão de seus jogos e eventos, ampliando sua visibilidade.
- Empresas da região também colaboram com serviços como transporte e alimentação para o time, o que facilita a logística e o bem-estar dos jogadores.
- O programa de sócio-torcedor é uma fonte fundamental de receita para o clube. Oferece vantagens como ingressos, descontos em produtos oficiais e experiências exclusivas. Isso fortalece o relacionamento do Juventude com sua base de fãs, criando uma comunidade ainda mais fiel.

Figura 4 - Empresas parceiras do Juventude



Fonte: Juventude. Disponível em: <https://www.juventude.com.br/empresas-parceiras>. Acesso em: 26 out. 2024.

4.2.2. Identidade visual e marketing digital

A identidade visual e o marketing digital do EC Juventude são fundamentais para o fortalecimento da marca do clube, especialmente em seu processo de internacionalização. Esses dois aspectos contribuem diretamente para a forma como o clube é percebido pelos torcedores e pelo mercado, tanto em âmbito local quanto global. A seguir, detalho os principais componentes desses pilares.

A identidade visual do EC Juventude é uma expressão das raízes culturais e históricas do clube. Fundado em 1913, o Juventude sempre manteve uma forte conexão com suas cores tradicionais, o verde e o branco, que representam a tradição e o espírito do clube. Esses elementos estão presentes não só no uniforme, mas também em toda a comunicação visual do clube, incluindo o escudo, banners e materiais promocionais.

As cores tradicionais do Juventude, o verde e o branco, são elementos centrais na identidade da equipe. Essas cores estão associadas à simplicidade e à força, características valorizadas pelos torcedores. O verde, em particular, é amplamente relacionado à natureza e à energia, refletindo a imagem de um clube que está em constante crescimento e evolução.

O escudo do clube, que possui formato circular, destaca o nome "Esporte

Clube Juventude" ao redor de uma bola de futebol estilizada. As faixas em verde e branco reforçam o caráter tradicional da equipe. Embora o escudo tenha passado por pequenas modernizações ao longo dos anos, sua essência original foi preservada, garantindo uma identificação imediata com o clube.

Figura 5 - Escudo do Juventude



Fonte: Juventude. Disponível em: <https://www.juventude.com.br>. Acesso em: 26 out. 2024.

Em relação aos uniformes, o design do Juventude, na maioria das temporadas, é caracterizado por faixas verticais verdes e brancas. Essa característica cria uma conexão visual direta com a história do clube e com seu público, que valoriza essa continuidade. Recentemente, o clube lançou sua própria marca de uniformes, denominada Jaconero, que proporciona maior controle sobre o design e a personalização das camisas, além de aumentar a margem de lucro nas vendas de produtos licenciados.

A criação da marca Jaconero representa um movimento estratégico significativo para o Juventude, permitindo ao clube controlar tanto o design quanto a distribuição de seus produtos oficiais. Isso não apenas fortalece a identidade visual, mas também proporciona maior flexibilidade na personalização dos uniformes, criando novas fontes de receita.

A marca Jaconero permite que o Juventude desenvolva uniformes que equilibram inovação e tradição, valorizando os símbolos do clube, como o escudo e as cores, e destacando-os de maneiras que ressoam com os torcedores. A venda

dos produtos da marca é realizada principalmente através da loja virtual do clube, facilitando o acesso de torcedores em diferentes regiões e contribuindo para a expansão da identidade visual do Juventude no ambiente digital.

O marketing digital se tornou um pilar essencial para a comunicação do EC Juventude com seus torcedores e o mercado esportivo em geral. Com o aumento do consumo de conteúdo digital, o Juventude tem utilizado plataformas online para promover suas atividades, engajar torcedores e construir sua marca globalmente.

O clube mantém presença ativa em redes sociais como Instagram, Facebook, Twitter (X) e YouTube, utilizando essas plataformas para informar os torcedores sobre jogos, treinos e novidades, além de promover campanhas de marketing. Interações diretas com os fãs são realizadas para fomentar um senso de comunidade e proximidade.

No Instagram, o Juventude publica imagens e vídeos em alta qualidade, destacando momentos importantes das partidas, novas contratações e os uniformes da marca Jaconero. No Twitter (X), o clube mantém os torcedores atualizados em tempo real sobre o andamento dos jogos e outras notícias relevantes. O canal do Juventude no YouTube é utilizado para fornecer conteúdo exclusivo, como entrevistas com jogadores, bastidores de treinos e eventos do clube, além de resumos de partidas.

