



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUTEBOL FEMININO E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DOS CLUBES MAIS FORTES DO MUNDO**

FORTALEZA

2021

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUTEBOL FEMININO E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DOS CLUBES MAIS FORTES DO MUNDO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Doutora em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão organizacional.
Linha de pesquisa: Contabilidade,
Controladoria e Finanças.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M184a Maia, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro.
AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUTEBOL FEMININO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
DOS CLUBES MAIS FORTES DO MUNDO / Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia. – 2021.
173 f. : il. color.
- Tese (doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.
1. Ambiente institucional. 2. Futebol feminino. 3. Desempenho organizacional. I. Título.
- CDD 658

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUTEBOL FEMININO E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DOS CLUBES MAIS FORTES DO MUNDO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Doutora em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão organizacional.
Linha de pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

Aprovada em: 09/07/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Alessandra Carvalho de Vasconcelos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Silvia Maria Dias Pedro Rebouças
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Flávia Zóboli Dalmácio
Universidade de São Paulo (USP)

Prof. PhD. José Ednilson de Oliveira Cabral
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Dedico esta tese a todas as mulheres, esposas, mães, tias, primas, avós, profissionais, professoras, amigas, capazes de gerar vida em seu ventre, e, principalmente, fé, gratidão, generosidade, força e inspiração!

Dedico a você que, em meio aos inúmeros desafios, como os que nos deparamos nessa pandemia, permanece firme em seu propósito, sendo força para si e para os seus, no seu lar, na Academia, nas Instituições, e em cada lugar que esteja presente!

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à Deus, por me proporcionar oportunidades incríveis não só nesse momento, mas em todos os anteriores que me fizeram chegar até aqui. Obrigada, Senhor, por todas as dádivas, pela minha família, pelos meus professores, pelos meus amigos e amigas, mas, principalmente, obrigada pela minha saúde e de todos que são tão importantes para a minha vida. Esse é o nosso maior presente de cada dia! Hoje, mais do que nunca!

Nos meus planos, em 2020 já teria finalizado o curso de doutorado. O fato é que as coisas não acontecem quando queremos, mas quando estamos preparados. Tudo tem o tempo certo, com a benção de Deus! Essa pandemia e suas consequências vieram para nos ensinar muito mais do que poderíamos imaginar!

Agradeço à minha família, pelo apoio e suporte acadêmico, profissional e pessoal. Mainha e Painho, Victor, Yuri e Vinnicius, Cris, Amanda e Raione, e meus sobrinhos amados, Yan, Alícia, Isadora, Ygor e Giovana, obrigada por estarem sempre comigo! Lara, meu amor, obrigada por ser minha parceira de sonhos, lutas e realizações.

Agradeço à minha orientadora, professora Alessandra Vasconcelos, minha mentora, conselheira, parceira científica e, hoje, posso afirmar que também é uma amiga que guardo muito carinho, respeito, gratidão e confiança. Já somamos dez anos de parceria científica e trocas de afeto. Acompanhamos de perto e apoiamos uma à outra quanto às mudanças pessoais e profissionais de cada uma, realizamos confidências e, mais do que isso, estivemos sempre firmes uma para outra, em todas as situações. O que no início era simplesmente uma relação entre “orientadora-orientanda” conseguiu se desenvolver em outros papéis. Muito obrigada pela sinceridade e pelo compromisso com o meu crescimento acadêmico e profissional, enquanto minha professora, e obrigada também pela partilha, pela reciprocidade e pelo afeto compartilhado.

Agradeço às professoras Márcia De Luca, Flávia Dalmácio, Silvia Rebouças, e ao professor Ednilson Cabral, que reforçaram a brilhante equipe responsável por este trabalho, ao contribuírem com suas perspectivas, permitindo que pudéssemos ver por outro ângulo cada reflexão, ampliando nossa visão sob o fenômeno estudado e sua validação epistemológica. Muito obrigada por aceitarem o desafio, e, principalmente, acreditarem que seria possível!

Agradeço também a todos que compõem o Grupo de Estudos Bate-Bola Acadêmico, que tenho a grata oportunidade de coordenar desde 2019, quando passei a integrar o corpo docente da Universidade de Fortaleza, e que tem cumprido seu papel em disseminar a pesquisa social aplicada em administração e controladoria em entidades desportivas.

“Forget me. Forget my number. Forget my name. Forget I ever existed. Forget the medals won, the records broken and the sacrifices made. I want to leave a legacy where the ball keeps rolling forward, where the next generation accomplishes things so great that I am no longer remembered. So forget me, because the day I’m forgotten is the day we will succeed.”

(Abby Wambach – medalhista de ouro olímpica em Atenas 2004 e Londres 2012)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar os fatores institucionais que impulsionam a estrutura do futebol feminino e seu possível reflexo no desempenho organizacional dos clubes. À luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos, a tese se fundamenta no argumento de que o ambiente institucional, formado pelos atributos internos e pressões externas, afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes; que por sua vez cria valor a partir dos seus recursos aplicados, incrementando o desempenho operacional, econômico-financeiro e de geração de valor dos clubes. Neste sentido, foram delineadas duas hipóteses gerais, a partir das bases teóricas da pesquisa, bem como de recomendações de estudos prévios: (H_1) O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes; (H_2) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o desempenho organizacional. Foi considerada uma amostra de 102 clubes de futebol ranqueados pelo Club World Ranking 2018 - TOP 400, da IFFHS, totalizando 6.119 observações – considerando todas as variáveis analisadas em cada clube, excluídos os valores omissos –, referentes à temporada 2017-2018. Foram utilizadas as seguintes técnicas: análise de conteúdo, estatística descritiva, análise de correlação, análise fatorial, análise de *clusters*, teste T para a diferença de médias e regressão linear múltipla. Os resultados indicam que: (i) o fator pressão por Diversidade possui correlação positiva com a estrutura de futebol feminino, tanto em relação ao índice geral como com a categoria específica de estrutura econômico financeira; (ii) os clubes se agruparam em dois *clusters*, sendo denominado Estrutura de futebol feminino desenvolvida o *cluster* que agrupou sete clubes da amostra – Liverpool FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Manchester City FC, Brighton & Hove Albion, West Ham United FC e Everton FC – e o segundo *cluster* que agrupou todos os demais 95 clubes da amostra foi denominado Estrutura de futebol feminino em desenvolvimento; (iii) adicionalmente, de forma exploratória, observou-se que apesar de 76 clubes (74,4% da amostra) apresentarem alguma informação quanto à estrutura de futebol feminino de uma forma geral, apenas 24 clubes (23,5% da amostra) apresentaram informação, especificamente, sobre a estrutura econômico financeira, com destaque aos clubes ingleses; (iv) há correlação positiva entre o desempenho de geração de valor (Football Finance Indicator-FFI) e a estrutura de futebol feminino de uma forma geral, estrutura física e estrutura econômico financeira; e (v) há influência positiva da estrutura econômico financeira no desempenho de geração de valor (FFI). Conclui-se que os atributos internos natureza jurídica e finalidade econômica dos clubes e as pressões externas oriundas da confederação de vínculo, internacionalização e economia nacional afetam a estrutura de futebol feminino dos clubes; e, por sua vez, a estrutura econômico financeira de futebol feminino dos clubes cria valor a partir dos seus recursos aplicados, incrementando o desempenho de geração de valor dos clubes – FFI. Assim, a contribuição conceitual desta tese reside no alinhamento entre os achados da pesquisa e os pressupostos das bases teóricas, ao revelar evidências científicas no tocante ao entendimento dos fatores institucionais determinantes à estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como de sua relação com o desempenho organizacional. Certamente, esta pesquisa não pretende exaurir o tema, mas uma das suas principais contribuições está na indicação de caminhos alternativos que podem promover o desenvolvimento do futebol feminino nos clubes analisados. Ademais, contribui-se com o pontapé inicial sobre a temática, considerando o contexto econômico do futebol feminino de 22 países, aos quais compõem a amostra dos 102 clubes investigados.

Palavras-chave: Ambiente institucional. Futebol feminino. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This research aims to analyze the institutional factors that drive the structure of women's football and its possible impact on the organizational performance of clubs. In light of Institutional Theory and Resource-Based View, the thesis is based on the argument that the institutional environment, formed by internal attributes and external pressures, affects the structure of women's football in clubs; which, in turn, creates value from its invested resources, increasing the clubs' operational, economic-financial and value-generating performance. In this sense, two general hypotheses were outlined, based on the theoretical support of the research and recommendations from previous studies: (H_1) The institutional environment affects the structure of women's football in clubs; (H_2) The clubs' women's football structure positively influences organizational performance. A sample of 102 soccer clubs ranked by the Club World Ranking 2018 - TOP 400, of the IFFHS, was considered, totaling 6,119 observations – considering all the variables analyzed in each club, excluding the missing values –, referring to the 2017-2018 season. The following techniques were used: content analysis, descriptive statistics, correlation analysis, factor analysis, cluster analysis, t test for difference of means and multiple linear regression. The results indicate that: (i) the pressure for Diversity factor has a positive correlation with the structure of women's football, both in relation to the general index and to the specific category of economic-financial structure; (ii) the clubs were grouped into two clusters, and the cluster that grouped seven clubs in the sample was denominated Developed Women's Football Structure – Liverpool FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Manchester City FC, Brighton & Hove Albion, West Ham United FC and Everton FC – and the second cluster that grouped all the other 95 clubs in the sample was called Structure of Women's Football in Development; (iii) additionally, in an exploratory manner, it was observed that although 76 clubs (74.4% of the sample) presented some information regarding the structure of women's football in general, only 24 clubs (23.5% of the sample) presented information specifically on the economic and financial structure, with emphasis on English clubs; (iv) there is a positive correlation between the performance of value creation (Football Finance Indicator-FFI) and the structure of women's football in general, physical structure and economic-financial structure; and (v) there is a positive influence of the economic-financial structure on the value creation performance (FFI). It is concluded that the internal attributes, legal nature and economic purpose of the clubs and the external pressures arising from the confederation of bonds, internationalization and national economy affect the structure of women's football in the clubs; and, in turn, the economic and financial structure of the clubs' women's football creates value from their invested resources, increasing the clubs' value-generating performance – FFI. Thus, the conceptual contribution of this thesis lies in the alignment between the research findings and the assumptions of the theoretical bases, by revealing scientific evidence regarding the understanding of institutional factors that determine the structure of women's football in clubs, as well as its relationship with performance organizational. Certainly, this research does not intend to exhaust the theme, but one of its main contributions is the indication of alternative ways that can promote the development of women's football in the analyzed clubs. Furthermore, it contributes to the kickoff on the theme, considering the economic context of women's football in 22 countries, which make up the sample of the 102 clubs investigated.

Keywords: Institutional environment. Women's football. Organizational performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorização dos artigos, por área, tópico (definição) e nível, de 1999 a 2019....	91
Tabela 2 – Correlação entre fatores institucionais e índices de estrutura do futebol feminino	116
Tabela 3 - Matriz de correlação	117
Tabela 4 - Teste de esfericidade da AFE	118
Tabela 5 – Matriz de anti-imagem da AFE	118
Tabela 6 – Comunalidades da AFE	119
Tabela 7 – Variância Total Explicada da AFE	119
Tabela 8 – Comunalidades da AF	120
Tabela 9 – Variância Total Explicada da AF	121
Tabela 10 – Matriz de coeficiente de pontuação de cada componente da AF.....	121
Tabela 11 - Matriz de transformação de cada componente	122
Tabela 12 – Matriz de componente rotativa	122
Tabela 13 – Correlação entre os fatores e a estrutura de futebol feminino	123
Tabela 14 – R ² de cada <i>cluster</i>	125
Tabela 15 - ANOVA.....	126
Tabela 16 - <i>Ranking</i> geral do Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF), em 2017-2018	127
Tabela 17 - Estatística descritiva dos índices analisados	129
Tabela 18 – Composição do Índice de estrutura física do futebol feminino (IEFF-F) dos 102 clubes, em 2017-2018.....	130
Tabela 19 - Índice de estrutura econômico-financeira do futebol feminino (IEFF-EF) dos 102 clubes, em 2017-2018.....	135
Tabela 20 - Estatística descritiva das variáveis de desempenho dos clubes de futebol.....	143
Tabela 21 - Teste-T.....	144
Tabela 22 - Análise de correlação	145
Tabela 23 - Análise de regressão.....	146

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de atuação das seis Confederações reconhecidas pela FIFA	28
Figura 2 - Esquema hierárquico das organizações esportivas de futebol	29
Figura 3 - Situação dos 20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro, em janeiro de 2019	69
Figura 4 - Técnicos e técnicas no Brasileiro Feminino, de 2013 a 2018.....	70
Figura 5 - Estrutura do futebol feminino no Brasil, em janeiro de 2019.....	71
Figura 6 - Mecanismos de isomorfismo institucional referentes ao futebol feminino	79
Figura 7 - Futebol feminino e o incremento no desempenho organizacional dos clubes.....	83
Figura 8 - Valor investido no futebol feminino e orçamento para 2019	84
Figura 9 - Modelo operacional de análise	100
Figura 10 – Distribuição da amostra dos clubes, por país e confederação de vínculo	104
Figura 11 - Esquema paradigmático da investigação	111
Figura 12 - Fatores retidos na AF.....	123
Quadro 1 - Explicação de como os temas emergiram	88
Quadro 2 - Descrição da categorização dos artigos, conforme área, tópico e nível.....	89
Quadro 3 - Estudos anteriores que se relacionam à problemática de pesquisa	92
Quadro 4 - Variáveis institucionais relacionadas à estrutura de futebol feminino.....	105
Quadro 5 - Dados referentes à estrutura do futebol feminino, por categoria	107
Quadro 6 - Variáveis referentes à estrutura do futebol feminino	109
Quadro 7 - Variáveis de desempenho relacionadas à estrutura de futebol feminino	109
Quadro 8 – Síntese dos resultados esperados e observados referentes aos fatores institucionais	148
Quadro 9 – Síntese dos resultados esperados e observados referentes ao desempenho.....	149

LISTA DE ABREVIATURAS

AFA	Associação do Futebol Argentino
APFUT	Autoridade Pública de Governança do Futebol
ASF	Associação Suíça de Futebol
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CEF	Caixa Econômica Federal
CFA	Associação de Futebol do Chipre
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DBU	Associação Dinamarquesa de Futebol
DFB	Federação Alemã de Futebol
EPO	Federação Helênica de Futebol
FA	Associação de Futebol [da Inglaterra]
FEC	Federação Equatoriana de Futebol
FIGC	Federação Italiana de Futebol
FFC	Federação Chilena de Futebol
FFF	Federação Francesa de Futebol
FIFPRO	Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels
FIFA	Federação Internacional de Futebol
HNS	Federação Croata de Futebol
IFFHS	Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol
KNVB	Real Associação Neerlandesa de Futebol
ÖFB	Associação Austríaca de Futebol
ONU	Organização das Nações Unidas
PROFUT	Programa de Modernização do Futebol Brasileiro
PZPN	Federação Polonesa de Futebol
RFEF	Real Federação Espanhola de Futebol
SFA	Associação Escocesa de Futebol
SvFF	Associação Sueca de Futebol
UAF	Associação Ucraniana de Futebol
UEFA	União das Federações Europeias de Futebol
UWCL	Liga dos Campeões da UEFA

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Questão de pesquisa	19
1.3	Objetivos.....	21
1.4	Declaração de tese.....	22
1.5	Justificativa e originalidade.....	22
1.6	Estrutura do estudo	24
2.	SUPORTE TEÓRICO	26
2.1	Futebol feminino	26
2.1.1	Organizações esportivas	27
2.1.2	Futebol feminino na Europa.....	29
2.1.2.1	Alemanha	30
2.1.2.2	Áustria.....	32
2.1.2.3	Chipre.....	33
2.1.2.4	Croácia	35
2.1.2.5	Dinamarca	36
2.1.2.6	Escócia	37
2.1.2.7	Espanha	38
2.1.2.8	França.....	40
2.1.2.9	Grécia	42
2.1.2.10	Holanda	43
2.1.2.11	Inglaterra	45
2.1.2.12	Itália.....	50
2.1.2.13	Polônia.....	52
2.1.2.14	Portugal	53
2.1.2.15	Romênia	54
2.1.2.16	Suécia	55
2.1.2.17	Suíça.....	57
2.1.2.18	Turquia	58
2.1.3	Futebol feminino na América do Sul	60
2.1.3.1	Argentina.....	60
2.1.3.2	Brasil	61
2.1.3.3	Chile.....	72
2.1.3.4	Equador	74

2.2	Base teórica	75
2.2.1	Teoria institucional.....	76
2.2.2	Visão baseada em recursos (RBV).....	80
2.3	Panorama científico sobre a temática	84
2.4	Proposição das hipóteses de pesquisa e modelo operacional de análise	93
3	PERCURSO METODOLÓGICO	101
3.1	Tipologia da pesquisa	101
3.2	Delimitação do espaço-temporal	103
3.3	Variáveis e constructos.....	105
3.4	Desenho da pesquisa.....	110
4	RESULTADOS	116
4.1	Fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino	116
4.2	Classificação dos clubes quanto à estrutura do futebol feminino	124
4.3	Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF)	127
4.3.1	Índice de estrutura do futebol feminino – estrutura física (IEFF-F).....	129
4.3.2	Índice de estrutura do futebol feminino econômico-financeira (IEFF-EF)	134
4.4	IEFF <i>versus</i> desempenho organizacional	143
4.5	Síntese dos resultados dos testes de hipóteses	148
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
	REFERÊNCIAS	156
	APÊNDICE A	172

1. INTRODUÇÃO

Esta seção contempla o polo epistemológico da pesquisa, introduzindo os principais aspectos concernentes à problemática identificada por esta investigação, iniciando por sua contextualização. Em seguida, a partir das lacunas teóricas observadas, apresentam-se as questões norteadoras da pesquisa, acompanhadas pelos objetivos delineados a fim de respondê-las. Na sequência, é apresentada a declaração de tese, seguida pela justificativa e originalidade, sinalizando a relevância da pesquisa bem como suas contribuições esperadas. Finalizando esta seção, expõe-se a estrutura deste estudo.

1.1 Contextualização

Promover a participação de mulheres no futebol entrou, na última década, como prioridade na agenda dos órgãos internacionais do futebol, como a Fédération Internationale de Football Association [FIFA] (2014, 2016, 2019a), a Confederação Sul-Americana de Futebol [Conmebol] (2016) e a Union of European Football Associations [UEFA] (2017). Contudo, apesar da modalidade apresentar estrutura profissionalizada em alguns países, nem sempre foi assim. O futebol feminino, em especial, enfrenta diferentes dificuldades e desafios, desde a sua proibição que perdurou por quase todo o século passado.

Especificamente no contexto do futebol europeu, proprietários (*shareholders*) e diretores (*stakeholders*) dos clubes expressaram preocupações com custos crescentes e falta concomitante de receitas (por exemplo, emissão de ingressos e transmissão televisiva) disponíveis para equipes de futebol feminino (European Club Association [ECA], 2014), aumentando o ceticismo sobre a possibilidade de o futebol se tornar financeiramente sustentável em um futuro próximo (ALLISON, 2016).

No entanto, pode-se verificar que, nos Estados Unidos, quando comparada à equipe masculina, a feminina teve melhor desempenho econômico – em arrecadação (receitas), recordes de audiência, e lucro líquido (após deduzidas as despesas) – melhor desempenho desportivo (mais títulos) e jogou mais partidas – entretanto o mesmo não se pode dizer dos salários das jogadoras, que continuam inferior aos dos homens (DAS, 2016).

No Brasil, a realidade é ainda mais desafiadora, pois, apesar de revelar a “rainha do futebol”, Marta – recordista entre homens e mulheres quanto ao número de títulos de melhor futebolista da FIFA (seis vezes) (FIFA, 2018), maior artilheira da história da Copa do Mundo da FIFA, com 17 gols (superando o alemão Klose, 16 gols, e o compatriota Ronaldo, 15 gols) (CBF, 2019a), e maior artilheira da história da Seleção Brasileira, com 120 gols, superando até

mesmo o “rei do futebol”, Pelé (ALMEIDA, 2021) –, a profissionalização das mulheres no futebol brasileiro ainda dá seus primeiros passos.

Aqui, o futebol feminino ainda é praticado basicamente de forma amadora, uma vez que a maioria das atletas desenvolve outras atividades profissionais (BALARDIN et al., 2018). O investimento no futebol feminino é pequeno e com pouca visibilidade tanto de público como da mídia em geral (SARDINHA, 2011).

Knijnik (2015) levanta alguns argumentos para a situação da modalidade no Brasil, com base na sua análise histórica. Apesar do sucesso das equipes olímpicas, em todas as localidades do País, desde o terreno da escola até campos profissionais de futebol, enfrenta-se proibição (Decreto Lei nº. 3.199/1941 e Deliberação CND nº. 7/1965, revogada pela Deliberação CND nº. 10/1979), preconceito e discriminação (KNIJNIK, 2015) quando mulheres buscam jogar futebol na autoproclamada “Nação do futebol”.

Somente em 2013, próximo à FIFA World Cup Brazil 2014 e à Rio 2016 (Jogos Olímpicos), a Confederação Brasileira de Futebol [CBF] realizou a primeira edição do Brasileirão Feminino. A competição só foi viabilizada graças a um patrocínio de R\$ 10 milhões da Caixa Econômica Federal [CEF] (BARSETTI, 2013).

Ademais, duas regulamentações recentes passaram a exigir investimentos em futebol feminino pelos clubes profissionais brasileiros. A Lei nº. 13.155/2015, que criou o Programa de Modernização do Futebol Brasileiro [Profut] – estabeleceu princípios e práticas a fim de promover a gestão transparente e democrática e viabilizar a saúde financeira das entidades desportivas, incluindo investimento mínimo dos clubes no futebol feminino – e o Regulamento de Licenciamento de Clubes aprovado pela Conmebol (2016), que exigiu times femininos para todos os clubes que disputam as Copas Libertadores e Sul-Americana.

Em 2017, a CBF criou o licenciamento dos clubes para a disputa de suas competições oficiais e alterou a fórmula de disputa do Brasileirão Feminino, reduzindo a 1ª divisão de 20 para 16 times e criou a Série A2, também com 16 equipes (CBF, 2016). A ampliação no Campeonato Brasileiro, contudo, foi acompanhada pelo cancelamento da Copa do Brasil de Futebol Feminino.

Segundo Alves (2019), somente em 2019 os clubes profissionais passaram a (i) cumprir as exigências da CBF e (ii) possuir equipes femininas – e ainda assim, não necessariamente as atletas são recursos controlados pelo clube. Alguns clubes fizeram parcerias com clubes

amadores para fornecimento de uniforme, campo para treino e estrutura mínima, mas sem arcar com custos com as atletas (ALVES, 2019).