O site oficial do Juventude é uma ferramenta central para o marketing digital, oferecendo notícias sobre o clube, calendário de jogos e informações sobre o elenco, além de uma loja online onde os torcedores podem adquirir produtos licenciados. O e-commerce representa uma extensão importante da marca Jaconero, permitindo que o Juventude comercialize seus produtos para torcedores em todo o país e no exterior.

O Juventude utiliza suas plataformas digitais para oferecer conteúdos exclusivos, como bastidores de jogos e eventos, entrevistas e vídeos promocionais, aumentando o engajamento dos torcedores e permitindo que eles se sintam mais próximos do clube e dos jogadores.

Como parte de sua estratégia de internacionalização, o Juventude pode utilizar o marketing digital para expandir sua presença global, criando conteúdo em idiomas como inglês e espanhol para alcançar novos públicos fora do Brasil. Parcerias com influenciadores digitais e a transmissão de eventos ao vivo em plataformas como YouTube e Instagram podem contribuir para aumentar a

visibilidade do clube em mercados internacionais.

A produção de conteúdos em múltiplos idiomas ajudaria o Juventude a comunicar sua marca além das fronteiras brasileiras, abrindo portas para novas parcerias e oportunidades de licenciamento de produtos. Além disso, o clube pode explorar alianças com influenciadores esportivos e jogadores com grande audiência internacional, ampliando a visibilidade da marca Juventude no cenário global.

4.2.3. Participação em competições nacionais e internacionais

O EC Juventude, ao longo de sua história, teve participações marcantes em competições nacionais e regionais, mas suas oportunidades em competições internacionais foram limitadas. Ainda assim, o clube já teve uma importante participação em torneios internacionais, que destaca o seu potencial de internacionalização.

Quadro 7 - Títulos EC Juventude

Competição	Títulos	Anos de Conquista
Copa do Brasil	1	1999
Campeonato Brasileiro Série B	1	1994
Campeonato Gaúcho	1	1998
Campeonato do Interior Gaúcho	7	1965, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1975
Campeonato Gaúcho Série A2	1	2013

Fonte: dos autores, com base em <https://www.juventude.com.br> Acesso em: 26 out. 2024.

A principal participação internacional do Juventude ocorreu em 2005, quando o clube disputou a Copa Sul-Americana, um dos torneios mais importantes do continente, organizado pela CONMEBOL. Essa competição é a segunda mais prestigiada da América do Sul, ficando atrás apenas da Copa Libertadores.

A participação do Juventude na Sul-Americana de 2005 marcou um momento de grande visibilidade internacional para o clube. Embora o time não tenha avançado até as fases finais do torneio, sua presença consolidou o clube no cenário continental e proporcionou uma oportunidade de expandir a marca Juventude para além das fronteiras brasileiras, enfrentando clubes de outros países da América do Sul.

Apesar da relevância dessa experiência, o Juventude ainda busca solidificar sua presença em competições internacionais. Para isso, o clube precisa garantir bons desempenhos em torneios nacionais, como o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil, que funcionam como classificatórios para competições continentais, como a Copa Libertadores e a própria Copa Sul-Americana.

O retorno do Juventude à elite do futebol brasileiro nos últimos anos renova as esperanças de novas classificações para torneios internacionais, o que ajudaria a ampliar sua marca e fortalecer o projeto de internacionalização que o clube vem buscando.

Participar de competições internacionais é fundamental para aumentar a visibilidade global do Juventude. Essas competições permitem que o clube entre em contato com novos mercados e fãs, e também atraem patrocinadores internacionais, como foi o caso da parceria com a Stake. Além disso, essas oportunidades oferecem experiências competitivas valiosas, que ajudam o clube a se consolidar no cenário do futebol sul-americano.

4.2.4. Desenvolvimento de jogadores internacionais na categoria de base

O desenvolvimento de jogadores internacionais nas categorias de base do EC Juventude ainda é um processo em evolução, especialmente considerando que o clube está mais focado na formação de atletas locais e regionais. No entanto, com a crescente importância da internacionalização no futebol, o clube tem potencial para atrair e desenvolver talentos de fora do Brasil, aproveitando sua estrutura de base já consolidada e expandindo sua rede de observação e captação de talentos.

Historicamente, o Juventude sempre teve uma base forte e é reconhecido pela formação de jogadores que, posteriormente, se destacam no futebol brasileiro e internacional. A prioridade tem sido o desenvolvimento de atletas locais, muitos dos quais começam no clube ainda nas categorias de base e são lapidados para chegar ao time principal.