Com a pandemia da Covid-19, a economia mundial foi afetada, e com o mercado do futebol não foi diferente, principalmente o feminino, que estava começando a dar seus primeiros passos. Muitos clubes passaram a depender de auxílio das confederações para manter suas atletas (CBF, 2020; 2021), sendo casos de veiculação na mídia de desvio de funcionalidade do uso do recurso transferido aos clubes (CANHEDO; OLIVEIRA, 2020; MENDONÇA, 2020; RODRIGUES; RICHMOND, 2020).

Em junho de 2020, a Conmebol decidiu suspender o processo de aplicação de licenças de clubes no futebol feminino como requerimento obrigatório para participar na Conmebol Libertadores Feminina 2020 – disputada na Argentina, de 5 a 21 de março de 2021 –, dada a excepcionalidade da situação gerada pela Covid-19 (Conmebol, 2020a). O sistema de licença de clubes é um dos projetos fundamentais na qual a Confederação se baseia para impulsionar a profissionalização do futebol feminino na América do Sul, potenciando assim o âmbito esportivo, financeiro, administrativo, de infraestrutura e jurídico dos diferentes clubes (Conmebol, 2020a).

Contudo, em aposta ao desenvolvimento e profissionalização do futebol feminino sul-americano, o presidente da Conmebol, Alejandro Domínguez, realizou vários anúncios durante seu discurso de abertura do Congresso Futebol com F de Feminino que aconteceu em dezembro de 2020, tais como: a Conmebol Copa América Feminina passará a ser disputada a cada dois anos a partir de 2022; a Conmebol propõe a criação da Copa Intercontinental entre clubes femininos; a Conmebol exonerará o pagamento de Licenças Pro de treinadoras a todas as mulheres durante três anos (Conmebol, 2020b).

Após 28 anos de sua criação, a FIFA Women's World Cup foi transmitida, no Brasil, pela primeira vez em 2019 em rede de televisão aberta, na maior emissora do País. Em 2015, duas emissoras exibiram os jogos da seleção brasileira na competição, mas esta foi a primeira vez que o torneio feminino completo foi transmitido no “país do futebol”. Comparado à competição masculina, é ainda muito recente, porquanto a FIFA World Cup, referente às equipes masculinas, teve a primeira edição em 1930, sendo transmitida no Brasil pelo rádio em 1938 e televisão em 1970.

Enquanto taxas de participação e investimentos aumentaram nos últimos 25 anos (FIFA, 2014; UEFA, 2017), alguns atributos institucionais – como demanda consistente de

espectadores – continuam a ser desafios estratégicos enfrentados pelo futebol feminino (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019). Para Porter (1986; 1996), a estratégia para mudança é um processo que deve ser compreendido como sendo de médio a longo prazo, por volta de dois a dez anos, dependendo da intensidade na qual se pretende modificar algo.

De acordo com as estatísticas, são mais de 29 milhões de mulheres jogando futebol ao redor do mundo, dados estes que dobraram nos últimos 10 anos (BALARDIN et al., 2018). Os países desenvolvidos, como os Estados Unidos, tratam o futebol feminino de forma profissional e organizada, com um número de praticantes e torcedores elevado – o que representa um retorno financeiro maior aos clubes e às instituições que atendem ao futebol (RADNEDGE, 2009).

A FIFA Women's World Cup France 2019 foi um sucesso de audiência e visibilidade em todo o Mundo, quebrando marcas e superando importantes jogos do masculino (EXAME, 2019). O evento quadrienal das mulheres é considerado como um complemento ao torneio masculino, que é o acontecimento esportivo global mais assistido, mas esta edição de 2019 mostrou números sem precedentes, pelo menos quando se trata de redes de TV em todo o mundo (TORRES, 2019).

Países “loucos por futebol”, como Brasil, normalmente não assistem a jogos femininos, mas, desta vez, os torcedores apoiaram as partidas das seleções em números elevadíssimos (TORRES, 2019). Já nas duas primeiras semanas do torneio, audiências recordes foram registradas (MCLEAN, 2019): 19,728 milhões de brasileiros assistiram à vitória do Brasil sobre a Jamaica; os franceses se reuniram para a vitória dos anfitriões, resultando em um recorde de 10,655 milhões de telespectadores; e 4,019 milhões de telespectadores foi o recorde de audiência no Reino Unido alcançado pelo confronto entre a Inglaterra e a Escócia.

O jogo da final da Women's World Cup encerrou o campeonato com “chave de ouro”, com mais recordes de audiência, sendo transmitida no Brasil em TV aberta, por TV Globo e TV Bandeirantes, e fechada, via SporTV, entre Estados Unidos – a seleção com maior infraestrutura, investimentos e liga mais forte do Mundo – e Holanda – a jovem seleção campeã europeia de 2017, que desbancou países tradicionais como Suécia e Inglaterra, após um Plano de desenvolvimento da base do futebol feminino que começou em 2004.

Com mais de 200 empresas de radiodifusão e com muitos jogos transmitidos em horário nobre na rede de televisão, a FIFA estimou que a última Copa do Mundo atraiu um bilhão de espectadores pela primeira vez (BBC, 2019).

Com o crescente interesse pelo futebol feminino, o varejo mostra uma tendência semelhante aos recordes de audiência: a Nike, por exemplo, relata que camisas da seleção feminina são as mais vendidas de todos os tempos, entre homens e mulheres (TORRES, 2019). Esses dados exprimem relevância e potencialidade econômica ao futebol feminino mundial.

Sob a mesma ótica, a FIFA avalia que nos próximos anos o aumento da receita para torneios de mulheres crescerá muito e, para não perder o protagonismo no comando dos torneios mundiais, apresentou ideia de criar um Mundial de Clubes feminino (RIZZO, 2020). O presidente da FIFA, Gianni Infantino, diz que o Mundial entraria no borderô de US\$ 1 bilhão que a federação pretende investir no futebol feminino até 2022 (RIZZO, 2020). O projeto é que o torneio seja anual ou a cada dois anos, para fortalecer o crescimento da modalidade.

Sob esse contexto, na subseção seguinte, apresentam-se as lacunas teóricas observadas na literatura que suscitaram o delineamento da problemática a ser investigada.

1.2 Questão de pesquisa

Alguns estudos sugerem que as organizações esportivas, ao longo do tempo, se tornam mais sintonizadas com seus ambientes (COUSENS; SLACK, 2005; O'BRIEN; SLACK, 2004; SLACK, 1994) e se parecem mais semelhantes umas às outras (ALLISON, 2016). Outras pesquisas investigaram os imperativos conflitantes apresentados por múltiplas lógicas sociais de ação, sob a demanda de diversos atores (NITE; SINGER; CUNNINGHAM, 2013; SKIRSTAD; CHELLADURAI, 2011; WASHINGTON, 2004; WASHINGTON; VENTRESCA, 2008).

Sob essa perspectiva, entende-se que as organizações esportivas são frequentemente localizadas em campos institucionais, ou segmentos próprios, que as submetem a múltiplas demandas. Contudo, a maioria das pesquisas sobre os ambientes institucionais das organizações esportivas tem se concentrado nos esportes masculinos (ALLISON, 2016).

A estrutura financeira dos clubes de futebol feminino, na prática, assemelha-se à dos clubes amadores masculinos, cujas principais fontes de renda vêm de doações e investimentos privados, com uma contribuição muito menos substancial do prêmio em dinheiro e receitas de bilheteria e transmissão de jogos (ECA, 2014; Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels [FIFPro], 2017).

Portanto, ante a necessidade de geração de mais receitas de todas as fontes (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), identificar fatores institucionais que favorecem a estrutura do

futebol feminino, que, por sua vez, têm potencial para incrementar o desempenho organizacional dos clubes, tanto em nações desenvolvidas como emergentes, é crucial para a sustentabilidade corporativa do futebol feminino.

Argumentos teóricos apontam uma relação entre os distintos atributos internos, bem como diferentes fontes e níveis de pressão externa em nações desenvolvidas e emergentes, sustentados pelos mecanismos de isomorfismo enraizados na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Entende-se, portanto, com base na Teoria Institucional, que *atributos internos* – como Natureza jurídica, Finalidade econômica, Endividamento, Porte, Representatividade feminina na alta gestão – e *pressões externas* – como Confederação de vínculo, Nível da Liga masculina, Torneios FIFA, Internacionalização de atletas, Hegemonia do futebol masculino nacional, Economia nacional e Auditoria Independente – impulsionam a estrutura do futebol feminino.

Somados a isso, fundamentos da Visão Baseada em Recursos – RBV, do inglês *Resource-based View* (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984) defendem o ponto de vista de que o sucesso de uma organização é derivada de sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada de recursos.

Entende-se, portanto, com base na RBV, que a estrutura de futebol feminino pode ser considerada um recurso estratégico sustentável, controlado pela empresa; que apresenta características específicas, que podem determinar o sucesso ou o fracasso do negócio; que, por sua vez, aumenta a eficácia organizacional, distinta para cada perfil; e que, de modo consequente, reflete-se em melhor desempenho organizacional (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984) – operacional, econômico-financeiro e de geração de valor.

A partir destas correntes teóricas, duas partes específicas do mercado do futebol feminino que se complementam serão investigadas.

A primeira quanto à identificação dos fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes, em nações desenvolvidas e emergentes, considerando padrões de isomorfismo institucional apresentados pela Teoria Institucional, buscando explicar por que e como as instituições jurídicas, de mercado e sociais nacionais, moldam o comportamento e o desempenho dos clubes.

A segunda diz respeito aos reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes, considerando a RBV, que entende que o desempenho superior de

uma organização é resultado da sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada de seus recursos (estratégia de posicionamento de recursos) (WERNERFELT, 1984), específicos e não replicáveis (BARNEY, 1991), ao que se enquadram os ativos intangíveis inerentes aos clubes de futebol.

Contudo, alguns estudos (CUNHA; MACHADO; MACHADO, 2020; GAZZOLA et al., 2019; MAGLIO; REY, 2017; MAIA; CARDOSO; PONTE, 2013; MAIA; VASCONCELOS, 2016; MAIA et al., 2018; PAVLOVIC; MILACIC; MILACIC, 2014; REZENDE; DALMÁCIO, 2015; SILVA; CARVALHO, 2009) ressaltam que, em geral, é identificado baixo a razoável nível de evidenciação pelos clubes de futebol, brasileiros e europeus.

Diante do exposto, esta tese identificou como lacuna primordial a ser explorada a identificação dos fatores determinantes à estrutura do futebol feminino dos clubes. Ademais, também foram encontradas outras lacunas quanto ao reflexo da estrutura do futebol feminino no desempenho dos clubes. Destarte, em face do contexto do estudo, e considerando as lacunas citadas, a presente tese procura responder às seguintes questões:

*Que fatores institucionais impulsionam a estrutura do futebol feminino dos clubes?
Quais os possíveis reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes?*

Sob essa perspectiva, na subseção seguinte, apresentam-se os objetivos, geral e específicos, delineados na presente pesquisa a fim de responder tais questões levantadas.

1.3 Objetivos

Sob este prisma, a pesquisa tem por objetivo geral analisar os fatores institucionais que impulsionam a estrutura do futebol feminino e seu possível reflexo no desempenho organizacional dos clubes.

Adicionalmente, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Identificar os fatores institucionais que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes;
- (ii) Classificar os clubes conforme estrutura do futebol feminino;
- (iii) Construir o Índice de Estrutura do Futebol Feminino – IEFF;
- (iv) Examinar relações entre o IEFF e o desempenho dos clubes.

Na subseção seguinte, apresenta-se a declaração de tese a ser investigada, com base no suporte teórico apresentado para responder às questões levantadas pela presente pesquisa.

1.4 Declaração de tese

Visando atender o critério de ineditismo, conforme exposto na questão de pesquisa, esta tese investiga duas partes específicas do futebol feminino que se complementam.

A primeira esquadrinha padrões de isomorfismo, com base na Teoria Institucional, com suporte na identificação dos fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes – em atendimento ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos.

A segunda esmiúça os reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho dos clubes, com base na Visão Baseada em Recursos (RBV), verificando a influência do IEFF (Índice de Estrutura do Futebol Feminino) no desempenho organizacional no âmbito dos clubes – em atendimento ao quarto objetivo específico.

Destarte, buscando ampliar a literatura sobre isomorfismo institucional com foco no mercado de futebol feminino e o incremento de desempenho organizacional no âmbito dos clubes, a presente pesquisa é desenvolvida a partir da seguinte tese:

O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes, que por sua vez cria valor a partir dos recursos aplicados, incrementando o desempenho organizacional.

Do exposto, na subseção seguinte, apresentam-se a justificativa da presente pesquisa, sinalizando sua originalidade e relevância bem como contribuições esperadas.

1.5 Justificativa e originalidade

Esta tese preenche lacuna primordial observada a partir da identificação dos fatores determinantes à estrutura do futebol feminino dos clubes, nacionais e internacionais. Neste sentido, explora uma das problemáticas elencadas por Nakamura e Cerqueira (2021, p. 3): “Diversidade no contexto do futebol e estratégias dos clubes”.

Embora a demanda por *performance* possa ter características comuns em vários esportes, é possível que haja diferenças substanciais entre as atividades masculinas e femininas. Em particular, o futebol representa uma plataforma para a constituição social e a apresentação de masculinidades hegemônicas, o que contribui para enfatizar as lógicas de domínio de gênero dentro e fora do campo (PFISTER, 2013; 2015). Isso influenciou a história, a popularidade e o

desenvolvimento do futebol feminino em muitos países, afetando também seu posicionamento geral no mercado esportivo profissional (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019).

Na literatura, considera-se que a representação feminina é especialmente importante para incremento no desempenho organizacional (DEZSÖ; ROSS, 2012; GREEN; HOMROY, 2018). Especificamente quanto ao mercado do futebol, o debate sobre os atributos institucionais e desempenho organizacional tem se concentrado nas equipes masculinas (COSTA et al., 2018; SZYMANSKI, 2008; SZYMANSKI; FITZSIMMONS; DANIS, 2019), não sendo encontrados estudos empíricos aplicados ao futebol feminino nessa temática.

Destarte, um foco peculiar foi definido com amparo nas contribuições de estudos sobre futebol feminino, oriundos de disciplinas sociológicas (BALARDIN et al., 2018; DUNN, 2016; HERZOG, 2018; JANUÁRIO; VELOSO; CARDOSO, 2016; JANUÁRIO, 2017; KNIJNIK, 2015; MCLACHLAN, 2019; WOODWARD, 2017) e econômicas (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019).

Embora atratividade e competitividade (HALLMANN, 2012; HALLMANN et al., 2016; KLEIN, 2004; LEFEUVRE; STEPHENSON; WALCOTT, 2013; MEIER; LEINWATHER, 2012; SCHALLHORN; KNOLL; SCHRAMM, 2017) representem algumas das principais questões que os *stakeholders* do futebol feminino lutam para superar, até hoje poucas publicações em economia esportiva investigaram empiricamente a causalidade entre fatores que determinaram esses desenvolvimentos no futebol feminino (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019).

Nesse sentido, este estudo busca obter uma melhor compreensão da estrutura do futebol feminino e seu reflexo no desempenho dos clubes, na tentativa de contribuir com novas evidências sobre essa questão. Assim, pretende-se preencher essa lacuna e superar limitações de estudos anteriores. Como uma forma de ressaltar a importância desta pesquisa, relatam-se, sinteticamente, as seguintes contribuições.

A contribuição conceitual desta tese reside na busca de melhor entendimento dos fatores institucionais determinantes à estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como da sua possível relação com o desempenho organizacional, visando a contribuir com evidências sobre esse ponto. Nesse sentido, este trabalho *stricto sensu* procura preencher lacunas científicas, haja vista não serem encontrados textos acadêmicos nacionais e internacionais sobre a matéria em questão.

Assim, estima-se potencial de contribuição do ponto de vista acadêmico-científico, quanto à: identificação de fatores institucionais determinantes à estrutura do futebol feminino, à luz da Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983); categorização e formulação de um índice de estrutura do futebol feminino – IEFF; e, identificação de possíveis reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes, à luz da RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984).

Sob o prisma gerencial e para políticas públicas, acredita-se que o estudo pode contribuir com base na comparação da estrutura de futebol feminino dos clubes, podendo servir de *benchmarking* para clubes que almejam ser referência ou ter boa imagem associada à promoção da equidade entre gêneros nesta modalidade desportiva. Ademais, pode servir de guia, orientando ações, políticas e condutas de (re)investimentos de *shareholders* e *stakeholders*, como: decisões sobre em que clube investir e em que categorias investir; decisões sobre formação de estrutura tecnológica e categorias de base de futebol feminino; definição de calendário e competições estáveis para potencializar o futebol feminino; transmissões via *streaming* para encontrar e cativar seu público; contratação de profissionais capacitados para transformar a presença do público em dinheiro (CAPELO, 2019), seja por meio de campanhas publicitárias e uso de redes sociais ou ações outras que possam ajudar na visibilidade das atletas e dos clubes, possibilitando mais patrocínio e renda.

Do ponto de vista social, pretende-se contribuir à discussão da matéria e futuros achados desta demanda acadêmica para reflexões no tocante a fatores que favorecem a sustentabilidade do futebol feminino. Sob essa perspectiva, contribuir ao debate quanto à elaboração de estratégias de ação que busquem a transformação do *status quo*, de uma realidade preconceituosa, atributiva ao futebol os epítetos masculino e masculinizante (JANUÁRIO; VELOSO; CARDOSO, 2016; JANUÁRIO, 2017), para uma realidade igualitária e potencializadora a todos os gêneros, valorizando as mulheres por seus atributos profissionais e promovendo oportunidades a nível operacional, gerencial e estratégico.

1.6 Estrutura do estudo

Este projeto de tese está segmentado em quatro seções, a iniciar por esta Introdução. Nesta, foi situada a contextualização e problemática, que dá origem às questões de pesquisa e aos objetivos geral e específicos. Sequencialmente, a tese proposta é construída, resultante da meta-análise que possibilitou destacar o estado da arte, a originalidade da investigação e as

lacunas da literatura que podem ser preenchidas mediante a análise prevista. Na sequência apresenta-se a justificativa e originalidade do estudo.

A próxima seção constitui o polo teórico da pesquisa, subdividido em quatro subseções. Na primeira, busca-se descrever como se deu o desenvolvimento do futebol feminino em países emergentes e desenvolvidos. A segunda subseção é dedicada a discutir as teorias e seus pressupostos aplicáveis ao estudo. Aborda-se na terceira subseção o panorama científico sobre a temática, enquanto a última apresenta a proposição das hipóteses de pesquisa e o modelo operacional de análise.

O percurso metodológico compreende a terceira seção. Nele se encontram: a tipologia da pesquisa, a delimitação espaço-temporal com a população e período de análise, bem como o desenho de pesquisa com a operacionalização de variáveis e modelos econométricos.

Por fim, a quarta seção contempla a apresentação dos resultados realizados, a partir de 6.119 observações analisadas referentes aos 102 clubes da amostra, representantes de 22 países. Inicialmente, são apresentados os fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino, seguido pela classificação dos clubes quanto à estrutura do futebol feminino, construção do Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF), e análise das relações entre IEFF e o desempenho dos clubes de futebol ranqueados pelo IFFHS (2019).

2. SUPORTE TEÓRICO

Esta seção contempla o polo teórico pertinente que servem de fundamentação ao polo epistemológico desta pesquisa apresentado no capítulo introdutório, a partir da construção do modelo conceitual e operacional de análise. Buscou-se aqui retratar, descrever e discutir os principais tópicos que direcionam esta investigação. A seção é segmentada em quatro seções menores, mas que dialogam entre si e juntas estabelecem os pilares que sustentam a inquietação que motiva a realização da pesquisa.

A primeira subseção discorre sobre o objeto central de análise da presente tese, estrutura de futebol feminino dos clubes, e apresenta o estágio de desenvolvimento do futebol feminino nos 22 países que compõem a amostra investigada.

Em seguida, as bases teóricas que dão suporte à pesquisa são apresentadas, a partir dos argumentos sobre: possíveis fatores determinantes à estrutura do futebol feminino, baseando-se nos conceitos de isomorfismo e legitimidade enraizados na Teoria Institucional; e prováveis reflexos no desempenho dos clubes, a partir das premissas de utilização dos recursos vide Visão Baseada em Recursos (RBV).

Em seguida, o terceiro tópico aborda o panorama científico sobre a temática. E, finalizando a seção teórica, expõem-se as hipóteses e o modelo operacional de análise.

2.1 Futebol feminino

É importante ressaltar que o futebol enquanto modalidade esportiva não é diferente, seja praticado por homens ou por mulheres. Contudo, quando se investiga o ‘mercado do futebol’, verifica-se salutar diferença quanto ao seu desenvolvimento e solidez. O objeto central de análise da presente tese é a estrutura de futebol feminino dos clubes, considerada como o conjunto de recursos internos (capital humano, físico, tecnológico e financeiro) aplicados no futebol feminino pelos clubes.

Neste sentido, esta primeira subseção apresenta o estágio de desenvolvimento do futebol feminino mundial. Inicialmente, são apresentadas as organizações esportivas que regulamentam, organizam e dão suporte ao desenvolvimento do futebol feminino, de uma forma geral. Em seguida, descreve-se como se deu o desenvolvimento do futebol feminino nos países que pertencem à amostra investigada nesta pesquisa.

2.1.1 Organizações esportivas

Atualmente há algumas organizações que regulamentam, organizam e dão suporte para o futebol no mundo. Uma dessas organizações é a Fédération Internationale de Football Association [FIFA] (Sardinha, 2011). No entanto, antes mesmo da criação da FIFA em 1904, havia outra entidade chamada International Football Association Board [IFAB], fundada em 1882, que regulamenta as regras do futebol, aprova leis do esporte e ainda elabora e propõe regras complementares ao futebol (Sardinha, 2011). Com o passar dos anos e o surgimento da FIFA, esta incorporou as regras já determinadas pela IFAB (FIFA, 2019a).

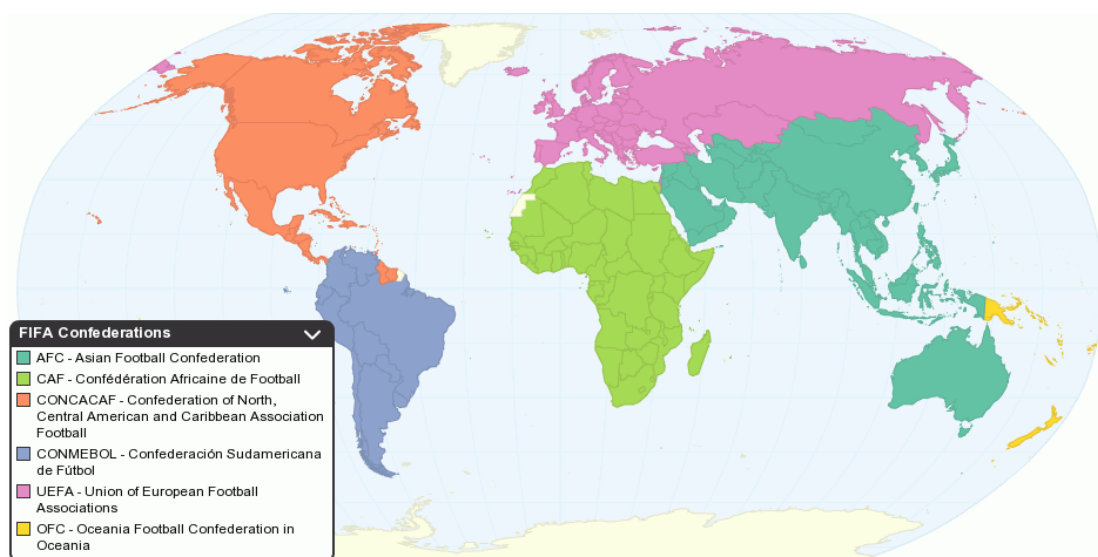
Dentre os sete objetivos definidos no estatuto da FIFA (2019a), um se relaciona diretamente com a proposta da presente tese: *promover o desenvolvimento do futebol feminino e a participação das mulheres em todos os níveis de governança do futebol*.

A FIFA ainda possui um comitê específico para a organização das copas do mundo de futebol feminino profissional e para as copas do mundo de futebol feminino sub-20 e sub-17, os quais devem cumprir com os acordos com as associações organizadoras, bem como as regras do jogo e regulamento do campeonato. Ademais, possui também comitês para cada competição organizada (FIFA, 2019a).

Em conjunto com a FIFA (2019a), seis Confederações organizam competições em diferentes continentes, sem invadir os direitos das Associações nacionais: a Confederação Asiática de Futebol (AFC, do inglês *Asian Football Confederation*), na Ásia; a Confederação Africana de Futebol (CAF, do francês *Confédération Africaine de Football*), na África; a Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe (CONCACAF, do inglês *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*), na América do Norte e Central e no Caribe; a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL, do espanhol *Confederación Sudamericana de Fútbol*), na América do Sul; a Confederação de Futebol da Oceania (OFC, do inglês *Oceania Football Confederation*), na Oceania; e, a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA, do inglês *Union of European Football Associations*), na Europa.

A Figura 1 apresenta o mapa do mundo com a área de atuação das seis Confederações reconhecidas pela FIFA.

Figura 1 - Mapa de atuação das seis Confederações reconhecidas pela FIFA



Fonte: ChartsBin (2010).

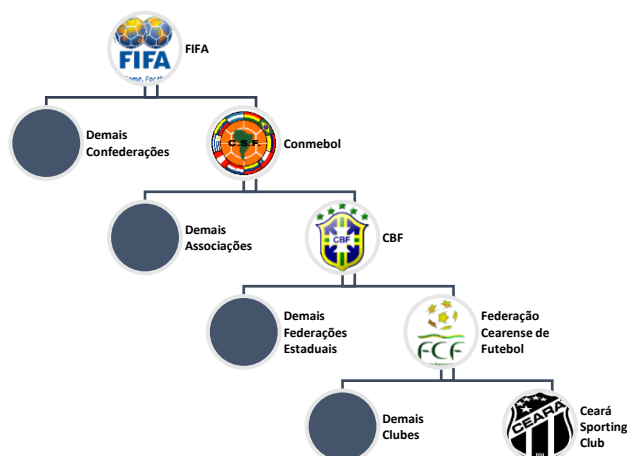
No Estatuto da Conmebol (2016) passou a ser exigida a candidatura de pelo menos uma mulher ao Conselho da FIFA. Além disto, o Conselho deve levar em conta que as mulheres devem ter representação nos órgãos judiciais. Com relação ao futebol feminino a Conmebol, por sua vez, possui uma comissão específica para tratar dos assuntos referentes às mulheres no futebol, que tem por objetivo criar campeonatos, assegurar a disciplina no jogo e respeito às suas regras. O detalhamento de algumas exigências específicas é apresentado mais à frente.

A FIFA possui 211 Associações afiliadas (<https://www.fifa.com/associations/>, recuperado em 6 de agosto, 2019). Como representantes da FIFA em seus países, as Associações, como por exemplo a Confederação Brasileira de Futebol [CBF], têm a obrigação de respeitar os estatutos, objetivos e ideais do corpo diretivo do futebol e promover e administrar o esporte em conformidade (FIFA, 2019a).

A CBF (2019b) conta ainda com 27 Federações em cada Estado e no Distrito Federal, responsáveis por desenvolver o esporte em cada localidade respectiva.

A Figura 2 ilustra as principais organizações do futebol, a exemplo no Brasil.

Figura 2 - Esquema hierárquico das organizações esportivas de futebol



Fonte: Elaboração própria.

Além das organizações dispostas na Figura 5, no Brasil, assim como em outros países, tem-se um outro órgão que colabora para a organização do futebol, assim como outras modalidades olímpicas, que é o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), bem como órgãos governamentais que auxiliam e dão suporte ao esporte, como Ministério do Esporte a nível nacional, e secretarias de esporte, a nível estadual e municipal (SARDINHA, 2011).

Contudo, apesar de hoje já se ter uma estrutura definida, nem sempre foi assim. O futebol feminino, em especial, passou por muito mais dificuldades e desafios do que os que enfrenta hoje. Nas subseções seguintes, são apresentados como se deu o desenvolvimento do futebol feminino em países desenvolvidos e emergentes, no Velho Mundo e no Novo Mundo (América do Norte e América do Sul).

2.1.2 Futebol feminino na Europa

O presente tópico descreve a evolução histórica, bem como destaca os principais instrumentos de isomorfismo institucional ao desenvolvimento do futebol feminino no Velho Mundo, especificamente na Alemanha, Áustria, Chipre, Croácia, Dinamarca, Escócia, Espanha, França, Grécia, Holanda, Inglaterra, Itália, Polônia, Portugal, Romênia, Suécia, Suíça, Ucrânia, países que possuem clubes na amostra do presente estudo.

Entre tais países, destacam-se as cinco Associações da UEFA que estão no topo do *Ranking* Mundial de Futebol Feminino da FIFA (2019b): Alemanha (2º), Inglaterra (3º), França (4º), Holanda (8º) e Suécia (9º). Completando os dez primeiros no topo do *ranking* mundial estão: Estados Unidos (1º) e Canadá (5º), da América do Norte – CONCACAF; Austrália (6º) e Japão (7º), da Oceania e Ásia, respectivamente – AFC; e, Brasil (10º), da América do Sul – CONMEBOL.

Para tanto, com base na pesquisa bibliográfica e documental, a partir de informações do relatório da UEFA (2017) e da FIFA (2019b), bem como estudos anteriores, apresenta-se, a seguir, o estágio do desenvolvimento do futebol feminino na Europa.

2.1.2.1 Alemanha

De acordo com dados da UEFA (2017), com uma população de 82,1 milhões, e na 2ª posição no *Ranking* da FIFA, 1970 marca o início do futebol feminino nacional na Alemanha, com a Federação Alemã de Futebol (Deutscher Fußball-Bund – DFB).

Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino alemão:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 203.756 (total); 92.575 (maiores de 18 anos); 111.181 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 209.713;
 - Variação desde 2016: -5.957 (redução);
 - Variação desde 2013: -22% (redução);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 4.402;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 10-20km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim.

Atualmente, o futebol feminino na Alemanha é praticado ativamente por mais de um milhão de meninas e mulheres, contudo, as mulheres alemãs tiveram que percorrer uma trajetória repleta de espinhos, escárnio, menosprezo, ridicularização e até proibição da prática do futebol (WENZEL, 2019).

Em 1922, estudantes universitárias organizaram um campeonato de futebol feminino do qual participaram equipes de diversas escolas superiores da Alemanha. O primeiro registro documentado de um jogo é de 1927, quando uma equipe de Munique derrotou um time de Berlim por 2 a 1 (WENZEL, 2019).

Segundo Wenzel (2019), o clima político no país também não ajudava. O regime nazista prescrevia para as mulheres alemãs o papel primordial da maternidade e não o de jogadoras de futebol. Imaginava-se que, com o fim do regime nazista em 1945 e com a instituição de um Estado democrático em 1948, algo poderia mudar no cenário do futebol feminino. Porém, pouco adiantou o entusiasmo feminino. Em julho de 1955, a Federação Alemã de Futebol proibiu os clubes associados de criar um Departamento de Futebol Feminino.

Não bastasse isso, os clubes eram proibidos também de ceder os seus campos de futebol para que mulheres pudessem treinar, e juízes e bandeirinhas não poderiam atuar em jogos extraoficiais de futebol feminino. Para os burocratas da federação, “futebol é incompatível com a natureza e a dignidade da mulher”. Porém, mesmo com toda essa oposição oficial, as mulheres não desistiram, é o que ressalta Wenzel (2019).

Associações livres das amarras oficiais se formaram e incentivavam o futebol feminino. Um ano depois da proibição houve um jogo extraoficial de seleções: 18 mil espectadores lotaram o pequeno estádio em Essen, no Vale do Ruhr, para ver Alemanha 2 x 1 Holanda (WENZEL, 2019).

Em 1964, a FIFA enviou uma circular a todas as federações do mundo para saber qual era sua posição sobre o futebol feminino (WENZEL, 2019). Ainda segundo Wenzel (2019), a Federação Alemã não teve dúvida e manteve sua postura retrógrada: “Tendo em vista pareceres médicos, na Alemanha o futebol feminino continua proibido por causar danos irreversíveis ao organismo da mulher”. Contudo, estima-se que, na época, aproximadamente 60 mil adolescentes treinavam pelo menos uma vez por semana, inclusive em clubes da própria federação. Eram chamados de ‘treinos subversivos’, porque subvertiam as ordens vindas de cima (WENZEL, 2019).

Finalmente, diante da pressão popular, em outubro de 1970, acabou com a proibição do futebol feminino, com algumas exigências: bola mais leve, campo menor, menos tempo de jogo. Restrições que, com o tempo, foram caindo uma a uma (WENZEL, 2019).

Os resultados da oficialização do futebol feminino não demoraram para aparecer. Segundo Wenzel (2019), a primeira conquista do título de campeã europeia, em 1989, foi o divisor de águas para o futebol feminino na Alemanha. Desde então, as alemãs acumularam mais sete títulos europeus, dois mundiais e um olímpico. Nenhuma outra seleção feminina da Europa ostenta tantos triunfos.

No cenário nacional, a Bundesliga feminina existe desde 1990 e foi constituída nos mesmos moldes da liga masculina, com duas divisões nacionais e cinco regionais num total de 92 clubes (WENZEL, 2019). Segundo Santos (2019), 12 equipes disputam a primeira divisão e o destaque do Campeonato Alemão é o Frankfurt, com sete títulos. Turbine Postdam está bem próximo, com seis. TSV Siegen tem quatro; Wolfsburg, três. FSV Frankfurt e Bayern de Munich possuem dois cada um. Grun-Weib Brauweiler, FCR Duisburg e TuS Niederkirchen conquistaram o torneio em uma oportunidade. As alemãs também disputam a Frauen DFB Pokal.

Em nível internacional, inicialmente nomeada como UEFA Women's Cup, e depois reformatada para Women's Champions League (2008), a Champions League feminina existe desde 2001-2002 e é a única competição de grande nível na Europa, diferente do futebol masculino, que possui a Liga dos Campeões e a Liga Europa (SANTOS, 2019). Na Alemanha, quatro clubes diferentes levantaram a taça: FFC Frankfurt, quatro vezes; Turbine Potsdam e Wolfsburg, em duas oportunidades cada; e o Duisburg com uma conquista.

As mulheres obtiveram muitos avanços no futebol, mas outros estão para serem conquistados, é o que aponta Wenzel (2019), como, por exemplo: salários e prêmios de jogadoras profissionais, que ainda muito aquém dos que são pagos a seus colegas homens; patrocínio e cobertura da mídia para o futebol feminino, que necessitam de implementação.

Contudo, cabe destacar que, embora os clubes alemães tenham uma rica história na Liga dos Campeões da UEFA (UWCL), ganhando nove títulos desde 2002, o Bayern Munich, líder da liga alemã, nunca chegou à final (THOMPSON, 2021).

2.1.2.2 Áustria

Futebol é o segundo esporte mais popular na Áustria (LAPPER, 2021), país de língua alemã na Europa Central. A Associação Austríaca de Futebol (em alemão, Österreichischer Fußball-Bund - ÖFB), foi fundada em 1904 e é membro da FIFA desde a fundação.

Com uma população de 8,8 milhões, e na 20ª posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Áustria é 2005 (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino austríaco:

- Quanto às jogadoras registradas:

- Número de jogadoras registradas: 20.548 (total); 8.095 (maiores de 18 anos); 12.435 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 19.153;
 - Variação desde 2016: +1.395 (acrécimo);
 - Variação desde 2013: +3% (acrécimo);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipas seniores registradas: 250;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipas na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 10-20km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Contudo, o futebol feminino não é recente neste país. Segundo Öhlinger e Schöggel (2019), o primeiro clube de futebol feminino foi fundado em 1924 (Wiener Damenfußballklub). Em 1935, foi fundada a Österreichische Damenfußball-Union (ÖDU), que organizou um campeonato feminino separado com equipas de Viena. A ÖDU foi dissolvida em 1938 devido ao Anschluß com a Alemanha nazista. Em 1957, algumas partidas não oficiais foram disputadas; o primeiro campeonato oficial não começou até a temporada 1972/73.

Criado em 1973, pela Federação Austríaca de Futebol, o Campeonato Austríaco de Futebol Feminino ou ÖFB-Frauenliga é a principal liga de futebol feminino na Áustria. Nos últimos anos St. Pölten tem dominado a liga, com cinco campeonatos seguidos. O campeão e vice-campeão apuram-se para a Liga dos Campeões de Futebol Feminino da UEFA (ÖHLINGER; SCHÖGGL, 2019).

Do exposto, o futebol feminino austríaco ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.3 Chipre

No começo do século XX, o futebol foi introduzido pelos britânicos no Chipre, terceira maior e mais populosa ilha no Mediterrâneo e um Estado-membro da União Europeia desde 2004. Inicialmente praticado em escolas, logo se tornou popular e um dos muitos clubes de futebol surgiram.

Com uma população de 1,165 milhões, e na 115ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o futebol feminino nacional no Chipre começou em 1972 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino cipriota:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 1.000 (total); 234 (maiores de 18 anos); 766 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 1.465;
 - Variação desde 2016: -465 (redução);
 - Variação desde 2013: + 1% (acréscimo);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 10;
 - Estrutura da liga nacional: Fechado;
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 40-60km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

A Cypriot First Division é a principal divisão do futebol feminino em Chipre. Está em funcionamento desde a sua criação pela Associação de Futebol de Chipre (CFA) e seu criador, o Sr. Tassos Katsikidis (vice-presidente do conselho) durante a temporada 1998-99. A equipe vencedora da liga se classifica para uma vaga na Liga dos Campeões Feminina da UEFA (UEFA, 2015).

Embora uma equipe cipriota ingresse na Liga dos Campeões nos anos entre 2003 e 2004, Apollon Limassol se tornou o primeiro time a ganhar um ponto nessas competições em 2008-2009, e é também o clube com mais troféus do campeonato nacional cipriota (10). Não existe uma segunda liga em Chipre a partir de 2014, portanto, não há rebaixamento (UEFA, 2015).

De acordo com Garin e Di Maggio (2019), desde 2008, é disputada a Cyprus Cup, um torneio internacional de futebol feminino que acontece anualmente no país. Participam 12 seleções nacionais de futebol feminino, convidadas. Os maiores vencedores deste torneio são Canadá e Inglaterra com três títulos conquistados cada um.

Do exposto, o futebol feminino chipriota ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.4 Croácia

O futebol é o mais popular esporte de equipe na Croácia, país da Europa Oriental com uma longa costa no Mar Adriático. A Federação Croata de Futebol (Hrvatski Nogometni Savez, HNS) é o órgão que dirige e controla o futebol nacional da Croácia, comandando as competições nacionais e a Seleção Croata de Futebol. A sede deste órgão está localizada na capital, Zagreb.

Com uma população de 4,240 milhões, e na 56^a posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o futebol feminino nacional na Croácia teve início em 1971 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino croata:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 2.458 (total); 1.245 (maiores de 18 anos); 1.213 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 2.185;
 - Variação desde 2016: +273 (acréscimo);
 - Variação desde 2013: +117% (acréscimo);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 26;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Verão;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Cabe ressaltar também que a Seleção Croata de Futebol Feminino, que representa a Croácia no futebol feminino internacional, nunca participou da Eurocopa Feminina, nem da Copa do Mundo Feminina, nem do Torneio de Futebol dos Jogos Olímpicos. Em 2015, foi convidada para disputar o Torneio Internacional de Futebol Feminino em Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, mas desistiu poucos dias antes do início da competição (GE, 2015).

Do exposto, o futebol feminino croata ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.5 Dinamarca

O futebol é o esporte nacional na Dinamarca, país escandinavo que abrange a península Jutlândia e várias ilhas. O jogo foi introduzido por navegadores britânicos no século XIX. O esporte é organizado no país pela Associação Dinamarquesa de Futebol (em dinamarquês, Dansk Boldspil Union - DBU).

Com uma população de 5,7 milhões, e na 12ª posição no *Ranking* da FIFA, o futebol feminino nacional na Dinamarca começou em 1974 (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino dinamarquês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 62.280 (total); 16.480 (maiores de 18 anos); 45.800 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 63.294;
 - Variação desde 2016: -1.014 (redução);
 - Variação desde 2013: -12% (redução);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 2.170;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 8;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 5-10km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim.

Ressalta-se que, a Seleção Dinamarquesa de Futebol Feminino, controlada pela DBU, federação dinamarquesa de futebol, teve sua melhor colocação na Copa do Mundo em 1995, com o sexto lugar. Esteve presente também no Campeonato Europeu de Futebol Feminino de 2005, tendo suas melhores colocações com dois terceiros lugares, em 1991 e 1993.

No Torneio Internacional de Futebol Feminino foi vice campeã nas duas vezes em que participou: em 2011 mesmo com a vantagem de empatar pela melhor campanha perdeu de

virada para o Brasil na final por 2 a 1 e em 2012 empatou com o Brasil na final por 2 a 2 mas o título ficou com o Brasil que tinha a vantagem do empate.

2.1.2.6 Escócia

Com uma população de 5,373 milhões, e na 20ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Escócia é 1998 (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino escocês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 10.434 (total); 1.568 (maiores de 18 anos); 8.866 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 10.913;
 - Variação desde 2016: -479 (redução);
 - Variação desde 2013: +137% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 83;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 8;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Verão;
 - Distância média para o clube local: 5-10km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim.

Investigando o histórico do futebol feminino escocês, verificou-se que o primeiro jogo internacional de futebol feminino da Grã-Bretanha foi disputado em Edimburgo em maio de 1881 (BBC, 2013). Documentos da igreja registram mulheres jogando futebol em 1628 em Carstairs, Lanarkshire. Diz-se que uma partida anual foi contestada por equipes de mulheres casadas e solteiras perto de Inverness na década de 1700 (BBC, 2013).

Contudo, em 1894, os profissionais médicos pediram que meninas e mulheres fossem completamente proibidas de jogar (BBC, 2013). Alguns personagens determinados, por outro lado, se recusaram a ser negados um esporte pelo qual eram apaixonados. O British Ladies Football Club foi formado em 1895 com a aristocrata de Dumfries, Lady Florence Dixie, como sua patrocinadora. A capitã da equipe era Mary Hutson, que jogou sob o pseudônimo de Nettie Honeyball (BBC, 2013).

Em 1902, houve um esforço renovado para acabar com o jogo das mulheres quando o Conselho da Associação de Futebol emitiu um aviso aos seus clubes membros para não permitir que partidas de caridade contra equipes femininas fossem disputadas (BBC, 2013). Mais tarde, durante a Primeira Guerra Mundial, houve um breve reavivamento. Com milhares de homens enviados para lutar nas trincheiras, as mulheres assumiram papéis masculinos tradicionais no trabalho e no lazer. Multidões de mais de 50 mil pessoas assistiram a jogos, mas o fim da guerra foi logo seguido pela proibição oficial britânica do jogo feminino em 1921 (BBC, 2013).

Após a guerra, as mulheres ainda estavam jogando e as equipes incluíam o Edinburgh Dynamos. Eventualmente, a proibição foi oficialmente suspensa na década de 1970 (BBC, 2013). O jogo mudou muito desde a década de 1970, com alguns jogos sendo exibidos ao vivo na TV, incluindo uma série de partidas da atual campanha da seleção da Escócia na Copa do Mundo (BBC, 2013).

Em 1971, foi fundada a Scottish Women's Football Association (SFWA) e seis equipes se inscreveram para a competição: Aberdeen, Edinburgh Dynamos, Westthorn United, Motherwell AEI, Dundee Strikers e Stewarton and Thistle. Em 1972-73, o Westthorn Utd conquistou o primeiro título da liga. Tendo disputado sua primeira partida internacional e duas equipes chegando à final da FA Women's Cup em 1972 e 1973, a SFA suspendeu a proibição e reconheceu a SWFA em agosto de 1974. Desde então, a SWFA foi renomeada como Scottish Women's Football Ltd (SWF). A Scottish Women's Football League (SWFL) formou-se em novembro de 1999 e em 2002-03 a Premier Division se separou para formar a Premier League (SWPL) (MAGEE et al., 2008).

A seleção nacional feminina de futebol da Escócia se classificou para a Copa do Mundo Feminina da FIFA pela primeira vez em 2019 e se qualificou para o seu primeiro Euro Feminino da UEFA em 2017.

Do exposto, apesar da recente expressividade quanto ao desempenho nacional do futebol feminino escocês, pode-se observar que é um dos países com mais registros históricos nessa modalidade, denotando crescimento e profissionalização.

2.1.2.7 Espanha

Com uma população de 46,121 milhões, e na 13ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Espanha é 1988 (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino espanhol:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 46.208 (total); 16.455 (maiores de 18 anos); 29.753 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 31.831;
 - Variação desde 2016: +14.377 (aumento);
 - Variação desde 2013: +64% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 113;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 16;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim.

Segundo Santos (2019), em 1988, foi criada a liga feminina e, em 2011, se tornou oficialmente a Primeira Liga Espanhola. O Athletic é o maior campeão, com cinco títulos, seguido por Atlético de Madrid, Levante e Barcelona com quatro campeonatos cada. Contudo, depois que o torneio mudou de nome, das oito edições realizadas, o Barcelona domina com quatro títulos, Madrid com três e Athletic possui apenas um.

As espanholas também disputam a Copa da Rainha. Conforme Santos (2019), a liga se profissionalizou apenas na temporada 2016/17, após uma empresa de gás e energia elétrica, Iberdrola, investir no campeonato. O Real Madrid, por exemplo, só criou o seu time feminino em 2019, e ainda firmando parceria com outra equipe que subiu recentemente para a primeira divisão, o Real Madrid/Tacón. Na ocasião, o clube investiu significativamente nas contratações, comprando quase um time inteiro (SANTOS, 2019).

Cabe destacar também que, em janeiro de 2020, após greve das jogadoras da primeira divisão, o futebol feminino espanhol conseguiu acordo inédito para a categoria. A extensa negociação entre a Associação de Clubes de Futebol Feminino – ACFF e a Real Federação Espanhola de Futebol de Futebol – RFEF (em espanhol, Real Federación Española de Fútbol) fechou um acordo para a assinatura do primeiro Convênio Coletivo da categoria (GE, 2020a).