O trabalho de formação é feito no Centro de Treinamento (CT) do Juventude, que oferece uma estrutura moderna para os jovens atletas, com campos de treinamento, academia e acompanhamento técnico e psicológico. Além disso, o clube investe em educação e no desenvolvimento pessoal dos jogadores, preparando-os não apenas para o futebol, mas também para a vida fora do esporte.

4.3. COMPARATIVO DOS DADOS

4.3.1. Desempenho em redes sociais

As redes sociais se tornaram uma das principais plataformas para a construção e fortalecimento de marcas, especialmente no contexto esportivo. Para clubes de futebol, a presença digital não se resume apenas à comunicação com os torcedores locais, mas se expande para a criação de uma base de fãs global. Essa conexão digital permite que os clubes interajam diretamente com os torcedores, promovam seus valores, produtos, e se engajem em campanhas que fortalecem a lealdade e aumentam a exposição internacional da marca.

No cenário atual, o desempenho nas redes sociais pode ser visto como um reflexo do sucesso de um clube em ampliar sua influência e presença no mercado global. Um clube com forte desempenho digital consegue atrair patrocinadores internacionais, gerar novas fontes de receita e consolidar sua imagem como uma marca global. Isso é particularmente relevante para clubes que estão no processo de internacionalização, pois as redes sociais permitem que eles alcancem e engajem novos públicos sem as limitações físicas ou geográficas.

O Manchester City, por exemplo, tem utilizado suas redes sociais de forma estratégica para consolidar sua presença em mercados como o asiático e o americano, adaptando suas campanhas para diferentes culturas e utilizando uma abordagem multi-plataforma para maximizar o impacto. Por outro lado, clubes menores, como o E.C Juventude, ainda enfrentam desafios significativos na expansão de sua presença digital e na criação de uma base de seguidores fora de seu mercado local.

Portanto, ao analisar o desempenho em redes sociais, é possível entender não apenas o alcance atual de um clube, mas também seu potencial de crescimento e a eficácia de suas estratégias de internacionalização. Para o E.C Juventude, o benchmarking com um clube como o Manchester City pode fornecer insights valiosos sobre como utilizar as redes sociais para aumentar sua visibilidade e influência globalmente, adaptando suas práticas para engajar torcedores internacionais e fortalecer sua marca no cenário global.

4.3.1.1. Aspectos comparativos

Alguns aspectos a serem comparados, dos clubes Manchester City e E.C Juventude são:

I. Alcance e base de seguidores: O clube Manchester City possui uma presença massiva em redes sociais, com dezenas de milhões de seguidores distribuídos entre plataformas como Instagram, Twitter, Facebook, TikTok e YouTube. O City utiliza essas plataformas para se conectar com torcedores em todo o mundo, e sua estratégia de crescimento de seguidores é impulsionada por campanhas globais, conteúdo em múltiplos idiomas e a adaptação de suas postagens para diferentes culturas.

Com uma base de seguidores consideravelmente menor, o E.C Juventude se concentra principalmente no público brasileiro, com pouca presença internacional. A base de seguidores do clube é formada, em grande parte, por torcedores locais e regionais. O clube ainda não implementou estratégias robustas para ampliar significativamente sua audiência global.

II. Engajamento dos torcedores: O clube Manchester City exibe um alto nível de engajamento em suas postagens, com milhares de curtidas, comentários, compartilhamentos e visualizações em cada publicação. O conteúdo frequentemente inclui vídeos de bastidores, entrevistas com jogadores, atualizações em tempo real durante os jogos, e campanhas interativas que incentivam a participação dos torcedores. O engajamento das postagens do E.C Juventude é mais modesto, refletindo tanto o tamanho menor da base de seguidores quanto o foco em conteúdo menos interativo e voltado principalmente para atualizações e informações sobre jogos. O clube ainda não explora plenamente o potencial de conteúdo visualmente atraente ou campanhas que incentivem a interação dos torcedores.

III. Taxa de crescimento nas redes sociais: O clube Manchester City demonstra uma taxa de crescimento constante em suas redes sociais, impulsionada por sucessos esportivos, bem como por uma estratégia digital que inclui colaborações com influenciadores, campanhas de marketing direcionadas e eventos internacionais. O Manchester City frequentemente investe em novas plataformas e tendências digitais para atrair novos seguidores e manter o interesse de sua base atual.

A taxa de crescimento nas redes sociais do Juventude é mais lenta, refletindo sua menor visibilidade no cenário global. O clube pode estar crescendo em um ritmo constante entre seus torcedores locais, mas não possui uma estratégia clara de expansão internacional. A ausência de conteúdo adaptado para diferentes mercados e a dependência de uma abordagem mais tradicional nas redes sociais limitam seu potencial de crescimento.

IV.Diversidade e inovação de conteúdo: O conteúdo nas redes sociais do Manchester City é altamente diversificado, abrangendo desde postagens sobre a história do clube até promoções de mercadorias, anúncios de parcerias e lançamentos de campanhas globais. O uso de novas tecnologias, como realidade aumentada e transmissões ao vivo, bem como a participação em iniciativas sociais globais, contribuem para manter o clube na vanguarda do marketing digital.

O Juventude apresenta um conteúdo mais focado em atualizações de jogos, resultados e anúncios administrativos. Há pouca inovação ou diversidade no tipo de conteúdo oferecido, o que limita o engajamento dos torcedores e a atração de novos seguidores. A introdução de conteúdo mais variado e interativo poderia ajudar o clube a aumentar seu apelo e sua presença digital.

4.3.1.2. Análise comparativa

A aplicação dessas métricas no estudo comparativo evidenciará as diferenças significativas entre as estratégias e o impacto digital do Manchester City e do E.C Juventude. Enquanto o Manchester City já atua como uma marca global com uma presença digital diversificada e inovadora, o E.C Juventude ainda enfrenta desafios para expandir sua base de torcedores e aumentar seu engajamento além das fronteiras nacionais. Esse benchmarking pode ajudar o Juventude a identificar áreas específicas para melhoria e adaptação de estratégias que poderiam alavancar sua marca em uma escala global.

A análise comparativa do desempenho em redes sociais entre o Manchester City e o E.C Juventude provavelmente revelará uma disparidade significativa nos seguintes aspectos:

I. Alcance e base de seguidores: Manchester City como um dos clubes de futebol mais seguidos no mundo, com uma base de seguidores massiva e diversificada em várias plataformas e com presença em mercados globais. Espera-se que essa análise mostre que o City possui dezenas de milhões de seguidores em cada rede social, resultado de uma estratégia digital robusta e orientada para o mercado global. Já o Juventude, por outro lado, deve apresentar uma base de seguidores significativamente menor, concentrada principalmente no Brasil. A presença internacional do clube nas redes sociais será provavelmente mínima, refletindo a ausência de uma estratégia de expansão digital focada em mercados externos.

II. Engajamento dos torcedores: O clube Manchester City deve demonstrar altos níveis de engajamento, com milhares de interações em cada postagem, como curtidas, comentários, e compartilhamentos. O conteúdo interativo e diversificado, aliado a campanhas de marketing digital, deve se destacar como um dos fatores principais para o sucesso do engajamento. O nível de engajamento do Juventude será provavelmente mais baixo, com menos interações por postagem. A falta de diversidade e inovação no conteúdo, aliado ao foco restrito ao público local, deve ser identificado como um fator limitante para o engajamento.

III. Taxa de crescimento nas redes sociais: A análise deve mostrar que o Manchester City tem uma taxa de crescimento contínua, refletindo o sucesso de suas campanhas de marketing digital e a capacidade de atrair novos torcedores em mercados emergentes. Em comparação, a taxa de crescimento do Juventude nas redes sociais deve ser modesta, limitada pela falta de estratégias focadas em expansão internacional e pela concentração da comunicação digital em um público local.

IV. Diversidade e inovação de conteúdo: A análise destaca a importância de diversificar o conteúdo nas redes sociais para atrair diferentes segmentos de torcedores. O E.C Juventude poderia investir em vídeos exclusivos, transmissões ao vivo, bastidores de jogos, e campanhas interativas que incentivem a participação ativa dos torcedores.

O E.C Juventude pode aprender com o Manchester City sobre a importância de adaptar suas campanhas de marketing digital para diferentes mercados culturais. Criar conteúdo em diferentes idiomas, incluindo inglês e espanhol, e

adaptar as mensagens para ressoar com torcedores de diferentes regiões pode ajudar o Juventude a expandir sua presença digital internacionalmente.

V.Parcerias e Colaborações: Estabelecer parcerias com influenciadores regionais e marcas internacionais pode ajudar o Juventude a aumentar sua visibilidade em novos mercados. A colaboração com influenciadores digitais que têm uma base de seguidores fora do Brasil pode ser uma estratégia eficaz para engajar novos torcedores.