Com a assinatura do Convênio, os clubes que disputam as duas principais divisões do Campeonato Espanhol Feminino poderão fazer parte do Programa Élite da RFEF, que oferece

500 mil euros por temporada aos clubes da primeira divisão e 100 mil para os clubes da segunda divisão. O acordo também encerra uma polêmica sobre a transmissão dos campeonatos. A cada rodada, dois jogos poderão ser transmitidos pela emissora detentora dos direitos televisivos (GE, 2020a).

O convênio coletivo foi negociado, no dia 20 de dezembro de 2019, com 13 clubes da primeira divisão, que exigiam a entrada no Programa Élite para assinar o acordo. Apenas três clubes do Espanhol Feminino - Barcelona, Athletic Bilbao e CD Tacón/Real Madrid - não participaram das negociações, mas há expectativa que eles participem do convênio (GE, 2020a).

O Barcelona, que liderava o Campeonato Espanhol na temporada 2019-20 com nove pontos de vantagem sobre o Atlético de Madrid, foi declarado campeão pela Real Federação Espanhola de Futebol (Rfef) – uma das medidas em virtude da paralisação no futebol mundial decorrente da pandemia do Covid-19 (GE, 2020b). Vale lembrar que o futebol feminino está em vias de profissionalização na Espanha, mas integra as ligas que fazem parte desta medida.

Campeão de 2018-19, o Atlético de Madrid, da atacante brasileira Ludmila, ficou em segundo. Outras jogadoras com passagens recentes pela seleção brasileira atuam na Espanha, como: a volante Thaisa e a zagueira Daiane, ambas do Tacón/Real Madrid; e a goleira Aline, do Granadilla Tenerife (GE, 2020a).

Na temporada de 2020-21, o Barcelona conquistou a Copa da Rainha, Campeonato Espanhol e a Liga dos Campeões, ganhando a Tríplice Coroa (GE, 2021).

Do exposto, apesar do destaque internacional do futebol masculino espanhol, pode-se observar uma busca pela profissionalização do futebol feminino nos últimos anos.

2.1.2.8 França

Com uma população de 64,395 milhões, e na 4ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na França é 1970 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino francês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 118.842 (total); 33.138 (maiores de 18 anos); 85.704 (menores de 18 anos):
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 106.612;

- Variação desde 2016: +12.230 (aumento);
- Variação desde 2013: +83% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 2.050;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Cabe ressaltar que, em 2019, a França sediou a última edição da Copa do Mundo de Futebol Feminino. A torcida lotou os estádios, apoiou as jogadoras e tornou o mundial mais assistido da história. A seguir, apresenta-se uma síntese de como se deu o desenvolvimento do futebol feminino na França, na visão de Santos (2019).

A liga francesa é nomeada como Division 1 Féminine ou D1F, é equivalente à Ligue 1 (do futebol masculino), com 12 equipes que disputam a primeira divisão. A série B do francês é D2F. A maior curiosidade da D1 é que ela foi criada há mais de um século, em 1918, administrada pela federação de futebol feminino da França, liderada pela pioneira do esporte feminino no país e no mundo, Alice Milliat (1884-1957).

Nada obstante, a liga durou apenas 12 temporadas por causa da proibição do futebol feminino e só foi reestabelecida em 1975 e retornou com o financiamento da Federação Francesa de Futebol - FFF (em francês, Fédération Française de Football). Contudo, a profissionalização das jogadoras na França só aconteceu a partir de 2009.

O clube mais vitorioso e notável da França é o Olympique Lyonnais, ou Lyon, da capitã Wendie Renard, que venceu o campeonato em 17 oportunidades. Atual campeão do torneio, alcançou a marca de 13 títulos seguidos em 2018/19 (SANTOS, 2019). O vice-campeonato da D1 garante vaga na Women's Champions League, o que torna a liga um pouco mais disputada. PSG e Olympique de Marseille, Paris FC e Bordeaux são grandes times que competem na divisão.

O time da estrela Wendie Renard, o francês Olympique Lyonnais, ou Lyon, é o maior campeão da Women's Champions League, com seis taças levantadas. Todos, inclusive, conquistados como Champions League. Os triunfos foram nas temporadas de 2010/11, 2011/12, 2015/16, 2016/17, 2017/18 e 2018/19.

Nesse contexto, o futebol feminino francês, em especial o Lyon, na última década, tem se destacado como *benchmarking* a outros clubes de futebol por todo o mundo (SMITH, 2019; THOMPSON, 2021).

2.1.2.9 Grécia

Com uma população de 10,8 milhões, e na 64^a posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Grécia é 1989, a partir da Federação Helênica de Futebol - EPO (em grego, Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία) (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino grego:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 6.320 (total); 4.662 (maiores de 18 anos); 1.658 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 6.308;
 - Variação desde 2016: +12 (aumento);
 - Variação desde 2013: +58% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 0;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 40-60km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Como pode-se observar seus números apresentados, a Grécia é um país com pouca expressão no futebol feminino. Além disso, sua única participação internacional foi nos Jogos Olímpicos de 2004, em casa. A equipe perdeu todos os três jogos e não marcou nenhum gol, ficando em 10^o lugar.

O Campeonato Pan-Helênico de Futebol Feminino, também conhecido como Panelinio Protathlima ou Women's Alpha Ethniki, é a maior liga profissional de futebol feminino da Grécia. Fundado em 1987, o campeonato era organizado pelas associações regionais de futebol até 1990, quando a Federação Helênica de Futebol criou um comitê de futebol feminino que

organizou o campeonato. O principal clube, vencedor atual e que venceu a competição o maior número de vezes, é o PAOK.

Do exposto, o futebol feminino grego ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.10 Holanda

Com uma população de 16,924 milhões, e na 8ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Holanda, da Real Associação Neerlandesa de Futebol (em neerlandês, Koninklijke Nederlandse Voetbalbond - KNVB) é 1972 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol holandês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 155.035 (total); 63.533 (maiores de 18 anos); 91.502 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 153.001;
 - Variação desde 2016: +2.034 (aumento);
 - Variação desde 2013: +17% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 7.600;
 - Estrutura da liga nacional: Fechada;
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 8;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 5-10km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Um dado que também merece ser destacado na Holanda é que na sua segunda participação em uma Copa do Mundo feminina, o país já conseguiu um feito impressionante: chegar a uma final. Campeã europeia de 2017, vencendo países mais tradicionais na modalidade, como Suécia e Inglaterra, a seleção holandesa chegou ao Mundial de 2019 com mais prestígio, mas as próprias jogadoras admitiram após a semifinal que a classificação para a decisão era algo ‘inacreditável’ para elas.

A seguir, apresenta-se uma síntese de como se deu o desenvolvimento do futebol feminino na Holanda, na visão de Mendonça (2019a), a partir de dois pontos principais: investimento na base; e, futebol masculino e feminino conectados.

O plano que iniciou o desenvolvimento do futebol feminino na Holanda começou em 2004 e era chamado Jeugdplan Nederland (Plano de Base para a Holanda). A ideia era relativamente simples: promover a iniciação no futebol para meninas e meninos juntos. Até a adolescência, os clubes e campeonatos passaram a ser mistos, chamados “torneios de base” em vez de “torneios masculinos e femininos”, para abrigar tanto os garotos, quanto as garotas, e isso possibilitou a estrutura que faltava para que as meninas começassem a jogar futebol (MENDONÇA, 2019a).

Segundo Mendonça (2019a), o desenvolvimento foi gigantesco, porque aproveitou uma geração inteira de garotas que sonhava em jogar bola, mas não tinha oportunidade de fazê-lo. O problema, porém, passou a ser a continuação após a base. Os meninos tinham uma liga profissional estruturada, inúmeros clubes e possibilidades para que eles continuassem no futebol. Já as meninas, quando chegavam à fase adulta, tinham uma regressão. Os poucos clubes femininos que existiam eram amadores e não forneciam estrutura de treinamento adequada.

A solução foi fazer com que os principais times masculinos da Holanda passassem a investir no futebol feminino (MENDONÇA, 2019a). Assim, as mulheres poderiam contar com uma estrutura profissional de treinamento e jogo para que pudessem se desenvolver como atletas. O resultado disso pode ser visto nos números. Se até 2006, a Holanda tinha cerca de 88 mil jogadoras registradas, em 2017 esse número passou para 153 mil (MENDONÇA, 2019a). Essa profissionalização também teve reflexo na exportação das jogadoras holandesas para alguns dos principais clubes europeus. Um dos maiores destaques da seleção, Lieke Martens, foi contratada pelo Barcelona; Miedema pelo Arsenal; Van de Sanden pelo Lyon; Groenen pelo Frankfurt.

Com a estrutura para treinar desde pequenas e para jogar profissionalmente, a Holanda alavancou o futebol feminino do país e formou um time maduro com experiência internacional, que mostrou sua força em 2017 ao ser campeã da Eurocopa em casa, quando poucos apostariam na seleção do país para o título. Mas é preciso pontuar que essas conquistas vieram depois do investimento feito nos últimos 15 anos. Para se ter uma ideia, há dois anos, a Inglaterra era o país que mais investia no futebol feminino, com cerca de R\$ 67,8 milhões por ano. A Holanda era o segundo país que mais investia, com R\$19,6 milhões por ano (MENDONÇA, 2019a).

Conforme relata Mendonça (2019a), nenhum resultado no futebol pode vir sem que o devido trabalho seja feito antes. Foi assim que a Holanda conseguiu recuperar as décadas em que ignorou a presença das mulheres nesse esporte – o primeiro time feminino holandês surgiu em 1924, mas foi excluído pela confederação do país, que mantinha o pensamento dominante da época sobre o papel da mulher não estar relacionado aos esportes (MENDONÇA, 2019a).

Em 1955, as equipes femininas se juntaram para fazer a primeira liga à despeito do reconhecimento da confederação e foi só em 1971 que o futebol feminino foi reconhecido pela entidade (MENDONÇA, 2019a). Tal descaso com o futebol feminino fez com que a atual técnica holandesa, Sarina Wiegman, tenha ido jogar nos Estados Unidos no fim da década de 1980, justamente por não ver qualquer perspectiva para a modalidade em seu país de origem (MENDONÇA, 2019a).

Hoje, porém, a Holanda virou exemplo (MENDONÇA, 2019a). A Eurocopa conquistada em casa atraiu olhares de milhões de torcedores, que passaram a acompanhar a seleção feminina literalmente por onde fosse – em todos os estádios da França onde elas jogaram, uma multidão laranja esteve junto para apoiá-las. Ademais, o vice-campeonato mundial de 2019, na França, atraiu mais olhares não apenas de torcedores, mas também do mercado econômico futebolístico.

Sob esse contexto, o futebol feminino holandês tem se destacado como uma das grandes potências da modalidade nas últimas duas décadas, desenvolvendo o profissionalismo da modalidade com um plano estratégico.

2.1.2.11 Inglaterra

Considerado o pioneiro do futebol masculino, a história do futebol inglês é longa e detalhada. O futebol se desenvolveu na Inglaterra em 1863, com o objetivo de unir os jogos de futebol das escolas públicas e universidades inglesas. Há informações de jogos realizados nessas escolas em meados de 1581.

A Inglaterra ostenta a posição de primeiro país a documentar a palavra ‘futebol’ e ter as primeiras referências do esporte em francês (1314). O país também é casa dos clubes de futebol mais antigos (datados de meados de 1857), das competições mais antigas (FA Cup - 1871) e a primeira nação a ter uma liga de futebol (1888).

Com uma população de 54,786 milhões, e na 3ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Inglaterra é 1993 (UEFA,

2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino inglês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 102.804 (total); 29.502 (maiores de 18 anos); 73.302 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 106.910;
 - Variação desde 2016: -4.106 (redução);
 - Variação desde 2013: +12% (acréscimo);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 1.789;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 5-10km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim.

Na Inglaterra é disputado a National League Cup (Premier League Cup), a Women's FA Cup e a Women's League Cup, organizadas pela Football Association (em português: Associação de Futebol [da Inglaterra]; sigla oficial: FA).

A Premier League feminina, na verdade, se chama FA Women's Super League (FAWSL). O campeonato foi criado em 2011 e equipes importantes investem no futebol feminino da Inglaterra, sendo um dos destinos mais desejados entre as jogadoras europeias (SANTOS, 2019). A competição feminina também possui uma segunda divisão, que é a FA Women's Super League 2, ou WSL 2.

Times grandes como o Liverpool, Chelsea, Arsenal e City investem no futebol de qualidade (SANTOS, 2019). O Arsenal é o maior e atual campeão com três títulos conquistados. Chelsea e Liverpool têm dois títulos cada e o Manchester City, um. A única Champions League da Inglaterra foi obtida pelo Arsenal, em 2006/07, completando o quadro de apenas quatro nações detentoras da Liga dos Campeões (SANTOS, 2019).

Recentemente, o futebol feminino na Inglaterra tem vivido momentos históricos. Em 9 de novembro de 2019, o amistoso entre Inglaterra e Alemanha foi visto por 77.768 pessoas em Londres. Esse foi o maior público da história de uma partida da seleção inglesa. Para se ter uma

ideia, o recorde até então era de 45.619 pessoas, contra a mesma Alemanha e no mesmo Wembley, em 2014. Além deste recorde, no dia 5 de outubro, na derrota por 2 a 1 para o Brasil, a Inglaterra já tinha conquistado recorde com maior público fora de Wembley pela seleção, com 29.238 pessoas no Riverside Stadium, em Middlesbrough (COSTA, 2019).

Em se tratando de clubes, outras marcas também foram atingidas. Na temporada 2019-20 da Women's Super League (WSL), os dois maiores públicos de sua história foram registrados – 38.262 pessoas no Tottenham Hotspur Stadium para Tottenham x Arsenal, e 31.213 no Etihad Stadium para o dérbi Manchester City x Manchester United. Além disso, a sexta rodada de 2019-20 teve um total de 74.247 pessoas nos estádios, recorde da liga. É importante destacar que dois jogos foram realizados em arenas dos times masculinos (Tottenham x Arsenal e Liverpool x Everton), mas o aumento não existe só neles (COSTA, 2019).

Segundo os números da BBC Sport (GARRY, 2019), nesta temporada 2019-20, mesmo excluindo as partidas realizadas nos terrenos masculinos dos clubes com *marketing* adicional, as multidões da WSL nesta temporada são 47% maiores que a última campanha. Com apenas cinco rodadas de 22 ao total concluídas nesta temporada 2019-20, o comparecimento acumulado desta campanha já ultrapassou o total geral de 2018-19.

Costa (2019) ressalta que, obviamente, o sucesso dentro e fora de campo da Copa do Mundo da França de 2019 foi um fator muito importante para o aumento do público. Contudo, outras variáveis que levaram a este resultado devem ser mencionadas, como: profissionalização das ligas nacionais, aumento do nível técnico, engajamento dos clubes com marcas de prestígio, divulgação da liga e retorno financeiro.

Quanto à profissionalização das ligas nacionais, a FA determinou antes da temporada 2018-19 que para receberem suas licenças de participação, as equipes teriam que dar algumas garantias às jogadoras (COSTA, 2019). Isso envolvia um mínimo de 16 horas por semana de atividades nos contratos, além da formação de uma academia para jovens atletas.

Com isso, a liga tornou-se 100% profissional pela primeira vez em 2018. Isso melhorou diretamente as condições de trabalho e a estrutura para as atletas, fazendo com que elas sejam mais valorizadas e reconhecidas, ganhem mais, e o nível técnico naturalmente melhore. Hoje, para muitos, a WSL é considerada a liga mais competitiva do mundo.

Quanto ao aumento do nível técnico, atualmente, algumas das principais jogadoras do mundo estão jogando no futebol inglês. Conforme Costa (2019), na Copa do Mundo de 2019,

por exemplo, 48 atletas da WSL foram convocadas por todas as seleções – só a NWSL dos Estados Unidos, com 58, convocou mais atletas.

Não foi só o nível que melhorou, mas o engajamento dos clubes também. Segundo Costa (2019), nos últimos anos, cada vez mais equipes consolidadas no futebol masculino estão aderindo ao futebol feminino na Inglaterra. Os já citados Arsenal, Chelsea e Manchester City já estavam há mais tempo em destaque. O Liverpool, que chegou a ser campeão nacional em 2013 e 2014, caiu de nível, mas ainda se mantém na primeira divisão.

Clubes como Everton, Reading e West Ham vêm melhorando consideravelmente, bem como Manchester United e Tottenham, que estrearam entre as mulheres no ano passado pela segunda divisão, e já subiram à elite. O investimento destas marcas futebolísticas atrai visibilidade em qualquer país.

Do exposto, atualmente, todos os clubes do big-6 masculino inglês estão na primeira divisão feminina. Se contar também a FA Women's Championship (segunda divisão), 12 clubes da Premier League competem profissionalmente entre as mulheres. Para que tais clubes demonstrassem interesse e o nível fosse elevado, um importante ajuste precisou ser feito no calendário.

Entre 2011 e 2016, a liga era realizada no formato anual, de abril até agosto, setembro ou outubro (dependendo da temporada). O jeito foi se ajustar da melhor forma possível. A FA definiu que, salvo algumas exceções, o domingo seria o dia do futebol feminino. A grande maioria dos jogos já realizados até agora foi justamente neste dia, em horários próximos pela tarde. Isso cria um hábito importante de acompanhamento dos jogos.

A data FIFA também é um recurso explorado. Como os amistosos entre seleções para homens e mulheres são em períodos diferentes da temporada, as datas sem partidas de clubes masculinos são utilizadas pelos femininos para preencher espaço. É isto que tem, por exemplo, permitido que estádios como Etihad Stadium, London Stadium, Tottenham Hotspur Stadium, Anfield e Stamford Bridge já tenham sido utilizados para partidas da WSL em 2019/20.

Garry (2019) sinaliza que os locais das partidas podem estar aumentando o desafio de alcançar boas médias de públicos para algumas equipes, o que tem feito com que clubes tenham se movimentado para realizar suas partidas mais próximas ou em seus próprios estádios.

Neste momento, Costa (2019) acrescenta outro ponto (e um diferencial em relação a outros países): a divulgação da liga. O trabalho de *marketing* dos clubes femininos na Inglaterra tem sido forte – em especial nas agremiações também tradicionais no futebol masculino, como

já citado. As propagandas e imagens de destaques entre as mulheres nas lojas, produtos e redes sociais dos clubes ganham cada vez mais abertura, as craques dividem espaço com os craques e se tornam mais reconhecidas pelos torcedores.

Dentro dessa divulgação, também entra o fator essencial das transmissões. A FA disponibilizou nesta temporada a transmissão de todos os jogos do campeonato gratuitamente pelo seu aplicativo, o FA Player, para qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo (exceto no Reino Unido, onde alguns jogos são exclusivos das TVs). Ademais, o aplicativo transmite os jogos da seleção inglesa, e dispõe de entrevistas, curiosidades, melhores momentos, VTs dos jogos e conteúdos especiais desenvolvidos para que o público conheça cada vez mais a WSL.

Por fim, quanto ao retorno financeiro, Costa (2019) acrescenta que, em 2019, o banco Barclays assinou um contrato de três temporadas com a WSL, com o valor recorde de 10 milhões de libras de patrocínio. Ainda foi organizada a criação de um fundo que será usado para premiações. O valor total será de 500 mil libras por temporada, dividido para todas as equipes de acordo com as posições na liga. A campeã recebe mais, seguida pela vice, e pelas demais equipes.

Tudo isso eleva a qualidade e a estrutura da liga, atrai bom público aos clubes e à seleção, ajuda a revelar bons nomes para as Lionesses, chama mais patrocínios fortes, gera retorno financeiro e faz o nome do futebol feminino crescer exponencialmente.

Sob esse contexto, o futebol feminino inglês tem se destacado não apenas em função da sua linha histórica, mas principalmente quanto à profissionalização da modalidade nos clubes que já são destaques em suas equipes masculinas.

Tal afirmativa pode ser confirmada pela entrevista recente à Forbes, em que o dono do Chelsea, Roman Abramovich, deu a seguinte declaração sobre o apoio que os clubes devem dar às suas equipes femininas: “Isso é uma questão de princípio, mas, também, o futebol feminino tem um enorme potencial. Se o futebol feminino recebesse o mesmo nível de apoio que o futebol masculino, o esporte obviamente teria o mesmo sucesso do lado empresarial” (THOMPSON, 2021, s.p.).

Abramovich declara ainda que o investimento no futebol feminino compensa, como pode ser visto pelos resultados do seu clube: “Acho que o sucesso demonstra o que pode ser alcançado quando você dedica recursos e a liderança certa. [A gerente] Emma Hayes tem sido notável em seu trabalho com a equipe” (THOMPSON, 2021, s.p.).

2.1.2.12 Itália

Com uma população de 59,797 milhões, e na 15ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Itália é 1974 (UEFA, 2017). Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino italiano:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 23.665 (total); 10.918 (maiores de 18 anos); 12.747 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 23.196;
 - Variação desde 2016: +469 (aumento);
 - Variação desde 2013: +7% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 677;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Em solo francês, após 20 anos, a Itália volta a disputar à Copa do Mundo feminina, pela terceira vez. Nessas duas décadas, o país pouco investiu no futebol feminino (CARDIM, 2019). A melhor posição da equipe no *ranking* mundial foi em 2003, quando a entidade internacional começou a fazer esse mapeamento entre as seleções femininas; até 2005, ocupou a 10ª posição e caiu para a 14ª colocação em 2007. A Azzurra, como é conhecida a seleção italiana, permaneceu em 11º entre 2009 e 2012 e caiu para o 17º em 2017 (CARDIM, 2019).

Apesar de tanto tempo ausente do Mundial, nos últimos dois anos a seleção italiana começou a retomada chegando à França com favoritismo, a partir da sua campanha convincente nas Eliminatórias Europeias e o fortalecimento da liga nacional (CARDIM, 2019).

A Itália subiu duas posições no *ranking*, chegando à Copa do Mundo como a 15ª melhor seleção. Mas esse é apenas um reflexo dos investimentos feitos internamente na modalidade. Clubes grandes criaram equipes para a disputa da ‘Serie A Femminile’, como Fiorentina (2015), Juventus (2017) e Milan e Roma (2018). Emissoras de televisão passaram a transmitir os jogos.

O torneio também ganhou espaço em jornais tradicionais e na mídia alternativa pelas redes sociais (CARDIM, 2019).

A Liga Italiana ou Serie A Femminile, criada em 1973, único campeonato italiano de futebol feminino (SANTOS, 2019), passou a ser organizada pela Federação Italiana de Futebol – FIGC (em italiano, Federazione Italiana Giuoco Calcio) na atual temporada, assim como a segunda divisão do torneio (CARDIM, 2019). O Torres Calcio é o maior campeão, com sete títulos conquistados, seguido por Lazio com cinco títulos. Milan e Juventus (atual bicampeão) possuem apenas dois títulos cada. e a Fiorentina tem um (SANTOS, 2019).