VI.Uso de Novas Tecnologias: Explorando novas tecnologias, como realidade aumentada e inteligência artificial, o Juventude poderia criar experiências digitais únicas que atraiam um público mais jovem e tecnicamente engajado.

A análise destaca a importância de monitorar continuamente o desempenho nas redes sociais e ajustar as estratégias conforme necessário. O Juventude deve investir em ferramentas de análise de dados para entender melhor o comportamento dos torcedores online e identificar as campanhas que geram maior engajamento e crescimento.

4.3.1.3. Resultados esperados e implicações para o E.C Juventude

O E.C Juventude pode utilizar as redes sociais não apenas para expandir sua presença, mas também para reforçar sua identidade como clube. Campanhas que destacam a história, os valores e a cultura do clube podem ajudar a construir uma conexão emocional mais forte com torcedores, tanto locais quanto internacionais.

Ao aplicar as lições aprendidas com o benchmarking em redes sociais, o E.C Juventude tem a oportunidade de transformar sua presença digital, expandindo sua marca para além das fronteiras brasileiras. Investindo em estratégias digitais adaptadas, diversificação de conteúdo e engajamento ativo, o clube pode aumentar significativamente sua base de torcedores e criar uma identidade de marca mais forte no cenário global. Isso não só contribuirá para o crescimento do clube em termos de visibilidade e receita, mas também para seu reconhecimento como uma marca internacional de futebol.

Patrocinadores e parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento e no sucesso financeiro de qualquer clube de futebol. A força e o alcance das marcas associadas a um clube podem influenciar diretamente a visibilidade da equipe, suas finanças e sua capacidade de atrair novos fãs. Clubes que conseguem

fechar acordos com grandes empresas multinacionais têm uma oportunidade maior de fortalecer sua imagem global e expandir suas atividades comerciais em mercados internacionais.

No caso do Manchester City, seus patrocinadores e parceiros refletem uma estratégia de crescimento global bem estabelecida, envolvendo marcas de renome internacional. Por outro lado, o E.C Juventude, sendo um clube de menor expressão global, enfrenta desafios para atrair patrocinadores desse calibre, o que impacta diretamente seu potencial de internacionalização.

Ao comparar os dois clubes, observa-se uma diferença considerável na quantidade e na qualidade dos patrocinadores e parceiros que apoiam cada um: o Manchester City possui contratos com gigantes como a Puma, Etihad Airways, e Nexen Tire, empresas que possuem uma presença global e utilizam o clube como uma plataforma de marketing para atingir milhões de consumidores em vários continentes. Já o E.C Juventude conta com patrocinadores mais regionais, como marcas locais de roupas esportivas e empresas que têm foco principalmente no mercado brasileiro. Isso limita a exposição do Juventude no cenário internacional e diminui suas oportunidades de firmar acordos com empresas de alcance global.

Para dar os primeiros passos na internacionalização do EC Juventude, uma boa ideia seria começar por parcerias na América Latina. A proximidade cultural e geográfica facilita bastante esse processo, além de termos comunidades brasileiras fortes em vários países da região. Uma possibilidade seria firmar acordos com clubes de futebol na Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. Isso poderia abrir portas para o intercâmbio de jogadores, permitindo que jovens talentos do Juventude tenham experiências em outros países, enquanto recebemos também atletas promissores de lá. Além disso, participar ou organizar torneios conjuntos ajudaria a aumentar nossa visibilidade e elevar o nível técnico da base.

Outro caminho interessante seria fortalecer os laços com as comunidades brasileiras no exterior, especialmente em cidades como Buenos Aires ou em regiões do Paraguai. Poderíamos criar escolinhas de futebol que levassem o nome do Juventude, funcionando como uma espécie de consulado esportivo. Isso ajudaria não só a treinar jovens atletas, mas também a espalhar os valores e a cultura do clube. Junto com isso, eventos comunitários poderiam estreitar ainda mais os laços com os brasileiros que vivem fora aumentando nossa torcida internacional.

As empresas brasileiras que já têm operações nesses países também

poderiam ser grandes aliadas. Com o apoio delas, seria possível financiar essas iniciativas e promover o clube. Além disso, ações sociais envolvendo o esporte como ferramenta de inclusão seriam uma ótima maneira de reforçar a imagem do Juventude como um clube que se importa com mais do que apenas o que acontece em campo.

Participar de torneios internacionais, como a Copa Libertadores de base, seria um passo importante para colocar no radar da América Latina. Essas competições dão uma excelente vitrine para mostrar o talento dos nossos jogadores e abrem portas para novas parcerias e oportunidades.