Atualmente, segundo Cardim (2019), as jogadoras recebem uma compensação financeira para se manterem, e os clubes da Série A passaram a serem obrigados a contratarem treinadores com licença da UEFA A. Nas últimas décadas, muitos clubes também começaram a abrir espaço para atletas formarem equipes mistas e femininas nas categorias juvenis, possibilitando uma formação desde a base (CARDIM, 2019).

Em março de 2019, um jogo entre Juventus e Fiorentina, válido pelo Campeonato Italiano, bateu recorde de público no futebol feminino, com cerca de 39 mil pessoas na Arena da Juventus. Atualmente, a liga nacional do país conta com 12 times, que se enfrentam em 22 rodadas. Os dois melhores do campeonato garantem vaga na Champions League, e os dois últimos são rebaixados para a segunda divisão (CARDIM, 2019).

Em fevereiro de 2020, a Federação Italiana de Futebol (FIGC) (em italiano, Federazione Italiana Giuoco Calcio) propôs três caminhos para a profissionalização do futebol feminino até 2021/22. Cabe ressaltar que essa hipótese surge após a aprovação de uma Emenda à Lei do Orçamento apresentada pelos senadores Tommaso Nannicini e Susy Matrisciano, em 11 de dezembro de 2019, que de fato abriu as portas para o profissionalismo esportivo feminino (CF, 2020).

A Emenda introduziu uma isenção total de contribuições por três anos (até um limite de € 8.000) para todas as empresas que firmarem contratos de trabalho esportivo com seus atletas de acordo com a Lei nº 91/1981 (a lei que rege as relações entre clubes e esportistas profissionais) (SBNATION, 2020). O presidente federal declarou-se favorável à introdução do profissionalismo no futebol feminino, avaliando o momento e o efetivo impacto econômico na Série A (CF, 2020).

Após as análises aprofundadas realizadas pela FIGC e após as reuniões com os clubes femininos italianos e os representantes dos vários componentes federais, foi apresentado um

estudo sobre profissionalismo esportivo no futebol feminino, no qual foram ilustrados os números e métodos adotados por outras Federações Europeias (CF, 2020).

Nesse sentido, a FIGC apresentou três hipóteses de trabalho que preveem a introdução dessa legislação a partir da temporada 2021/2022 (CF, 2020; SBNATION, 2020). As três opções em estudo são um contrato profissional para todos os atletas, para aqueles que completaram 19 anos ou para jogadoras que completaram o 21º ano de idade. Os valores dos encargos mais altos da previdência social para as empresas são praticamente idênticos e, benefícios fiscais líquidos, movimentando cerca de € 230 mil. De qualquer maneira, a FIGC espera implementar essas novas medidas a partir da temporada 2021-2022 (CF, 2020).

Portanto, o futebol feminino italiano também tem se desenvolvido bastante na última década, principalmente no que tange à sua profissionalização com o apoio legal e financeiro.

2.1.2.13 Polônia

Com uma população de 38,611 milhões, e na 28ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Polônia é 1991 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino polonês:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 26.727 (total); 3.294 (maiores de 18 anos); 23.433 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 11.125;
 - Variação desde 2016: +15.602 (aumento);
 - Variação desde 2013: +110% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 268;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

A Ekstraliga (polonesa da Liga Extra), da Federação Polonesa de Futebol – PZPN (em polonês/polaco, Polski Związek Piłki Nożnej), é a liga de futebol feminino de alto nível na

Polônia. Inicialmente, foi chamado *I liga polska kobiet*. Em 2005, a liga foi renomeada para *Ekstraliga kobiet*. O vencedor da liga qualifica-se para a UEFA Women's Champions League.

O clube com mais títulos também foi o primeiro campeão da liga, Czarni Sosnowiec, com 12 títulos. O campeão atual é Górnik Łęczna (bicampeão em 2018/2019).

Do exposto, o futebol feminino polonês ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.14 Portugal

Com uma população de 10,349 milhões, e na 30ª posição no *Ranking* da FIFA (FIFA, 2019b), o ano que marca o início do futebol feminino em Portugal é 1985 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino português:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 9.067 (total); 4.775 (maiores de 18 anos); 4.292 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 7.104;
 - Variação desde 2016: +1.963 (aumento);
 - Variação desde 2013: +359% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 66;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Em suma, a Taça Nacional de Futebol Feminino foi criada pela Federação Portuguesa de Futebol, em 1985. A partir de 1993/94, o torneio *knock-out* foi substituído pelo Campeonato Nacional de Futebol Feminino. O clube vencedor era sagrado campeão e qualificava-se para um lugar na Champions League. No final da época 2016-17, fruto do 27º lugar no *ranking*, o campeão tem acesso à fase de qualificação da competição internacional.

No período 2016/2017, as equipes do principal escalão de futebol masculino foram convidadas a formar uma equipe de futebol feminino. O Sporting CP, o SC Braga, o Grupo Desportivo Estoril Praia e o CF Os Belenenses responderam ao convite (o Boavista FC já participava no Campeonato Nacional de Futebol Feminino) e assim foi criado um formato constituído por 14 equipes, disputado num campeonato por pontos corridos. O campeonato passou a designar-se Liga de Futebol Feminino Allianz por motivos de patrocínio.

O atual campeão da liga é o SC Braga (2018-19). Contudo, o Sporting CP e o CF Benfica são detentores de dois títulos, cada. O União 1º de Dezembro é o clube com mais títulos (12), seguido pelo Boavista FC (11) e Gatões FC (3).

Do exposto, o futebol feminino português ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.15 Romênia

De acordo com dados da UEFA (2017), com uma população de 19,3 milhões, e na 38ª posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino na Romênia é 1990. Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino romeno:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 52.572 (total); 387 (maiores de 18 anos); 52.185 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 1.174;
 - Variação desde 2016: +51.398 (aumento);
 - Variação desde 2013: +2051% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 40;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: >60km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não;

A Liga I é a liga de futebol feminino de alto nível na Romênia. A equipa campeã qualifica-se para a UEFA Women's Champions League. A liga principal foi renomeada

Superliga por 4 temporadas entre a temporada 2013-14, quando o sistema da liga foi reestruturado e até a temporada 2016-17. Entre essas temporadas, o nome Liga I foi dado à liga de segunda divisão.

Após a queda do comunismo, o futebol feminino organizado começou a decolar e os clubes fundados foram distribuídos em duas ligas - a Divisão A, com 12 equipes, e a Divisão B, com 30 equipes agrupadas em 3 séries, após um torneio chamado Cupa Libertății. Em 2006, a liga foi rebatizada como Liga I, juntamente com seus colegas masculinos, já que o nome Divizia A já era considerado marca registrada (COTIDIANUL, 2007).

Apesar de a seleção nacional de futebol feminino da Romênia não ter conseguido tanto sucesso quanto os homens, a equipe feminina vem melhorando bastante e quase se classificou para o Euro Feminino da UEFA e a Copa do Mundo Feminina da FIFA. A ascensão da equipe feminina é a chance de a Romênia se tornar a primeira dos Bálcãs a disputar competições internacionais e se tornar a primeira nação a ter equipes masculinas e femininas participando de ambos os torneios. O único rival para eles nos Bálcãs, é a Sérvia, já que a equipe feminina da Sérvia quase se classificou recentemente para um grande torneio.

Do exposto, o futebol feminino romeno ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.2.16 Suécia

Completando o trio de nações com marco do futebol feminino mais antigos, não por acaso Alemanha, França e Suécia são também as três principais nações com mais títulos da Liga dos Campeões de futebol feminino, com nove, seis e dois triunfos, respectivamente. Inglaterra fecha o quadro de apenas quatro nações detentoras da Liga dos Campeões com apenas uma conquista (SANTOS, 2019).

Com uma população de 10 milhões, e na 11^a posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Suécia é 1970. Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino sueco:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 117.729 (total); 24.506 (maiores de 18 anos); 93.223 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 179.050;

- Variação desde 2016: -61.321 (redução);
- Variação desde 2013: +38% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 1.006;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 12;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Verão;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim;

Os torneios na Suécia são divididos em cinco escalões: Damallsvenskan (1°); Elitettan (2°); Divisão 1 Feminina (3°); Divisão 2 Feminina (4°); e Distritais Femininos (5°) (SANTOS, 2019). Criada em 1988, a liga sueca de primeiro escalão da Associação Sueca de Futebol – SvFF (em sueco, Svenska Fotbollförbundet) é a Damallsvenskan, que representa um dos principais campeonatos da Europa.

O torneio passou por duas mudanças de nome e foi fundado, oficialmente, em 1973 (SANTOS, 2019). O maior campeão sueco é o FC Rosengård, com 10 títulos e o Umeaa conquistou sete. A brasileira Marta Silva, considerada “rainha do futebol”, vestiu a camisa das duas equipes.

A contratação da sueca Pia Sundhage para comandar a seleção brasileira de futebol feminino reforçou o novo *status* que a modalidade atingiu após a Copa do Mundo disputada na França, e gerou grande repercussão na imprensa de seu país, a Suécia, quando também seu nome ficou entre os assuntos mais comentados entre os suecos no Twitter (WELIN, 2019). Isto porque: ela esteve nas últimas três finais olímpicas - conquistou o ouro com a seleção dos Estados Unidos em 2008 e 2012 e a prata com a equipe da Suécia em 2016 - e foi eleita a melhor treinadora de futebol feminino pela Fifa em 2012; e, em 2011, foi vice-campeã com a seleção americana na Copa do Mundo do Japão. Além disso, ao falar da indicação de Sundhage para comandar a equipe do Brasil, o país foi tratado como o ‘berço do futebol’ pela mídia do país.

Do exposto, o futebol feminino tem destaque mundial, por isso tem sido referência ao profissionalismo da modalidade.

2.1.2.17 Suíça

Com uma população de 8,4 milhões, e na 16ª posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino na Suíça é 1993. Ademais, os dados do relatório da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino suíço:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 23.551 (total); 9.821 (maiores de 18 anos); 13.730 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 23.119;
 - Variação desde 2016: +432 (aumento);
 - Variação desde 2013: +5% (aumento);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 482;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 8;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 5-10km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Sim;

A Women's Nationalliga A, criada em 1970, é a competição da liga de mais alto nível para clubes de futebol feminino na Suíça, organizada pela Associação Suíça de Futebol – ASF (em alemão: Schweizerischer Fußballverband, SFV; em francês: Association Suisse de Football, ASF; em italiano: Associazione Svizzera di Football, ASF; em romanche: Associaziun Svizra da Ballape, ASB). Os vencedores da Liga qualificam-se para a UEFA Women's Champions League.

A seleção nacional de futebol feminino da Suíça jogou sua primeira partida em 1972. A Suíça se classificou para a Copa do Mundo Feminina da FIFA 2015 no Canadá ao vencer seu grupo de classificação. Foi a primeira vez que a Suíça participou de uma Copa do Mundo feminina e a primeira vez que a equipe masculina e a feminina se classificaram para uma Copa do Mundo simultaneamente. E, se classificou para o Campeonato Europeu pela primeira vez em 2017. Contudo, a Suíça nunca se classificou para os Jogos Olímpicos.

Do exposto, pode-se perceber que o futebol feminino suíço não é uma das principais potências da modalidade, apesar dos esforços ao seu desenvolvimento.

2.1.2.18 Turquia

Com uma população de 79,8 milhões, e na 59^a posição no *Ranking* da FIFA, o ano que marca o início do futebol feminino nacional na Turquia é 1992 (UEFA, 2017). Ademais, os dados da UEFA (2017) permitem identificar características particulares ao futebol feminino ucrânio:

- Quanto às jogadoras registradas:
 - Número de jogadoras registradas: 40.213 (total); 3.122 (maiores de 18 anos); 37.091 (menores de 18 anos);
- Quanto ao crescimento do futebol feminino:
 - Número total de jogadoras registradas em 2016: 39.233;
 - Variação desde 2016: +980 (aumento);
 - Variação desde 2013: -38% (redução);
- Quanto ao futebol nacional:
 - Número de equipes seniores registradas: 127;
 - Estrutura da liga nacional: Promoção e Rebaixamento (P&R);
 - Número de equipes na principal divisão nacional: 10;
 - Liga de verão ou inverno para a primeira divisão? Inverno;
 - Distância média para o clube local: 20-40km;
 - Licenciamento de clubes para o futebol feminino? Não.

Conforme a investigação de Orta (2011), embora a Turquia seja um dos primeiros países a considerar os direitos das mulheres, sua realização prática em todas as partes da sociedade levou algum tempo – devido à diferenciação na sociedade entre os esportes masculinos e femininos, as mulheres turcas ficaram atrás dos homens nos esportes. O slogan “Futbol erkek sporudur” (em português, “o futebol é um esporte masculino”) fez com que as mulheres não se interessassem pelo futebol nos primeiros tempos. Esta avaliação e abordagem incorretas impediram que o número de participantes no futebol feminino, como público feminino, atletas de futebol feminino, técnicas, gestoras de futebol e árbitras, não atingisse o nível desejado.

Segundo Orta (2011), o primeiro envolvimento feminino registrado no futebol ocorreu quando seis mulheres jogaram em uma partida mista em Izmir, em 24 de maio de 1954. A primeira partida de futebol exclusivamente feminina foi disputada entre os times de futebol feminino de Izmir e de Istambul em Mithatpaşa Estádio de Istambul, hoje Vodafone Park, em 4 de julho de 1954. Durante um festival esportivo em 10 de julho de 1955, foi disputada mais

uma partida de futebol entre times femininos. Não há indicação de evento de futebol feminino entre 1955 e 1969. Em 22 de agosto de 1969, o primeiro jogo internacional de futebol feminino na Turquia foi disputado entre as equipes do Italy Girls 'e do Joint-Europe Girls' no Estádio Mithatpaşa. Em 1969, o Kınalıada Sports Club, em Istambul, formou um time de futebol feminino, que jogava futebol em miniatura no ginásio. Posteriormente, a equipe continuou suas atividades competindo contra times de futebol masculino.

De acordo com Durkal (2012), com a formação da Seleção Dinarsu de Futebol Feminino em 1982, o futebol feminino na Turquia alcançou níveis mais altos. Finalmente, a Federação Turca de Futebol (em turco, Türkiye Futbol Federasyonu; TFF) decidiu em sua reunião de diretoria em 22 de dezembro de 1993 estabelecer oficialmente uma liga para o futebol feminino. Posteriormente, a TFF publicou o formato e as regras da Liga Turca de Futebol Feminino. Em 1º de março de 1994, a programação das partidas da liga foi determinada para um total de 16 times em quatro grupos se encontrarem um ao outro. O início da primeira temporada da liga feminina foi planejado para 20 de março de 1994. No entanto, o início foi adiado para 2 a 3 de abril devido às eleições locais de 1994 realizadas em 27 de março.

Dez anos depois, em 2004, havia dez times ativos e a Liga Feminina foi dissolvida, de acordo com Adnan Ersan, vice-secretário-geral da TFF, em função dos clubes mal prestarem atenção à oferta de experiência e formação às jovens atletas (WOMENSOCER.DE, 2007). Além disso, a seleção feminina não disputou partidas a partir de maio de 2000. Muitos fatores colocaram o futebol feminino na Turquia em impedimento. Em 2006, a Liga Feminina Turca foi restabelecida com sete times, e as mulheres turcas participaram novamente de competições internacionais. Nesse ínterim, o governo apoiou o desenvolvimento. O Ministério da Educação Nacional da Turquia cunhou um conceito em cooperação com a Federação de Futebol que previa o estabelecimento de times de futebol feminino nas escolas primárias e secundárias. O futebol feminino da Turquia reviveu, porém a seleção nacional era composta apenas por jovens jogadoras com experiência de nível amador. As seleções nacionais de sub-17 e sub-15 femininas foram estabelecidas para alimentar a seleção feminina. As jovens jogadoras de futebol da Alemanha com origem turca foram vistas como uma substituição para fortalecer a seleção nacional qualitativamente e foram convocadas.

Do exposto, o futebol feminino turco ainda não apresenta expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização.

2.1.3 Futebol feminino na América do Sul

O presente tópico descreve a evolução histórica, bem como destaca os principais instrumentos de isomorfismo institucional ao desenvolvimento do futebol feminino no Novo Mundo, especificamente na Argentina, no Brasil, no Chile e no Equador, países que possuem clubes na amostra do presente estudo.

Tendo em vista que não se encontrou um relatório oficial da Conmebol, para América do Sul, tal como encontrado o da UEFA (2017) que destaca o estágio de desenvolvimento do futebol feminino na Europa, foram considerados neste tópico, artigos científicos e jornalísticos sobre o desenvolvimento do futebol feminino na América do Sul, além do Relatório do Futebol Feminino da FIFA (2019b), a partir de pesquisa com suas Associações.

Ademais, são considerados relatos apresentados no I Fórum Sul-americano de Futebol Feminino, organizado pela Asociación Nacional de Jugadoras de Fútbol Femenino (ANJUFF) e a FIFPro — World Players Union, que aconteceu em 2018, que foi gravado e está disponível no YouTube (OLIVEIRA, 2018), bem como na exposição “Contra-ataque: as mulheres do futebol”, de maio a outubro de 2019, no Museu do Futebol do Estádio do Pacaembu, em São Paulo, visitada pela autora desta pesquisa.

2.1.3.1 Argentina

De acordo com dados da FIFA (2019b), com uma população de 43,416 milhões, o futebol feminino argentino está na 37^a colocação do Ranking Mundial da FIFA. Ademais, a Asociación del Fútbol Argentino (AFA) se destaca quando comparada às demais Associações da Conmebol, alcançando: primeira posição, quanto ao número total estimado de jogadores mulheres jogando futebol organizado (27.911); segunda posição, quanto ao número de jogadores mulheres registradas maiores de 18 anos (6.592); primeira posição, quanto ao número de jogadores mulheres registradas maiores de 18 anos (21.319) (FIFA, 2019b).

No I Fórum Sul-americano de Futebol Feminino, a historiadora Brenda Elsey – autora do livro “Citizens and Sportsmen: Fútbol and Politics in Twentieth-Century Chile” – apresentou seu recente trabalho em uma obra sobre o futebol feminino na América Latina (OLIVEIRA, 2018). A investigadora apresentou registros e arquivos sobre a história feminina no esporte da bola redonda no continente das veias abertas. Elsey resgatou um artigo do escritor argentino Fray Mocho sobre as mulheres no futebol de Buenos Aires, de 1923 (OLIVEIRA, 2018).

A Associação do Futebol Argentino (AFA), anunciou em março de 2019 que iria profissionalizar o futebol feminino no país. A medida passou a valer no mês de junho, quando

iniciou o primeiro Campeonato Argentino profissional de futebol feminino da história. Antes os torneios eram amadores.

Segundo as regras determinadas pela Associação, os 16 clubes que participam do campeonato devem ter ao menos oito atletas com contratos profissionais e dentro do acordo coletivo de trabalho da categoria, exatamente como acontece com os jogadores do futebol masculino. Cada clube recebe da entidade cerca de R\$12 mil reais para arcar com as despesas.

A decisão, excelente notícia para o futebol feminino, não veio sem luta (SÁNCHEZ, 2019). A batalha nos bastidores e a pressão sobre a AFA teve início em fevereiro de 2019, quando a jogadora Macarena Sánchez processou seu ex-clubes, o UAI Urquiza, e a AFA pela falta de profissionalização da atividade no país e pela situação precária de trabalho. Sua revolta contra a situação do futebol feminino sempre existiu, mas piorou depois que ela se transferiu para o UAI Urquiza (SÁNCHEZ, 2019).

Segundo Sánchez (2019), enquanto o time masculino joga a terceira divisão, o feminino tem quatro títulos nacionais e está classificado para a próxima Copa Libertadores. Apesar da diferença nos resultados, os homens ganhavam muito mais, tinham melhores condições de treinos e conseguiam viver só do esporte. Macarena recebia apenas 400 pesos argentinos (cerca de R\$ 40) por mês do clube (SÁNCHEZ, 2019). A ação judicial deu resultado. Embora o processo ainda não tenha sido julgado, a AFA se antecipou com a criação do torneio e ao menos 128 mulheres poderão dizer, a partir de junho, que são jogadoras de futebol profissionais na Argentina (SÁNCHEZ, 2019).

Do exposto, apesar do futebol feminino argentino ainda não apresentar expressividade a nível mundial, denotando primeiros passos no sentido de sua profissionalização, já apresenta destaque entre os países da Conmebol.

2.1.3.2 Brasil

De acordo com dados da FIFA (2019b), com uma população de 207,847 milhões, apesar de estar na 10ª posição no *Ranking* da FIFA, o futebol feminino brasileiro apresenta apenas 2.974 jogadoras adultas registradas (maiores de 18 anos) e 475 jogadoras de base registradas (menores de 18 anos). Estes números sinalizam o recente desenvolvimento do futebol feminino no país, que pode ser compreendido pela sua análise histórica.

De 28 de maio a 20 de outubro de 2019, ano de copa do mundo feminina de futebol, o Museu do Futebol do Estádio do Pacaembu, em São Paulo, foi palco da exposição “Contra-

ataque: as mulheres do futebol”. Esta exposição foi visitada pela autora da presente tese, como fonte de informações para a compreensão do objeto de pesquisa.

Dividindo a exposição em 15 espaços principais (abertura, proibição, circo, resistência, jogo bonito, linha do tempo, uniformes, homenageadas, futuro, camisas, túnel de figurinhas, golaço, pelada, pebolim, e ficha técnica), as curadoras apresentaram de forma interativa a história da atuação das mulheres no futebol, contando como as mulheres tiveram de lutar para conquistar o direito ao jogo, o uniforme adequado aos seus corpos, a participação na gestão esportiva, na arbitragem, na imprensa e a livre circulação nas arquibancadas.

No espaço nomeado “circo”, apresenta-se como foram dados os primeiros “toques na bola” pelas mulheres, por meio de atrações circenses. Assim como o futebol, o circo é reivindicado como invenção inglesa e, entre 1900 e 1920, o futebol praticado por mulheres já era jogado em países europeus. No Brasil, Armandine Ribolá Avanzi, francesa, por 52 anos junto com a sua irmã, atuava na atração “futebol feminino” no Circo Nerino, fundado por ela mesma e seu marido em 1913, em Curitiba.

A realização do primeiro jogo de futebol feminino no Brasil ocorreu em 1921, entre as moças dos bairros Cantareira e Tremembé, na zona norte de São Paulo (BALARDIN et al., 2018). Apesar de narrativas de sociólogos e antropólogos considerarem o futebol como o primeiro professor da democracia e igualdade na história brasileira, Knijnik e Vasconcelos (2003) lembram que os primórdios desse esporte foram baseados no seio de uma sociedade patriarcal, ainda marcada por rígida hierarquia e “ranço” escravocrata e excludente. Historicamente, o futebol foi incorporando operários e mesmo a população negra – com alguns jogadores importantes a nível internacional (KNIJNIK; VASCONCELOS, 2003).

O futebol foi naturalizado em estruturas associadas à construção da masculinidade e da virilidade (JANUÁRIO, 2015). A própria designação de futebol feminino se torna excludente ao determinar a necessidade de especificar apenas quando o desporto é praticado por mulheres, o que confere um significado universal, mais uma vez, ao masculino, em detrimento do feminino (JANUÁRIO, 2017).

No entanto, as mulheres eram deixadas de fora, ou como se diz no futebol, colocadas “para escanteio”, assim como em outras áreas da sociedade. Apenas em 1932, a mulher conquista ao direito a voto (TRE, 2018), e em 1933, consegue eleger a primeira representante no parlamento brasileiro (KNIJNIK; VASCONCELOS, 2003). Nesta época, as mulheres “de boa família” não participavam desse esporte “democrático e democratizador” (KNIJNIK;

VASCONCELOS, 2003). Como os autores apontam, do “espetáculo democrático”, da “lição de democracia”, que tem o futebol como “primeiro professor” não são todos que participam. As mulheres não fazem parte dessa democracia, ao encontrarem dificuldades até para assistir a modalidade, que dirá para jogar (KNIJNIK; VASCONCELOS, 2003).

No espaço nomeado “proibição” da exposição, é relatado o ideal de mulher que se impunha na sociedade brasileira dos anos 1940, o surgimento das primeiras equipes brasileiras de mulheres no futebol e os argumentos que levaram ao Decreto Lei nº 3.199/41, que as proibiu de jogar futebol. O primeiro debate estava diretamente relacionado ao conceito de *eugenia*, proliferado após a abolição da escravidão no final do século XIX, de “melhoria da raça humana”, em que a mulher tinha um papel central nesse processo: “reproduzir a espécie”, e, portanto, deveriam fazer exercícios, mas que “não prejudicassem esse ideal da feminilidade”.

O ano de 1940 marcou o surgimento de mais de 20 equipes de mulheres dispostas a jogar futebol no subúrbio do Rio de Janeiro. Alguns jornais esportivos, como O Dia, Diário da Noite e Diário Carioca, divulgavam o futebol feminino com fotos, notas, textos, crônicas e até raras fotos das equipes que, aos poucos, ocupavam os calendários de jogos do circuito carioca.

Em janeiro de 1941, a polícia passou a intervir na realização de partidas femininas, com a argumentação de que a prática era algo moralmente suspeito e contraindicado, chegando a prender e fechar a sede de alguns clubes. Assinado por Getúlio Vargas em 14 de abril de 1941, durante a ditadura do Estado Novo, o artigo 54 do Decreto Lei nº 3.199, que proibiu a prática de futebol por mulheres, afirmava que “às mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de sua natureza, devendo, para este efeito, o Conselho Nacional de Desportos baixar as necessárias instruções às entidades desportivas do país”.

A exposição mostra que, se de um lado, os governos de Vargas foram marcados por um grande esforço para alavancar o futebol no país, como por exemplo com a construção do Maracanã e a Copa do Mundo do Brasil (1950), em 4 de setembro de 1941, o jornal Diário de Notícias divulgou a aprovação do Conselho Nacional de Desportos (CND) das vedações de atividades esportivas às mulheres no país.

No espaço nomeado “linha do tempo” é possível visualizar a história do futebol feminino nas décadas seguintes. Embora proibido, a década de 1950 viu o futebol feminino florescer, atraindo grande público – 20.000 pessoas no Estádio Independência, em 10 de maio de 1959, Araguari e o clássico Atlético e América – e a atenção da imprensa – um jogo entre as equipes do Araguari proporcionaram rendas de 200 mil cruzeiros, em média. Contudo, ao

ganhar fama pelas manchetes dos jornais, as atletas atraíam também o olhar dos detratores da prática, que passavam a exigir, também pelos veículos de comunicação, o cumprimento da lei. Assim, os times foram obrigados, em poucos meses a encerrar suas atividades.

A década de 1960 é apresentada como marco das partidas “espetáculo-beneficente” para ludibriar o poder público contra a proibição, iniciada em 1959, quando o estádio Pacaembu recebeu uma partida de atrizes de teatro para arrecadar fundos para a Casa do Ator, em São Paulo, que lotou o estádio e teve uma renda de 1.320.500 cruzeiros – menor apenas que Corinthians e Palmeiras pelo campeonato paulista de 1959. O Vespaziano E. C. de Minas Gerais, em 1968, ficou conhecido por praticar o futebol feminino, mesmo com a proibição do CND, com a prerrogativa de arrecadar fundos para atividades sociais beneficentes.

A década de 1970 é marcada pelos primeiros mundiais da modalidade esportiva e fim da proibição. Em 1971, ocorreu o II Campeonato Mundial de Futebol Feminino, com públicos de 100 mil torcedores, como na final entre Argentina e Dinamarca, o Brasil estreou na competição com sua primeira árbitra FIFA: Léa Campos.

Na década de 1980, o futebol feminino deixa de ser proibido, e somente em 1988 foi organizada a primeira seleção brasileira de futebol feminino pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (BALARDIN et al., 2018). Neste período, o desgaste do regime militar e os avanços dos movimentos sociais – incluindo os feministas – contribuíram para que a prática do futebol feminino se fizesse realidade. Mas não houve um desenvolvimento imediato para o futebol feminino no País.

Mesmo com o fim da proibição, a regulamentação da modalidade no Brasil só foi realizada em 1983 – graças à mobilização das próprias jogadoras – e, ainda assim, contava com determinações equivocadas. Neste ano foi criada a Taça Brasil de Futebol Feminino, que perdurou até 2007, quando foi criada a Copa do Brasil de Futebol Feminino pela CBF. Enquanto a primeira seleção masculina foi criada em 1914, a CBF só montou um time feminino mais de 70 anos depois, em 1988. Naquele mesmo ano, a seleção composta apenas por jogadoras do Radar foi convocada para disputar – e vencer – o Women’s Cup of Spain, uma espécie de copa “experimental” da FIFA.

No começo da década de 1990, a FIFA passou a organizar os eventos da modalidade, realizando a primeira FIFA Women’s World Cup (Copa do Mundo Feminina), na China, em 1991. Ainda em 1991, a Conmebol organizou o I Campeonato Sul-Americano de Futebol Feminino (Copa América Feminina), sendo vencido pela seleção brasileira nas três edições

desta década (1991, 1995 e 1998). Em 1995, o Brasil foi campeão do Mundial Sul Americano. No ano seguinte, o futebol feminino foi incluído nos Jogos Olímpicos de 1996, em Atlanta, com participação da seleção brasileira. Em 1999, a seleção brasileira ficou com o 3º lugar, Sissi foi artilheira da Copa do Mundo de Futebol Feminino nos Estados Unidos, e no ano seguinte foi eleita a melhor jogadora do mundo pela FIFA – única a integrar o FIFA Legends.

Os anos 2000 foram marcados pela geração olímpica de prata e criação da Copa do Brasil de Futebol Feminino. Com a prata nos Jogos Olímpicos de Atenas, em 2004; o 2º lugar na Copa América Feminina, em 2006; o ouro nos Jogos Pan-Americanos de 2007, no Rio de Janeiro; e o vice-campeonato na Copa do Mundo de 2007 realizada na China; a CBF finalmente voltou a organizar uma competição de nível nacional: a Copa do Brasil de Futebol Feminino, que existiu até 2016.

Além desses resultados, a seleção brasileira foi prata nos Jogos Olímpicos de Pequim, em 2008. Em 2009, foi campeã do I Torneio Internacional de Futebol Feminino, e foi realizada a primeira edição da Copa Libertadores de Futebol Feminino de 2009 pela Conmebol, tendo como campeão o Santos. Na época, houve os primeiros pedidos de chancela da FIFA para a criação de um formato de Mundial de Clubes. O Brasil chegou a ser apoiado pela entidade para ser uma das sedes do torneio, mas o projeto não se concretizou (KYOSHY, 2015).

Nesta última década, o Brasil também conseguiu muitos títulos. A seleção brasileira conseguiu o heptacampeonato de duas competições importantes: o Torneio Internacional de Futebol Feminino (2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016) e a Copa América Feminina (1991, 1995, 1998, 2003, 2010, 2014 e 2018). Além disso, em 2015, no Canadá, conseguiu a medalha de ouro nos Jogos Pan-Americanos, e participou da Copa do Mundo passando a ter duas recordistas mundiais: Formiga, a atleta com mais participações em copas do mundo e Marta, a maior artilheira da história – sendo consolidados estes recordes na Copa do Mundo de 2019, quando também participaram e ampliaram este recorde, entre homens e mulheres. Como prêmio individual, a brasileira Marta também recebeu em 2018 o seu 6º prêmio FIFA de melhor jogadora do mundo, sendo nomeada “rainha do futebol”.

Para compreender o desenvolvimento do futebol feminino no Brasil, também se faz necessário conhecer as legislações pertinentes ao ‘mercado do futebol’ no país. As primeiras leis normatizadoras quanto à forma societária das entidades desportivas passaram a vigor somente no final da década de 1980 e início da década de 1990. Na última década, a convergência das normas internacionais de contabilidade (IFRS) e a criação do Comitê de

Pronunciamentos Contábeis (CPC) deram novo ânimo à moralização da gestão desportiva (MAIA et al., 2018).

Em 2013, a partir de estudos de grupo específico na área desportiva no Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), por sua vez, normatizou a situação das entidades desportivas, independentemente da sua estrutura jurídica (sociedade sem fins lucrativos, sociedade limitada ou sociedade anônima), ao instituir a Norma Brasileira de Contabilidade NBC ITG 2003, criada para estabelecer critérios e procedimentos de avaliação, registro contábil e estruturação das demonstrações contábeis das entidades desportivas profissionais.

Ainda em 2013, a CBF, em parceria com a Caixa Econômica Federal, fez a primeira edição do Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino, também chamado de Brasileirão Feminino (BARSETTI, 2013), após 54 anos da primeira edição do campeonato masculino, em 1959. O Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino (Brasileirão Feminino) - Série A1, é a liga brasileira de futebol feminino profissional entre clubes do Brasil, principal competição futebolística do país, por meio da qual é indicado o representante brasileiro para a Copa Libertadores da América.

Em 2015, a Lei nº. 13.155/2015 criou o Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro) – com o intuito de estabelecer princípios e práticas a fim de promover a gestão transparente e democrática e viabilizar a saúde financeira das entidades desportivas, incluindo, portanto, as federações – e instituiu a Autoridade Pública de Governança do Futebol (Apfut), que passou a exigir investimento mínimo em futebol feminino pelos clubes profissionais brasileiros, dentre outras regras específicas.

Para aderir ao Profut, as entidades desportivas precisam apresentar alguns documentos, como estatuto social ou contrato social, demonstrações contábeis, nos termos da legislação, e, em casos especiais, a relação das operações de antecipação de receitas. Para poder se manter no Profut, as principais regras são: (i) utilizar até 80% de sua receita bruta no futebol profissional; (ii) não atrasar salários de carteira ou direitos de imagem, e regularizar as ações trabalhistas; (iii) não antecipar verbas referentes a período posterior ao fim do mandato; (iv) restringir os mandatos dos presidentes a, no máximo, quatro anos; e (v) comprovar a existência de um conselho fiscal autônomo. Vale ressaltar, também, o investimento mínimo que cada clube deve realizar no futebol feminino (MAIA et al., 2018). Contudo, as coisas não mudaram rapidamente.

Em 2016, Balardin et al. (2018) realizaram entrevistas com atletas brasileiras que jogavam futebol nos Estados Unidos. Alguns resultados da pesquisa, no tocante ao futebol feminino no Brasil, merecem ser destacados:

- A Sport Promotion, detém o direito de transmissão de alguns campeonatos e trabalha em parceria com as maiores emissoras de televisão, apoiada com diferentes patrocinadores, cria eventos ou apoia o futebol feminino, repassando os valores para os clubes através da Caixa Econômica Federal.
- Não foi mencionado por nenhuma atleta o conhecimento de que nos clubes houvesse um departamento de *marketing* para captação de recursos.
- Quando foi considerada a hospedagem, os clubes procuram hotéis de baixo custo ou mesmo alojamentos em escolas ou ginásios esportivos. As viagens, na sua maioria, são de ônibus envolvendo algumas vezes, muitas horas de deslocamento para economizar em relação ao custo das passagens aéreas.
- No que se refere a dimensão estrutura e recursos físicos, no Brasil, as atletas enfrentam dificuldades, pois os campos são irregulares e os treinos acontecem em parques públicos, porque as prioridades dos campos de clubes são dos atletas do futebol masculino. As academias são pequenas ou com aparelhos ultrapassados ou mesmo inexistentes.
- Sobre a dimensão categorias de base e iniciação, as brasileiras dependem de escolinhas particulares de futebol para a iniciação no esporte, porém não existem competições infanto-juvenis. No Rio Grande do Sul existe apenas um campeonato de categoria sub-20 de futebol feminino, e nas demais categorias, apenas campeonatos interescolares ou torneios de futsal.
- Com relação a dimensão saúde das atletas e orientação psicológica e alimentar, evidenciaram-se as dificuldades encontradas pelas atletas, pois os clubes não conseguem manter o futebol feminino profissional. Sendo assim, as atletas quando se lesionam não tem auxílio médico do clube e caso não tenham plano de saúde ficam dependentes do Sistema Único de Saúde (SUS).
- Uma importante fonte de renda para as brasileiras é a “Bolsa Atleta”, política pública do Governo Federal que assiste financeiramente atletas com destaque, vencedoras de competições nacionais, o que restringe o número de atletas contempladas com tal auxílio.

Adicionalmente, Balardin et al. (2018) ressaltam que se forem considerados os campeonatos nacionais e algumas políticas públicas não havia, em 2016, nenhum outro mecanismo jurídico que auxilie e incentive os clubes de futebol a criar ou fortalecer uma equipe feminina.

Em 2017, a CBF alterou a forma de disputa da competição, reduziu a 1ª divisão de 20 para 16 times e criou a Série A2, também com 16 equipes (CBF, 2016). A ampliação no Campeonato Brasileiro foi acompanhada pelo cancelamento da Copa do Brasil de Futebol Feminino (ALVES, 2017).

Até 2017, havia a transmissão de alguns jogos do Brasileirão no SporTV com a geração das imagens sendo bancada pelo patrocínio que o Brasileirão feminino tinha da CEF. Quando cessou o patrocínio, não houve nenhuma emissora interessada em arcar com os custos de transmissão para exibir os jogos na TV. Em 2018, como os jogos não eram mostrados na TV, os próprios clubes viabilizaram transmissões para seus torcedores via *site* ou rede social.

No início de 2019, com a parceria da CBF com o Twitter, os clubes foram surpreendidos com a proibição de exibirem suas partidas *online*. Era apenas um jogo por rodada e isso acabou causando uma controvérsia com os clubes, que ficaram proibidos de fazer suas próprias transmissões *online*. Em maio de 2019, a TV Bandeirantes adquiriu os direitos de transmissão junto a CBF para transmitir os jogos do Brasileirão feminino. A emissora, que tradicionalmente acolheu a modalidade nos tempos do narrador Luciano do Valle, na década de 1990, volta ao cenário do futebol das mulheres mostrando os jogos da principal competição nacional, numa tentativa da emissora de resgatar sua tradição com o futebol feminino (MENDONÇA, 2019b).

Paralela à exigência legal no Brasil, o novo regulamento de Licenciamento de Clubes aprovado pela Conmebol em congresso, ainda no fim de 2016, com um prazo de dois anos para adaptação – portanto, passando a vigorar a partir de 2019 – exige equipes femininas para todos os clubes que disputam as Copas Libertadores e Sul-Americana. As medidas se adequam ao artigo 23 do estatuto da FIFA (2019a), que cobra das confederações a adoção de medidas de governança que incluem, dentre outras questões, a incorporação de artigos que preveem a igualdade de gênero.

O clube que não estiver dentro das regras do Licenciamento, de acordo com a CBF, estará sujeito a ficar de fora das competições que exigem a licença – caso da Série A do Brasileiro, Copa Sul-Americana e Libertadores. Contudo, a CBF entende que sua posição é de primeiro assumir o papel de orientar, ao invés de punir (ALVES, 2019).

Assim, a partir de 2019, todos os 20 participantes da Série A do Brasileiro precisaram se enquadrar ao Licenciamento de Clubes da CBF e, por obrigação, manter um time de futebol feminino – adultos e de base. Antes do início da competição, o estudo de Alves (2019) com todos os clubes sujeitos às regras, apontou o panorama do processo de estruturação da modalidade e indicou a situação das equipes. A Figura 3 apresenta a situação do futebol feminino no Brasil, em janeiro de 2019, dos 20 clubes da Série A do Brasileiro 2019.

Figura 3 - Situação dos 20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro, em janeiro de 2019



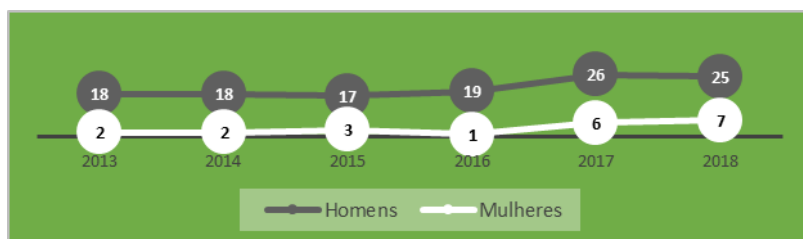
Fonte: Alves (2019).

Como pode ser visualizado na Figura 6, das 20 equipes na Série A de 2019, 13 clubes (65%) precisaram se adequar às regras, desde a montagem de forma independente a parcerias que exigem do clube a liberação do estádio para jogos (ALVES, 2019).

Na elite do Brasileiro, Alves (2019) aponta que, o clube que mantém uma equipe feminina em atividade e de forma contínua há mais tempo é o Santos, com as ‘Sereias da Vila’ e que possui vários resultados importantes: Campeãs da Copa Mercosul, 2006, Campeãs da Liga Nacional, 2007, Campeãs da Copa do Brasil, 2008 e 2009, Bicampeãs da Libertadores da América, 2009/2010, Campeãs do Torneio Internacional Interclubes, 2011, Tricampeãs Paulista, 2007/2010/2011, Campeãs Brasileiro, 2017 (Santos Futebol Clube [SANTOS FC], 2019).

Quando se fala em cargos de liderança no futebol feminino, os homens ainda aparecem em maior número. A Figura 4 apresenta o número de técnicos e técnicas no Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino, de 2013 a 2018.

Figura 4 - Técnicos e técnicas no Brasileiro Feminino, de 2013 a 2018



Nota. Em 2017, o torneio passou de 20 clubes para 32 (CBF, 2016).
Fonte: Adaptado de Alves (2019).

A Figura 7 mostra que mesmo no campeonato feminino a representatividade feminina ainda é incipiente quanto à ocupação dos cargos de técnicos dos clubes. Como vem sendo desde 2013 na competição nacional, das 13 equipes (entre as 20 que existirão por conta da obrigatoriedade) com técnicos definidos em janeiro de 2019, somente três são mulheres: Bahia, Fluminense e Santos.

Para Emily Lima, ex-técnica da seleção brasileira e do Santos no futebol feminino, há mais mulheres se interessando por investir na carreira, e o fato de já existirem exemplos como o seu, o de Débora Ferreira – ex-auxiliar técnica da seleção brasileira feminina sub-17 (2017-2019), primeira mulher a conseguir a Licença Pro da CBF, habilitada pela Federação Holandesa e pelo Curso de Gestão da FIFA – e os de outras técnicas que estão conseguindo as licenças da CBF, pode estimular outras treinadoras a acreditarem que é possível ocupar também esse espaço (MENDONÇA, 2018), de forma legítima e profissional.

De acordo com o novo regulamento estabelecido pela CBF, a partir de 2019, aqueles que quiserem trabalhar como técnicos (as) deverão obter licenças de especialização na área. A CBF oferece os quatro cursos desde 2015 (licença C, B, A e Pro). Segundo levantamento feito por Cosenzo (2017), apenas nove treinadores que passaram por times da Série A do Brasileiro no ano passado estariam aptos para cumprir a nova exigência. Alguns deles já concluíram ou estão próximos de finalizar cursos de nível suficiente para comandar equipes profissionais (NINA, 2018).

Contudo, isso não remete à profissionalização da modalidade no país – com jogadoras que tenham carteira assinada e recebam salários (ALVES, 2019). A Figura 5 ilustra a estrutura dos 15 clubes da Série A que deram os primeiros passos à profissionalização do futebol feminino, em janeiro de 2019, em termos de investimentos no futebol feminino.

Somente quatro das 15 equipes que deram os primeiros passos para a estruturação da modalidade confirmaram que vão efetivamente pagar salários às jogadoras a partir de 2019 –

com valores que, de forma oficial, variam de R\$ 1.500 a R\$ 4 mil (ALVES, 2019). De acordo com Alves (2019), além de Corinthians e Santos, que já pagam, o Grêmio e o Internacional, que têm parte do elenco profissionalizado, pretendem unificar este quesito em 2019.

Por outro lado, Athletico-PR e Flamengo que, apesar de terem atletas remuneradas, vivem situação diferente. Isso porque, nestes casos, o investimento parte dos projetos com os quais firmaram parceria – Foz Cataratas e a Marinha brasileira, respectivamente, que também fornecem estrutura para treinos. Dos clubes rubro-negros, portanto, as atletas recebem o uniforme e o estádio – em alguns casos – para mandar jogos. Athletico-PR e Flamengo, porém, não são os únicos a trabalharem em parceria (ALVES, 2019).

Figura 5 - Estrutura do futebol feminino no Brasil, em janeiro de 2019



Fonte: Alves (2019).

De fato, a maior parte das equipes de 2018 para 2019 foi montada dessa forma. A diferença, é que os outros seis clubes (Atlético-MG, Bahia, Ceará, Chapecoense, Fluminense e Goiás) aproveitam uma estrutura já existente e fornecem outros recursos do próprio clube – como, por exemplo, auxílio financeiro, estrutura para treinos, departamento médico e de fisioterapia (ALVES, 2019).

Neste sentido, observa-se que o desenvolvimento do futebol feminino no Brasil se encontra em um segundo estágio, que ao superar a proibição, está passando do amadorismo à profissionalização.

Do exposto, pode-se perceber que, apesar do futebol feminino brasileiro ser uma das principais potências da modalidade, estando na décima posição do *Ranking* Mundial da FIFA e na primeira posição da Conmebol (FIFA, 2019b), ainda encontra dificuldades ao seu desenvolvimento.

Não obstante a isso, tem desenvolvido instrumentos legais e regulatórios, incentivando os clubes profissionais quanto às suas equipes masculinas, a investirem no futebol feminino. Apesar disso, cabe ressaltar a resistência de alguns clubes a cumprirem os requisitos legais e investirem nesta modalidade profissional e categorias de base, bem como a ausência de fiscalização mais apurada pelas organizações competentes.