Por fim, nossa presença nas redes sociais também precisa acompanhar esse movimento. Produzir conteúdo em espanhol e português, compartilhar histórias de sucesso de jogadores latino-americanos que passaram pelo clube, tudo isso ajuda a criar um vínculo maior com o público de fora. Com essas ações, o Juventude pode se firmar como um clube com presença forte na América Latina, pronto para crescer e se destacar no cenário internacional.

O City estabeleceu diversas parcerias estratégicas no exterior, incluindo colaborações com academias de futebol e instituições em diferentes países. Essas parcerias fortalecem sua presença em mercados internacionais, promovendo a marca em várias frentes. O Juventude, em comparação, tem poucas parcerias fora do Brasil, o que restringe sua capacidade de expandir sua marca para além do mercado nacional.

O Manchester City, graças à sua presença em grandes competições e ao sucesso esportivo, consegue contratos de patrocínio muito mais lucrativos. A presença em torneios de grande visibilidade, como a Champions League, torna o clube um atrativo para empresas globais. O E.C Juventude, por não participar regularmente de competições internacionais, enfrenta dificuldades para aumentar o valor de seus acordos de patrocínio, o que impacta diretamente seu orçamento e sua capacidade de investir no clube.

A diferença no poder de atração de marcas globais entre o Manchester City e o Esporte Clube Juventude é notável. O Manchester City consegue atrair grandes marcas internacionais devido à sua visibilidade global, enquanto o Juventude depende de patrocinadores regionais, o que limita seu alcance. As parcerias globais do City fortalecem sua expansão, permitindo que utilize essas alianças estratégicas para promover sua marca em vários mercados, um aspecto que falta ao Juventude,

cuja atuação se restringe predominantemente ao Brasil.

Além disso, a discrepância no valor financeiro dos contratos de patrocínio é evidente. O City possui contratos mais valiosos e lucrativos, refletindo o impacto de sua presença constante em torneios de elite, enquanto o Juventude enfrenta dificuldades para competir nesse aspecto.

As implicações para o EC Juventude incluem a necessidade de expandir seu apelo para patrocinadores internacionais. Para atrair marcas globais, o Juventude precisaria melhorar sua exposição internacional, participando de competições regionais de prestígio ou realizando turnês internacionais. O sucesso nessas áreas poderia atrair marcas dispostas a investir em um clube emergente no cenário global.

Desenvolver parcerias estratégicas também é uma ação recomendada. O Juventude pode explorar alianças com academias de futebol internacionais ou colaborar com clubes e instituições fora do Brasil, o que poderia aumentar sua visibilidade e gerar oportunidades comerciais em mercados estrangeiros. Ademais, o clube deve valorizar seu potencial de mercado, promovendo seu histórico, a base de torcedores apaixonados e o potencial de crescimento no cenário internacional, o que pode atrair investidores e marcas interessadas em novos mercados.

A participação em competições internacionais é crucial para a expansão de qualquer clube no cenário global. Tais competições não servem apenas como teste de habilidades esportivas, mas também como uma vitrine que amplifica a visibilidade do clube e atrai novos fãs, patrocinadores e oportunidades comerciais. Disputar torneios como a UEFA Champions League ou a Copa Libertadores oferece exposição mundial, um fator essencial para qualquer equipe que deseja se consolidar internacionalmente.

No caso do Manchester City, essa participação é rotineira e parte de uma estratégia de crescimento global bem definida. Por outro lado, o EC Juventude, com uma trajetória mais restrita a competições nacionais, encontra desafios para alcançar esse nível de exposição. A frequência de participação do City em grandes competições internacionais, como a Champions League, contrasta fortemente com a escassa participação do Juventude, que desde a Copa Sul-Americana em 2005 tem tido poucas oportunidades de competir fora do Brasil.

Para o City, essa participação aumenta consideravelmente o alcance da marca, ajudando a consolidar torcedores em mercados estrangeiros, como a Ásia e a América do Norte. Em contrapartida, a participação esporádica do Juventude em

torneios internacionais limita sua visibilidade. A continuidade do Manchester City em competições internacionais contribui significativamente para suas receitas, tanto por meio de premiações quanto pelos direitos de transmissão e novos acordos comerciais, enquanto a ausência de torneios globais representa uma perda de oportunidades para o Juventude.

Além disso, o City tem a vantagem de expandir sua base de fãs em diferentes continentes, impulsionado pela visibilidade que esses torneios proporcionam. Para o Juventude, essa expansão é mais limitada devido à falta de uma plataforma global onde o clube possa ser visto regularmente.

Os resultados esperados dessa análise indicam a diferença significativa na frequência de participação em competições internacionais, com o City sendo um participante regular e o Juventude restrito ao cenário nacional. A discrepância no impacto da marca é evidente, com o City amplamente reconhecido em vários continentes, enquanto o Juventude tem sua imagem concentrada no Brasil. As diferenças financeiras também são marcantes, com o City aproveitando grandes fontes de receita provenientes de sua participação em torneios, enquanto o Juventude perde oportunidades nesse aspecto.

Portanto, para aumentar sua presença no cenário internacional, o Juventude deve focar em competições internacionais, buscando consistentemente a classificação para torneios como a Copa Sul-Americana ou a Libertadores. Além disso, precisa melhorar sua competitividade, investindo em infraestrutura e desenvolvimento de jogadores, e explorar torneios alternativos, como amistosos internacionais e torneios de pré-temporada fora do Brasil, para aumentar sua visibilidade global.

5. CONCLUSÃO

O estudo comparativo entre o Manchester City e o E.C Juventude revela importantes diferenças na forma como os dois clubes lidam com a sua visibilidade, parcerias e participação em competições internacionais. Essas diferenças refletem diretamente o nível de consolidação de suas marcas e suas respectivas trajetórias no cenário global. Enquanto o Manchester City, nos últimos anos, se consolidou como uma potência mundial tanto no aspecto esportivo quanto como marca, o E.C Juventude ainda opera majoritariamente no contexto regional e nacional. No entanto, essa realidade não impede que o clube brasileiro encontre oportunidades estratégicas para melhorar e expandir sua presença internacional.

O Manchester City utiliza de maneira eficiente as redes sociais e plataformas digitais para fortalecer sua marca em escala global. Através de uma estratégia de comunicação digital robusta, o clube inglês alcança milhões de torcedores em diferentes continentes, utilizando conteúdo localizado e uma interação frequente com seu público. Além disso, o City se associa a grandes marcas globais, como Etihad Airways e Puma, ampliando ainda mais sua visibilidade. Por outro lado, o E.C Juventude tem uma presença digital mais limitada, o que restringe seu engajamento global. Portanto, um dos primeiros passos para o Juventude seria investir em uma estratégia de comunicação mais focada em redes sociais, produzindo conteúdo em diversos idiomas e direcionado para públicos internacionais, seguindo o exemplo de clubes que já trilharam esse caminho com sucesso.

Outro ponto crucial é a questão dos patrocinadores e parceiros. O Manchester City possui uma rede de patrocinadores de alcance global, que vai muito além do suporte financeiro, oferecendo também expertise e inovação tecnológica. Empresas como a SAP, que oferece soluções em dados esportivos, são exemplos de parcerias que não apenas elevam a marca, mas também agregam valor em termos de gestão e performance. O Juventude, por sua vez, tem parcerias mais focadas no cenário regional, o que limita suas oportunidades de crescimento fora do Brasil. Para seguir em direção à internacionalização, o clube deveria buscar atrair empresas com ambições globais ou marcas estrangeiras que desejem explorar o mercado brasileiro. Essas parcerias poderiam abrir novas oportunidades comerciais e trazer maior exposição ao Juventude.

A participação em competições internacionais também desempenha um papel

fundamental no processo de internacionalização de um clube de futebol. A regular presença do Manchester City na UEFA Champions League, por exemplo, é um dos fatores que alavancou sua marca globalmente. No caso do Juventude, é essencial garantir participação em competições como a Copa Sul-Americana ou até mesmo disputar amistosos internacionais, o que ajudaria a aumentar sua visibilidade e atrair torcedores e patrocinadores de fora do Brasil. A busca por essa visibilidade internacional deve ser uma prioridade na gestão esportiva do clube.

Além disso, o Juventude pode aproveitar sua forte identidade regional para se destacar em um mercado global. O futebol brasileiro é tradicionalmente visto com bons olhos em diversos mercados, e o Juventude pode explorar essa autenticidade como parte de sua marca. Empresas globais muitas vezes buscam parcerias com clubes que mantêm uma conexão autêntica com suas raízes. Isso poderia ser um diferencial para atrair patrocinadores interessados em associar suas marcas a esse espírito de autenticidade.