2.1.3.3 Chile

De acordo com dados da FIFA (2019b), com uma população de 17,948 milhões, o futebol feminino chileno está na 39ª colocação do *Ranking* Mundial da FIFA. Ademais, a Federación de Fútbol de Chile (FFC) se destaca, quando comparada às demais Associações da Conmebol, alcançando a terceira posição quanto ao número de técnicas (19) – apesar de ainda ser um número pequeno quando comparado aos países da UEFA – Inglaterra (3.520), Alemanha (3.406) e Espanha (1991) (FIFA, 2019b). Para compreender o estágio de desenvolvimento do futebol feminino chileno, faz-se necessário realizar sua análise histórica.

Sobre o Chile, no I Fórum Sul-americano de Futebol Feminino, a historiadora Elseiy resgatou fotos de times femininos chilenos nos primeiros anos do século XX – um deles organizado pelo sindicato de auxiliares de lavanderia em Coquimbo – e outros registros, como uma notícia do jornal chileno El Mercurio, em 1919, sobre um torneio feminino.

Em seu panorama sobre a situação na América do Norte e Central, no I Fórum Sul-americano de Futebol Feminino, Carlos Puche, vice-presidente da divisão América da FIFPro

e presidente da Associação Colombiana de Futebolistas Profissionais, destacou que no Chile, apenas em 2014 foi incluído no regulamento do torneio feminino da Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) a opção de realizar contrato com as jogadoras — não é obrigatório, assim como plano de saúde para o caso de a jogadora se lesionar. Em geral, uma mulher que pratica futebol, em qualquer nível, paga para jogar. Segundo Puche, ‘no clube Universidad Católica, por exemplo, as jogadoras devem pagar sete mil pesos mensais para treinar na equipe adulta; na equipe sub-17, o valor é o dobro’ (OLIVEIRA, 2018).

Única representante da ANFP no Fórum, Bárbara Barrionuevo mencionou sobre as transferências nas ligas locais, referentes a jogadoras adultas, bem como menores de idade. Entre 2012 e 2018, a ANFP registrou 346 jogadoras e cinco clubes novos, chegando a um total de 1370 jogadoras e 26 clubes (OLIVEIRA, 2018).

Se em 2012 foram apenas oito transferências internacionais, em 2018 o número cresceu para 39; são 19 jogadoras recebidas no futebol chileno e 20 saindo para clubes de países como Espanha, Brasil, Argentina, Colômbia. Destas, apenas cinco foram a clubes profissionais (OLIVEIRA, 2018).

Em janeiro de 2018, a FIFA tornou obrigatório a realização de transferências internacionais pelo Transfer Matching System (TMS), para assim obter o Certificado de Transferência Internacional (CTI) – o famoso passe. Isso tornou mais difícil a inscrição de jogadoras estrangeiras menores de idade, já que devem viver com seus pais no país há, no mínimo, cinco anos, e estes devem ter uma fonte de renda distinta ao futebol (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Bárbara, se os responsáveis não são pai/mãe, a FIFA não emite o certificado. E caso a situação seja regular, o tempo de espera pode chegar a oito meses. Para as jogadoras adultas, a situação é menos crítica, já que a ANFP pode emitir certificados provisórios para que possam disputar as ligas locais (OLIVEIRA, 2018).

A integrante da ANJUFF e do Comitê Executivo da FIFPro, Camila García, falou sobre a criação da Associação em 2016 e como vem sendo as diretrizes e as atividades da organização. Apesar de não dispor das ferramentas judiciais para se apresentar como sindicato, a organização já realiza um grande trabalho articulando uma rede de instituições que possam ajudar as jogadoras (OLIVEIRA, 2018). Dentre as atividades, destacam-se: participa sazonalmente de reuniões com o Sindicato de Futbolistas Profesionales de Chile (Sifup), Corporación de

Fomento de Fútbol Femenino (COFFUF), mantém contato com os Ministérios do Esporte e da Mulher e realiza atividade em conjunto com diversas organizações (OLIVEIRA, 2018).

Ademais, a organização realizou em conjunto com a ONU Mulheres os projetos, “Enseña Autoestima” e “Educación no sexista”, que abordaram jovens atletas e não atletas para a conscientização acerca da importância do esporte para a saúde e a não distinção de gênero em qualquer atividade (OLIVEIRA, 2018).

A criação e o desenvolvimento da ANJUFF vem sendo chave para a visibilidade da modalidade no país e para as mudanças nas estruturas do futebol chileno (OLIVEIRA, 2018). Em 2018, a ANFP criou o cargo de gerência de futebol feminino.

O Campeonato Chileno de Futebol Feminino é uma competição de futebol feminino, organizado anualmente pela Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), originalmente chamada Asociación Central de Fútbol (ACF), composta pelos clubes profissionais de futebol. A equipe vencedora do campeonato garante vaga na Copa Libertadores da América. O Colo-Colo é o maior vencedor deste torneio organizado anualmente desde 2008.

Portanto, apesar de não ser recente a história do futebol feminino no Chile, pode-se observar que ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento, bem como mudando sua estrutura ainda amadora para profissional.

2.1.3.4 Equador

De acordo com dados da FIFA (2019b), com uma população de 16,144 milhões, o futebol feminino equatoriano está na 62ª colocação do *Ranking* Mundial da FIFA. Ademais, a Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) apresenta 1.356 jogadoras de futebol feminino organizado (FIFA, 2019b). Para compreender o estágio de desenvolvimento do futebol feminino chileno, faz-se necessário realizar sua análise histórica.

O Campeonato Equatoriano de Futebol Feminino, que é organizado anualmente desde 2013, é a principal competição do Equador de futebol feminino. A equipe vencedora do campeonato garante vaga na Copa Libertadores da América, sendo Unión Española aquele que detém mais títulos deste torneio (3), seguido pelo Rocafuerte (2).

Outro destaque ao futebol feminino do Equador é a contratação da ex-técnica da seleção brasileira, Emily Lima, em dezembro de 2019, que havia sido campeã paulista e vice da Libertadores em 2018. Emily observa que o Equador está desenvolvendo não apenas o futebol feminino, mas o futebol como um todo. A televisão local já fechou um acordo com a federação

equatoriana e vai transmitir algumas partidas, além de uma vez por semana, ter um resumo sobre futebol feminino na TV (MUNHOS, 2020).

Sobre sua relação com a federação, Emily faz parte do Comitê de Futebol Feminino e menciona que está tendo bastante voz. Ela apresentou o calendário das seleções e se reuniu com as equipes para ver o que poderiam melhorar e fortalecer a liga (MUNHOS, 2020).

Apesar da federação equatoriana querer revolucionar o futebol no país, engana-se quem pensa que será uma mudança a curto prazo. Emily Lima conta que vê um processo de mudança muito interessante acontecendo, para um período de 3 anos (MUNHOS, 2020).

A ideia da federação não é classificar a base necessariamente para o Sul Americano de 2020. Emily garante que as equipes farão de tudo para conseguir a classificação, mas a ideia depois da chegada dela é classificar só para a próxima edição, em 2022 (MUNHOS, 2020).

A prova de que o futebol está tomando um novo rumo no Equador também parte da seleção masculina, que anunciou em janeiro de 2020 a contratação de Jordi Cruyff, holandês filho do ídolo do Barcelona e do Ajax Johan Cruyff, e, Antonio Cordón como diretor esportivo da federação. Antonio já foi dirigente do Villareal e do Monaco (MUNHOS, 2020).

Do exposto, pode-se observar que o futebol feminino no Equador ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento.

Neste contexto, observam-se diversas diferenças entre a estrutura do futebol feminino nos países apresentados, o que pode ser analisado por diferentes pontos de vista quanto ao seu estágio de desenvolvimento, estrutura (física e econômico-financeira), bem como o próprio desempenho organizacional dos clubes.

Destarte, a estrutura de futebol feminino dos clubes pode ser afetada por mecanismos institucionais de isomorfismo (coercitivo, normativo, mimético), como os regulamentos da Concacaf/Conmebol/Uefa e das associações nacionais, pressões da própria sociedade, dos torcedores e demais *stakeholders*, bem como *benchmarks* pela busca de incremento o desempenho organizacional (operacional, econômico-financeiro e de geração de valor) dos clubes de futebol profissionais.

2.2 Base teórica

Várias teorias econômicas são empregadas para estudos direcionados ao futebol masculino, como: Teoria da Agência (ASSIS, 2017; MAIA et al., 2018; NAZI, 2017; REZENDE; DALMÁCIO, 2015; REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010); Teoria dos

Stakeholders (ASSIS, 2017; RIBEIRO, 2014; SIQUEIRA; PAJANIAN; TELLES, 2015); Teoria dos Custos de Transação (MARTINS et al., 2017; NAZI, 2017); Visão Baseada em Recursos (COSTA et al., 2018; GALVÃO; DORNELAS, 2017; GUTTLER, 2013; MAIA, 2013; RIBEIRO, 2017); e, Teoria Institucional (ALLISON, 2016; ASSIS, 2017; BORGES, 2015; DIAS, 2017; DIAS; ROSSI, 2017; MAIA; CARDOSO, 2019; MAYER, 2017; MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009).

Esta tese investiga as variáveis institucionais, atributos internos e pressões externas, determinantes à estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como a influência destes recursos internos (estrutura de futebol feminino) no desempenho operacional, econômico-financeiro e de geração de valor. Neste sentido, estas relações podem ser analisadas, respectivamente, pela Teoria Institucional (ALLISON, 2016; ASSIS, 2017; BORGES, 2015; DIAS, 2017; DIAS; ROSSI, 2017; MAIA; CARDOSO, 2019; MAYER, 2017; MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009) e pela Visão Baseada em Recursos (COSTA et al., 2018; GALVÃO; DORNELAS, 2017; GUTTLER, 2013; MAIA, 2013; RIBEIRO, 2017).

Assim, a fim de responder às questões de pesquisa, a presente tese está fundamentada nestas duas teorias econômicas: Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos (RBV). A primeira proporciona suporte teórico no tocante à identificação dos *fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino dos clubes*. A segunda proporciona suporte teórico no tocante à identificação dos *reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes*.

2.2.1 Teoria institucional

A Teoria Institucional tem raízes econômicas (COASE, 1937; NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1985) e sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER, 1977; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1995; SELZNICK, 1948). A seguir, são apresentados os principais argumentos teóricos que podem ser aplicados à presente investigação científica.

As raízes econômicas da Teoria Institucional estão na Nova Economia Institucional (NEI) que emergiu desde a década de 1930, apesar de não ser com essa denominação, com a publicação da “The Nature of the Firm” (COASE, 1937). A premissa básica desta teoria é de que a firma existe porque pode mediar transações econômicas a custos mais baixos que o mecanismo de mercado (COASE, 1937).

Conforme a NEI, o mercado passa a ser considerado complexo e não mais regido pelo preço, transformando as informações em contratos que representam as transações, que por sua

vez possuem custos (custos de transação). Seus principais expoentes são Douglass North e Oliver Williamson. Considera-se que há uma diferença entre estes dois autores quanto à abordagem: enquanto North (1990) volta-se para o ambiente institucional, Williamson (1985) direciona-se para a instituição de governança.

O Ambiente Institucional, de North, considera o enfoque macro analítico (*top-down approach*) e fatores como política, legislação e as instituições, que formam e estruturam os aparatos regimentais de uma sociedade. Enquanto isso, a instituição de governança, de Williamson (1985), tem a abordagem microanalítica (*bottom-up approach*), cujo interesse maior está em trabalhar com as organizações da firma e do mercado, bem como com os contratos.

Assim, esta segunda abordagem tem a instituição como fator que exerce seu poder de agente com os recursos sociais e econômicos disponíveis, além de assumir que a firma é formada por agentes que, através de suas interações, tomam decisões e a governança é resultado das ações e decisões dos agentes (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Williamson (1985) acrescenta que esta última corrente visa a verificação de como as diferentes estruturas de governança lidam com os custos de transação, alcançando diferentes níveis de *performance*.

Por outro lado, as raízes sociais da Teoria Institucional residem na obra “Foundations of the Theory of Organization” (SELZNICK, 1948) e a reformulação no final da década de 1970, com a publicação dos trabalhos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977). Meyer e Rowan (1977) definem a institucionalização como o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e nas ações sociais. Para DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1995), a década de 1970 é identificada como a da retomada da Teoria Institucional nas Ciências Sociais e, desde então, a Teoria Institucional é, talvez, a abordagem dominante para a compreensão das organizações (MOTKE; RAVANELLO; RODRIGUES, 2016).

Se, para North (1990), instituições são vistas como restrições desenhadas por homens que impulsionam sua interação, na perspectiva de Scott (1995), são vistas como estruturas reguladoras, habilidades regulatórias e cognitivas e atividades que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social. Nesta perspectiva, todas as instituições (agentes sociais) estão buscando legitimidade e reinventando normas de legitimidade no terreno organizacional (NORTH, 1990).

Essa demanda por legitimidade, a seu turno, implica restrições e forças que convergem para criar isomorfismo, ou similaridade de estrutura, pensamento e ação, dentro de ambientes institucionais (SCOTT, 1995). Embora haja termos e rótulos diferentes para as dimensões, North (1990) divide instituições em segmentos formais e informais em uma proposta complementar de Scott (1995), na qual as instituições se baseiam em três necessidades: reguladoras, normativas e cognitivas.

Essas necessidades, derivam dos três mecanismos de DiMaggio e Powell (1983), por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: 1) *isomorfismo coercitivo*, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade – pressões formais e informais por outras organizações ou pelas expectativas culturais da sociedade (podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio); 2) *isomorfismo mimético*, que resulta de respostas padronizadas à incerteza – modelos nos quais se basear que percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas; e 3) *isomorfismo normativo*, associado à profissionalização – estabelecimento de uma base cognitiva e legitimação para a autonomia da profissão ou do trabalho.

Essa é uma tipologia analítica: os tipos não são sempre empiricamente distintos. Por exemplo, atores externos podem induzir uma organização a se adequar a seus pares exigindo que esta realize uma tarefa particular e especificando a classe profissional responsável pelo seu desempenho; ou mudanças miméticas podem refletir as incertezas construídas no ambiente. No entanto, apesar de os três tipos se misturarem no contexto empírico, tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos.

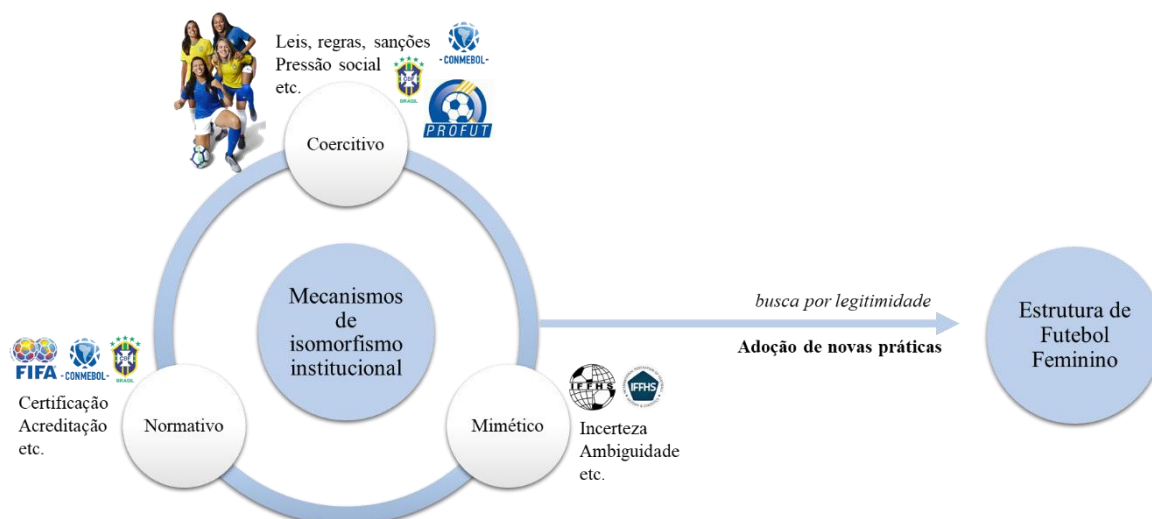
A aplicação inicial da Teoria Institucional às organizações esportivas é atribuída a Slack (COUSENS; SLACK, 2005; O'BRIEN; SLACK, 2004; SLACK, 1994). Refletindo a tendência em direção a análises isomórficas no início do novo trabalho institucional, um dos principais focos da pesquisa de Slack tem sido em processos pelos quais as organizações esportivas se tornam mais sintonizadas com seus ambientes e se parecem mais semelhantes umas às outras ao longo do tempo (ALLISON, 2016).

Outras pesquisas investigaram os imperativos conflitantes apresentados por múltiplas lógicas sociais de ação (NITE; SINGER; CUNNINGHAM, 2013; SKIRSTAD; CHELLADURAI, 2011; WASHINGTON, 2004; WASHINGTON; VENTRESCA, 2008). Tais estudos mostram que as organizações esportivas são frequentemente localizadas em campos institucionais, ou segmentos próprios, que as submetem a múltiplas demandas. Os esportes são administrados de forma variada por lógicas institucionais comerciais, de entretenimento,

educacionais, amadoras e profissionais, entre outras. No entanto, a maioria das pesquisas sobre os ambientes institucionais das organizações esportivas tem se concentrado nos esportes masculinos (ALLISON, 2016).

Essa abordagem procura explicar por que e como as instituições jurídicas, de mercado e sociais nacionais, moldam o comportamento e o desempenho das organizações. Segundo essa perspectiva teórica, os clubes de futebol podem ser afetados por diferentes mecanismos institucionais de isomorfismo (coercitivo, normativo, mimético), a partir de atributos internos ou pressões externas. Essas proposições teóricas são demonstradas na Figura 6.

Figura 6 - Mecanismos de isomorfismo institucional referentes ao futebol feminino



Fonte: Elaborada pela autora.

Sob essa perspectiva, atributos internos que podem ser determinantes à estrutura do futebol feminino dos clubes são sinalizados pela literatura, como por exemplo: Natureza jurídica, considerando o formato jurídico do clube; Finalidade econômica do clube; Endividamento, considerando a dependência financeira e capacidade de gerar valor do clube (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; PEREIRA et al., 2015); Porte, considerando a capacidade de investimentos do clube (SCHAEFER et al., 2019); Representatividade feminina na alta gestão, considerando o relacionamento do clube com a sociedade (GALBREATH, 2018; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Por outro lado, a literatura também sinaliza pressões externas realizadas por diversas instituições que podem ser determinantes à estrutura do futebol feminino pelos clubes, como por exemplo: Confederação de vínculo, considerando a influência da força da região na

modalidade (TORGLER, 2008; BARBOSA et al., 2017); Nível da Liga masculina que o clube participa, considerando as exigências das primeiras divisões (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019); Torneios FIFA, considerando as respectivas exigências impostas pelo número de realizações de eventos FIFA; Internacionalização de atletas, a partir de atletas estrangeiros (PYATUNIN et al., 2016; ROHDE; BREUER, 2018; XU, 2018); Hegemonia do futebol masculino nacional, considerando que a hegemonia ou tradição masculina apresenta mais dificuldade ao desenvolvimento da modalidade para as mulheres (TORGLER, 2008); Economia nacional, considerando diferenças entre clubes em países com economia desenvolvida e emergente (ROHDE; BREUER, 2018; TORGLER, 2008); Auditoria Independente, considerando que também exerce pressão quanto ao atendimento legal e normativo, inclusive às exigências de investimentos no futebol feminino (BRASIL, 2015; CONMEBOL, 2016).

Tais atributos internos e pressões externas, que representam os fatores institucionais investigados na presente pesquisa referente à estrutura do futebol feminino serão detalhados na próxima subseção deste suporte teórico, quando na realização da proposição das hipóteses de pesquisa e modelo operacional de análise.

Cabe destacar também que, em sua maioria, os estudos na literatura seguem os trabalhos clássicos de Rottenberg (1956) e Scully (1974) e veem o funcionamento dos clubes de futebol profissional como um processo de produção, que transforma insumos esportivos (trabalho e capital) em produtos (atendimento, receita e sucesso no campo de futebol). No contexto desta tese, a função objetiva “verdadeira” dos clubes está entre a maximização da vitória e a do lucro (FENG; JEWELL, 2018). Neste sentido, a Visão Baseada em Recursos (RBV), apresentada na sequência, pode ajudar a compreender de que forma os recursos internos (estrutura de futebol feminino) podem incrementar o desempenho organizacional dos clubes.

2.2.2 Visão baseada em recursos (RBV)

Várias teorias buscam identificar as variáveis independentes mais significativas na mensuração do desempenho superior de algumas organizações, desempenho este baseado em estratégias elaboradas por seus dirigentes (RIBEIRO, 2017). Uma destas teorias é a Visão Baseada em Recursos (RBV), que aponta a natureza dos recursos e competências acumuladas das empresas como a principal causa da variação observada no seu desempenho superior.

Penrose (1959), considerada como pioneira da RBV, avalia todos os recursos internos disponíveis como parte dos fatores para o crescimento das firmas. Nesta perspectiva, o

crescimento das empresas é determinado pelas características de gestão e capacidade de aprendizado com os recursos disponíveis (internos) e os recursos requeridos (externos). Pode-se concluir que dentre estes recursos, os intangíveis representam uma parcela significativa.

Outros contribuintes importantes desta teoria foram Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984). Para Wernerfelt (1984), é necessário mudar a partir de análises que enfatizam as forças externas e produtos-mercados, adotando um enfoque no conjunto específico de recursos em que a rentabilidade da empresa depende de uma série de ações em longo prazo. Rumelt (1984) defendeu a ideia de que as empresas devem se preocupar menos com a criação de barreiras para a entrada no mercado e mais com a proteção de seus recursos específicos críticos.

Sob esse ponto de vista, a principal causa da variação observada no desempenho das organizações pode ser observada pela natureza específica de seus recursos e competências acumuladas. A aplicação da alavanca estratégica da RBV defende que a vantagem competitiva de uma firma é derivada da sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada de recursos (ativos tangíveis e intangíveis) (WERNERFELT, 1984).

Conforme a RBV, todos os recursos internos disponíveis são parte dos fatores para o crescimento das firmas (PENROSE, 1959) e a vantagem competitiva é derivada da sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada de seus recursos (estratégia de posicionamento de recursos) (WERNERFELT, 1984), específicos e não replicáveis (BARNEY, 1991).

No tocante aos recursos, Barney (1991) alerta que nem todos ajudam a organização a obter vantagem competitiva, e que, para serem um diferencial, devem atender a quatro condições básicas (modelo VRIO): ter valor, ser raro, e ser difícil de imitar e de substituir.

De maneira similar, o modelo de Peteraf (1993) se baseia nas condições teóricas que podem ser diferenciais para a organização, considerando-se quatro condições para se alcançar a vantagem competitiva: heterogeneidade dos recursos; mobilidade imperfeita, quanto à dificuldade de transferir recursos; limites à concorrência *ex ante*, ou seja, ser competitiva antes de obter vantagens; e limites à concorrência *ex post*, considerando-se a obtenção de vantagens ao longo do tempo.