Por fim, o investimento em inovação e em infraestrutura tecnológica também é essencial. O Manchester City se beneficia de parcerias que trazem soluções tecnológicas para a análise de desempenho e para o engajamento com os torcedores, algo que o Juventude também pode adotar. Buscar colaboração com empresas de tecnologia ou universidades poderia trazer melhorias na gestão esportiva e na operação do clube, aproximando-o dos padrões internacionais.

Em resumo, o processo de internacionalização do E.C Juventude exige uma abordagem estratégica e gradual, aproveitando as oportunidades de crescimento nas áreas digital, comercial e esportiva. Ao seguir o exemplo de clubes que já conseguiram se consolidar globalmente, o Juventude pode traçar um caminho de crescimento sustentável, ampliando sua visibilidade fora do Brasil e atraindo novos parceiros e torcedores. Embora o contexto dos dois clubes seja distinto, as lições aprendidas neste estudo mostram que com planejamento e ações direcionadas, o Juventude tem potencial para se destacar no cenário internacional, fortalecendo sua marca e expandindo seu alcance global.

5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Embora este estudo seja abrangente, ele se restringe à análise do Esporte Clube Juventude e do Manchester City. É possível que, ao aplicar a mesma

abordagem a clubes com características diferentes, os resultados apresentem variações substanciais.

Outra limitação foi a dificuldade em acessar dados internos dos clubes, que são de natureza sigilosa.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante aplicar a metodologia de benchmarking a clubes de outras regiões e de diferentes categorias de campeonatos, a fim de identificar possíveis divergências e similaridades nos processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS

AIRPORT TECHNOLOGY. Ten of the biggest airline sponsorships in football.

Disponível em: <https://www.airport-technology.com/articles/ten-biggest-airline-sponsorships-football>. Acesso em: 26 out. 2024.

BODET, G.; CHANAVAT, N. Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 22, n. 1, p. 55-66, 2010.

CAMP, Robert C. Benchmarking: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHADWICK, S.; BURTON, N. From Beckham to Ronaldo: Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, v. 1, n. 4, p. 307-317, 2008.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CITY FOOTBALL GROUP. About City Football Group. Disponível em: <https://www.cityfootballgroup.com/>. Acesso em: 26 out. 2024.

CNN BRASIL. Manchester City bate recorde de receita na Premier League com R\$ 4,3 bilhões. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esporte/manchester-city-bate-recorde-de-receita-na-premier-league-com-r-43-bilhoes>. Acesso em: 26 out. 2024.

CORNWELL, T. B. State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, v. 37, n. 3, p. 41-55, 2008.

CORTSEN, K. Annika Sörenstam: A hybrid personal sports brand. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v. 3, n. 1, p. 37-62, 2013.

DELOITTE. Annual Review of Football Finance. 2021.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests, 1980.

HUTCHINS, B.; ROWE, D. Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport. Routledge, 2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, 1977.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principles of Marketing. Pearson, 2018.

KPMG. Football Clubs' Valuation: The European Elite 2020, 2020.

LEIBFRIED, K. H. J. Benchmarking - uma ferramenta para melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAZO, E. M. Benchstar: metodologia de benchmarking para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MCNAIR, C. J.; LEIBFRIED, K. H. J. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. Sport Marketing. Human Kinetics, 2014.

ONEFOOTBALL. Etihad Airways: Manchester City Sponsorship Details. Disponível em: <https://onefootball.com/en/news/etihad-airways-manchester-city-sponsorship-details-2024>. Acesso em: 26 out. 2024.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. Fundamentals of Sport Marketing. Fitness Information Technology, 2013.

PORTER, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985.

PREMIER LEAGUE. About the Premier League. Disponível em: <https://www.premierleague.com>. Acesso em: 26 out. 2024.

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

RICHELIEU, A.; DESBORDES, M. Football teams going international—The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, v. 3, n. 1, p. 10-22, 2009.

SHANK, M. D.; LYBERGER, M. R. Sports Marketing: A Strategic Perspective. Routledge, 2014.

SMITH, A. C. T. Introduction to sport marketing. Routledge, 2008.

SORIANO, F. Goal: The Ball Doesn't Go In By Chance. Nation Books, 2012.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

UEFA. UEFA - Union of European Football Associations. Disponível em: <https://www.uefa.com>. Acesso em: 26 out. 2024.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 1966.

WALLACE, D. Manchester City: A Club Transformed. Aurum Press, 2012.

WILSON, J. The Outsider: A History of the Goalkeeper. Orion, 2013.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. Benchmarking prático: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.