Vasconcelos e Cyrino (2000) abordam que o controle desses recursos estratégicos por algumas firmas faz com que a sua oferta seja limitada, e que os que atraem a atenção dos pesquisadores são aqueles cuja oferta não pode ser aumentada em curto prazo, possibilitando

lucros acima da média do mercado, enquanto forem raros e não existirem substitutos, e vários fatores fazem com que seja difícil a imitação, como os de natureza humana, legal e institucional.

Nesta perspectiva, apenas alguns tipos de recursos são capazes de gerar valor e vantagem competitiva, sendo responsabilidade da alta administração identificar, escolher e desenvolver recursos estratégicos que possam ajudar a aumentar o desempenho da organização. Em outras palavras, a RBV considera que a organização detentora de recursos valiosos (capazes de gerar valor ou resultado para a empresa), raros (não são disponíveis com facilidade por outras organizações), difíceis de serem imitados (apresentam alto custo para serem replicados) e que são capazes de gerar renda, apresenta desempenho superior, comparado ao daquelas que não os possuem (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Embora amplamente divulgada, a RBV apresenta algumas lacunas (RIBEIRO, 2017), como a carência de algumas comprovações científicas, referente à origem e ao desenvolvimento dos recursos que garantem desempenho superior (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Contudo, evidências empíricas são constatadas a respeito de uma das premissas básicas dessa corrente teórica: a posse (ou a maior quantidade) de determinados recursos é causa de desempenho superior em relação aos concorrentes e há moderação de alguns tipos de recursos nessa relação (RIBEIRO, 2017). Dentre aqueles capazes de favorecer o desempenho das entidades desportivas, sobressaem os ativos intangíveis – categoria em que se enquadra a maior parte dos ativos dos clubes de futebol.

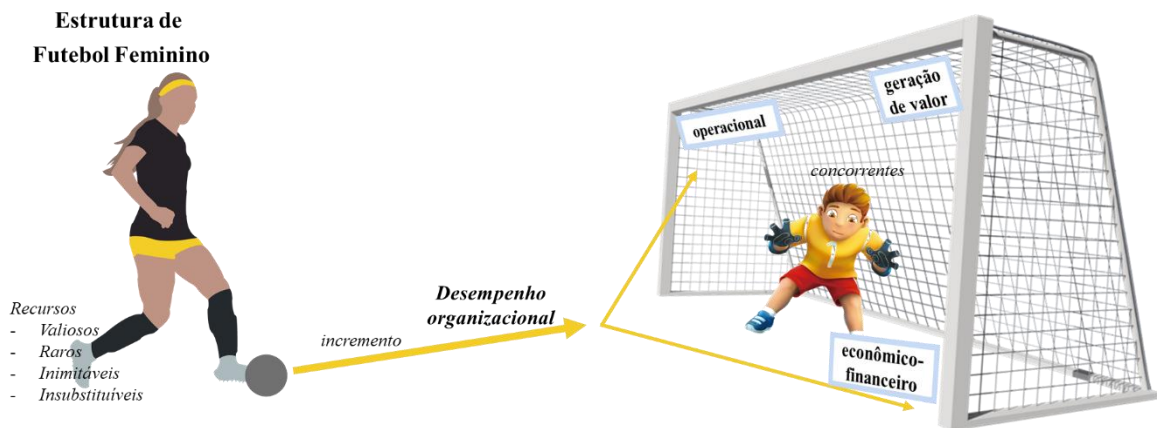
A partir dos ativos intangíveis, mais especificamente os Direitos federativos dos (as) atletas, alguns estudos identificaram o desempenho operacional dos clubes de futebol a partir de diferentes *proxies*: *Performance do capital humano*, calculada a partir da razão entre Receitas de transferências e Direitos federativos dos atletas (MAIA; CARDOSO, 2019; RICCI et al., 2015); e, *Performance do capital relacional e estrutural*, calculada a partir da razão entre Receitas operacionais, excluindo transferências, e o valor residual do Ativo Total após deduzidos Direitos federativos dos atletas (MAIA; CARDOSO, 2019; RICCI et al., 2015).

De modo semelhante, os ativos intangíveis contribuem para o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol, ao passo em que compõem o ativo total e o patrimônio total dessas organizações. Como exemplos de *proxies* utilizadas comumente para verificar o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol tem-se: Retorno sobre o Ativo (ROA), calculado a partir da razão entre o Lucro Operacional e o Ativo Total (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; MAIA, 2013; PEREIRA et al., 2015); e, Retorno sobre o Patrimônio Líquido

(ROE), calculado a partir da razão entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; MAIA, 2013; PEREIRA et al., 2015).

Sob essa linha de pensamento científico, investimentos em futebol feminino podem ter grande relevância no âmbito dos clubes, incluindo ou transformando seus recursos humanos em valiosos, raros, com dificuldade de serem imitados e de serem substituídos. Nesta perspectiva, a Figura 7 ilustra os investimentos em futebol feminino, especialmente nas jogadoras (atletas) de futebol, como recurso capaz de favorecer incremento no desempenho organizacional no âmbito dos clubes.

Figura 7 - Futebol feminino e o incremento no desempenho organizacional dos clubes



Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se observar por meio da Figura 7 que, à luz da RBV, investimentos em futebol feminino podem ser utilizados como estratégia dos dirigentes e gestores no âmbito dos clubes de utilização de seus recursos, tornando-os valiosos, raros, difíceis de imitar e de serem substituídos, favorecendo incremento no desempenho organizacional em um mercado tão competitivo como o do futebol.






Nesta perspectiva, os clubes poderão ter incrementos de receitas com novos patrocínios, vendas de artigos exclusivos ao público feminino, transmissão de jogos etc. Assim, os departamentos comercial e de *marketing* dos clubes brasileiros devem tratar o futebol feminino como um produto diferenciado – avalia Nina de Abreu, coordenadora de futebol feminino do Atlético-MG (COSTA; FONSECA, 2019).

Um levantamento feito por Costa e Fonseca (2019) (Figura 8) mostrou que os 20 participantes da Série A do campeonato brasileiro investem no máximo 1% de seus orçamentos no futebol feminino (COSTA; FONSECA, 2019). Procurados, apenas 13 dos 20 clubes

indicaram quanto pretendem investir na modalidade este ano; quatro disseram que não revelariam valores (Goiás, Atlético-PR, Corinthians - atual campeão brasileiro, e Fortaleza); e, três não responderam (Botafogo, Chapecoense e Fluminense).

Figura 8 - Valor investido no futebol feminino e orçamento para 2019

(EM MILHÕES DE R\$)

TIME	ORÇAMENTO ANUAL DO TIME	INVESTIMENTO NO FUTEBOL FEMININO	% DO INVESTIMENTO
 Santos	379	3,9	1,02
 Grêmio	307	2	0,65
 Avaí	79	0,5	0,63
 Palmeiras	561	4,5	0,62
 Internacional	390	2,3	0,59
 Atlético-MG	305	1,5	0,49
 Ceará	70	0,3	0,43
 CSA	40	0,15	0,37
 São Paulo	471	1,5	0,32
 Vasco	238	0,6	0,25
 Flamengo	752	1	0,13
 Bahia	140	0,07	0,05

Não revelaram o investimento em futebol feminino:

Atlético-PR, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Fortaleza, Fluminense e Goiás

*O Cruzeiro investe R\$ 1,5 milhão no futebol feminino, mas seu orçamento para 2019 não está disponível

O GLOBO

Fonte: Costa e Fonseca (2019).

Duda Luizelli, gerente de futebol feminino do Internacional, cita os recordes de público nas ligas europeias (Atlético de Madrid x Barcelona, que teve mais de 60 mil pessoas na temporada 2018-2019) para afirmar que há uma demanda reprimida pela modalidade. Para ela, os clubes brasileiros estão despertando para essa realidade e já perceberam que o futebol feminino pode ser rentável (COSTA; FONSECA, 2019).

2.3 Panorama científico sobre a temática

Conhecer o estado da arte do campo de estudo inerente à presente tese é essencial para se ter clareza acerca do estágio atual do conhecimento sobre a temática – que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas as pesquisas –, bem como definir quais lacunas se pretende preencher com este estudo.

A revisão de literatura é uma forma de pesquisa que usa fonte de informações bibliográficas com o intuito de obter resultados sobre o estado da arte de estudos feitos por

outros autores sobre um tema específico. Iniciativas recentes de práticas baseadas em evidências aumentaram a necessidade e a produção de todos os tipos de revisões da literatura.

Grant e Booth (2009) definem 14 tipos de revisão de literatura, caracterizados pelos métodos utilizados: revisão crítica, revisão de literatura, revisão de mapeamento/mapa sistemático, meta-análise, revisão de estudos/métodos mistos, revisão global, revisão sistemática qualitativa, revisão rápida, revisão de escopo, revisão do estado da arte, revisão sistemática, pesquisa sistemática e revisão, revisão sistematizada e revisão guarda-chuva.

Inicialmente, para a consecução da presente tese, foi realizado um mapeamento dos trabalhos nacionais *strictu sensu* relacionados ao mercado de futebol, nas subáreas do conhecimento Administração e Ciências Contábeis. Em 25 de março de 2019, foram realizadas três consultas com a palavra-chave “Futebol” no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil).

A primeira consulta, restrita à subárea do conhecimento “Ciências Contábeis”, apresentou 12 resultados de Dissertações: três defendidas em 2013; duas em 2014; uma em 2015; uma em 2016; quatro em 2017; e, uma em 2018.

A segunda consulta, restrita a trabalhos de “Mestrado” na área do conhecimento “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, apresentou 45 resultados (sendo 12 excluídos, por não tratarem efetivamente de mercado do futebol, mas apenas ser uma palavra citada ao longo das Dissertações), totalizando 33: quatro defendidas em 2013; sete em 2014; seis em 2015; quatro em 2016; nove em 2017; e, três em 2018.

A terceira consulta, restrita a trabalhos de “Doutorado” na área do conhecimento “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, apresentou oito resultados (sendo um excluído, por analisar mercado imobiliário e não de futebol), totalizando sete: uma defendida em 2013; duas em 2014; uma em 2015; duas em 2016; e, uma em 2017. Por fim, ao estudar estes 52 trabalhos (45 Dissertações e sete Teses), constatou-se lacuna no tocante ao futebol feminino, haja vista que não foram encontrados escritos sobre esse assunto na consulta.

O segundo mapeamento referente às publicações científicas nacionais foi realizado na biblioteca eletrônica Spell©, em 05 de julho de 2019. Com amparo na consulta da palavra-chave “Futebol”, foram encontrados 124 resultados – nenhum a respeito de futebol feminino. Dentre os aspectos investigados, destacaram-se: *marketing*, marca e consumo (27), governança

e gestão (20), histórico e sociológico (19), *disclosure* contábil (17), desempenho econômico-financeiro e esportivo (9), eficiência (6), estádios de futebol e eventos esportivos (6), patrocínio (4), competitividade (3), formação e retenção de atletas (3), redes (2), mercado de capitais (1), *stakeholders* (1), planejamento estratégico (1), estrutura de capital (1), carreira (1), Direito Trabalhista e Empresarial (1), responsabilidade social corporativa e *impairment* (1).

Por outro lado, publicações científicas internacionais sobre a temática aumentaram nos últimos anos (PFISTER, 2015), à medida que os pesquisadores estrangeiros dão atenção ao desenvolvimento do futebol feminino e de seus *stakeholders* (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2018). Em particular, Valenti, Scelles e Morrow (2018) mostram que a investigação acadêmica internacional sobre o jogo das mulheres interligou distintos domínios acadêmicos (por exemplo, Ciências do Esporte, Ciências Sociais, Humanidades e Gestão) e criou interações de vários agentes (por exemplo, atletas, técnicos, torcedores, mídia e políticos), contribuindo para uma compreensão mais ampla das direções que o futebol feminino adquire *pro rata temporis*.

Apesar disso, argumentos sugerem ser necessário estender a revisão, transpondo o domínio das Ciências Esportivas, pois as publicações nas áreas de Ciências Sociais e Administrativas, bem como em Humanidades, são fundamentais para explicar a dinâmica intrincada em torno das experiências das mulheres no jogo e descrever o contexto multifacetado e discutivelmente desafiador no qual o futebol feminino opera (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2018). Destaca-se o fato de que alguns estudos internacionais recentes exploraram o futebol feminino no âmbito das disciplinas econômicas (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019) sob enfoques diferentes ao proposto aqui.

Neste sentido, foi realizado levantamento do panorama científico sobre a temática por meio de uma revisão integrativa, onde foram mapeados 145 trabalhos. Destaca-se que têm se tornado mais frequentes os estudos voltados à problemática de evolução do futebol feminino alinhada à experiência particular de cada país. Tal análise propiciou verificar as pesquisas consideradas relevantes à discussão da teoria e suas lacunas, permitindo o delineamento de uma agenda de pesquisa e enriquecendo o debate sobre as debilidades e forças dos estudos sobre o tema, dado o contexto global, atores e processos organizacionais. Neste caso, no tocante à abordagem da Teoria Institucional e da RBV pelas pesquisas científicas sobre futebol feminino, no cenário nacional e internacional.

Considerando as lacunas identificadas na investigação inicial do estado da arte nesta temática a partir de Teses, Dissertações e artigos publicados em importantes veículos acadêmicos no Brasil, conforme destacado na Introdução, decidiu-se por realizar uma revisão integrativa a fim de rever e sintetizar abordagens de pesquisa, descobertas, estruturas e implicações da literatura nacional e internacional sobre futebol de mulheres, complementando a pesquisa de Valenti, Scelles e Morrow (2018) a fim de: (1) organizar a literatura sobre futebol feminino categorizando artigos publicados; (2) retratar um panorama acadêmico abrangente sobre o futebol feminino até o momento, destacando ano e veículo de publicação, autoria, contexto geográfico e abordagem metodológica; e (3) sintetizar as principais descobertas e sugerir direções de pesquisa para futuros estudos dentro da literatura sobre futebol feminino.

A literatura sobre futebol de mulheres aborda vários tópicos e questões de pesquisa que abordam diversas disciplinas acadêmicas e usam diferentes metodologias (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2018). Portanto, a abordagem adotada para esta revisão baseia-se em uma metodologia integrativa que permite a combinação de diferentes tipos de projetos de pesquisa (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2018), bem como a síntese e extração de dados qualitativos e quantitativos (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Enquanto as revisões integrativas são consideradas inerentemente complexas (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010) e difíceis de implementar sem um arcabouço de pesquisa rigoroso (O'MATHÚNA, 2000), ao mesmo tempo, permitem a avaliação de um panorama amplo e abrangente de literatura de diferentes disciplinas e ajudam a moldar diretrizes para pesquisas futuras (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Como sugerido por Cooper (1989) e em consonância com Whittemore e Knafl (2005) e Valenti, Scelles e Morrow (2018), uma abordagem de cinco etapas foi seguida nesta revisão integrativa: definição do problema a ser investigado (*qual o panorama científico nacional e internacional sobre "futebol feminino"?*), pesquisa bibliográfica, avaliação de dados, análise de dados e apresentação dos achados.

Artigos existentes representam os dados de uma revisão integrativa (TORRACO, 2005). O presente estudo tomou por base a revisão integrativa de Valenti, Scelles e Morrow (2018), seguindo recomendações delineadas por Cooper (1989), a partir da utilização de canais de informação primários (Scopus®, Spell® e portal de Periódicos CAPES), secundários (Google Scholar®, ResearchGate® e Academia®) e informais (Teses e Dissertações digitais, documentos de conferências, anais de congressos etc.).

Como termos de pesquisa, "*women*" OU "*girls*" OU "*female*", E "*football*" OU "*soccer*" foram utilizados para delinear claramente o ponto de partida desta revisão da literatura (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2018). Não foram definidos limites para data de publicação, enquanto esta revisão integrativa buscou atualizar os dados da pesquisa de Valenti, Scelles e Morrow (2018), incluindo as pesquisas mais recentes (2018-2019), sendo incluído foco nas Ciências Sociais.

Seguindo a metodologia de Valenti, Scelles e Morrow (2018), a primeira parte do processo de avaliação foi realizada lendo cuidadosamente as informações contidas no título do artigo, resumo e reconhecendo o meio de publicação. Os artigos publicados e inéditos escritos em inglês, espanhol e português foram incluídos na revisão, sendo excluídos os que se encaixavam nas seguintes categorias: publicações de livros, artigos de opinião, ensaios, editoriais e artigos de jornais.

Como observado por Torracó (2005), e consistente com Schulenkorf, Sherry e Rowe (2016), uma revisão integrativa não pressupõe ser exaustiva em qualquer assunto ou tema, mas sim exaustiva dentro de seus limites predeterminados e declarados.

O processo de análise dos dados foi realizado por meio da revisão do texto completo de cada artigo. Estes foram ordenados por: ano de publicação; fonte de publicação; nomes dos autores; localização geográfica onde o estudo foi realizado; abordagem metodológica e processo adotado para analisar os dados.

Os artigos selecionados foram, então, analisados com base no modelo de Valenti, Scelles e Morrow (2018), bem como seguindo as recomendações de Miles e Huberman (1994), que sugerem a divisão dos dados em intelectuais que, em última análise, refletem os temas entre os artigos.

O processo de categorização foi conduzido identificando a área temática abrangente, os tópicos específicos e os principais atores ou níveis, examinando o formato, título, palavras-chave e lendo o texto completo com foco particular em resumo e conclusões.

Quando o catálogo construía o catálogo final que compreendia a literatura relevante, as informações eram classificadas em uma sequência lógica de nível macro ao redor das áreas identificadas, tópicos, atores ou níveis (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2018). Uma ilustração de como esse processo foi realizado é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Explanação de como os temas emergiram

Categoria	Descrição	Exemplo
-----------	-----------	---------

Área	Refere-se à disciplina na qual o artigo pode ser alocado	Economia Sociologia
Tópico	Refere-se ao problema dentro da área subjetiva que os autores pretendem direcionar	Economia → Sucesso Sociologia → Gênero
Nível	Refere-se à unidade de análise resposta ao problema ou informação dos autores quanto à limitação da pesquisa	Economia → Sucesso → País Sociologia → Gênero → Atletas

Fonte: Adaptado de Valenti, Scelles e Morrow (2018).

Uma vez que a análise de dados foi concluída, a apresentação dos resultados da revisão integrativa, de acordo com o processo de revisão baseado em Valenti, Scelles e Morrow (2018), é descrita no Quadro 2 e discutida em seguida.

Nesse momento, é importante esclarecer que, enquanto todas as tentativas foram feitas para chegar a uma categorização apropriada, o processo de classificação manual das pesquisas nas categorias definidas permanece imperfeito, conforme destacado por Valenti, Scelles e Morrow (2018).

Isso ocorre porque alguns tópicos são facilmente associados a um determinado domínio acadêmico, inevitavelmente outros apresentam características multidisciplinares, por exemplo: a pesquisa sobre marca foi diretamente atribuída a uma área neutra, ou seja, *marketing*, enquanto estudos econômicos sobre sucesso esportivo internacional, embora alguns estudos dessa categoria possam ser de gestão e política esportiva – como o desenvolvido por Jacobs (2014).

Quadro 2 - Descrição da categorização dos artigos, conforme área, tópico e nível

Área	Tópico	Definição	Nível
Economia	Atratividade	Refere-se a pesquisas sobre os três fatores de desenvolvimento relatados para a habilidade do futebol feminino: atrair expectadores, cobertura da mídia e patrocinadores	Atletas
	Competitividade	Refere-se a pesquisas sobre fatores (ex: vantagem de casa) relacionados à competitividade no futebol feminino	Liga Federação
	Consumo	Refere-se a pesquisas sobre determinantes econômicos associados ao consumo em futebol feminino	Torcedores
	Desempenho	Refere-se a pesquisas sobre determinantes socioeconômicos associados ao desempenho no futebol feminino	País
História	Evolução	Refere-se a pesquisas sobre eventos históricos e sociopolíticos que têm influenciado o desenvolvimento do futebol feminino e seus <i>stakeholders</i>	Atletas
			País
			Torcedores
Gestão	Organização	Refere-se a pesquisas sobre ações e estratégias das organizações que operam no futebol feminino	Clube
	Política	Refere-se a pesquisas sobre crescimento de planos, iniciativas e oportunidades que pretendem influenciar e fomentar o futebol feminino	Federação
Marketing	Consumo	Refere-se a pesquisas sobre determinantes e demográficos associados ao consumo no futebol feminino	Torcedores
	Estratégia		Federação

		Refere-se a pesquisas sobre análise e crescimento do uso de estratégias de mercado para promover o futebol feminino	Liga
	Marca	Refere-se a pesquisas sobre marca empresarial no futebol feminino	Clube
			Liga
Sociologia	Gênero	Refere-se a pesquisas sobre representações de gênero, identidade de gênero e discriminação, como experiências por interessados no futebol feminino	Árbitros
			Atletas
			Atletas e Gestores
			Torcedores
			Gestores
			Mídia
			País
	Técnicos		
	Migração	Refere-se a pesquisas sobre mobilidade e migração no futebol feminino	Atletas
	Modelos de regras	Refere-se a pesquisas sobre figuras/modelos inspiradores ao futebol feminino	Atletas
			Federação

Fonte: Adaptado de Valenti, Scelles e Morrow (2018).

Assim, entende-se que a pesquisa em algumas áreas pode se sobrepor. Contudo, explicada essa limitação, a descrição da categorização dos artigos publicados nas últimas duas décadas (1999-2019), conforme área, tópico e nível, foi apresentada na Tabela 1.

A revisão integrativa se apresenta relevante por ser uma forma de identificar as principais tendências, avanços e dificuldades originadas no debate sobre a temática. Percebe-se que nas duas décadas analisadas, as pesquisas nesta área se concentraram sobre eventos históricos e sociopolíticos que têm influenciado o desenvolvimento do futebol feminino e seus *stakeholders* com foco na experiência de cada país (23% da amostra), seguido pelas pesquisas sobre gênero (15% da amostra), enquanto as pesquisas sobre determinantes socioeconômicos relacionados ao desempenho no futebol feminino representam apenas 5% da amostra.

Tal análise propiciou verificar as pesquisas consideradas relevantes à discussão da teoria, permitindo o delineamento de uma agenda de pesquisa e enriquecendo o debate sobre as debilidades e forças dos estudos sobre o tema, dado o contexto global, atores e processos organizacionais, neste caso, no tocante às abordagens da Teoria Institucional e da RBV pelas pesquisas científicas sobre futebol feminino, no cenário nacional e internacional.

Tabela 1 - Categorização dos artigos, por área, tópico (definição) e nível, de 1999 a 2019

Área	Tópico	Nível	1999	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	2019	Total	
Economia	Atratividade	Atletas													1								1	2	
		Competitividade	Liga															1					1		2
		Federação																				1		1	
	Consumo	Torcedores														1	1			1		2		5	
	Desempenho	País						1		1		1		1		1	1		1					7	
História	Evolução	Atletas														1								1	
		País	1		1	1	15			1					1		2		1	1		1	2	5	32
		Torcedores													1				1						2
Gestão	Organização	Clube													1		1							2	
	Política	Federação														1	2						1	4	
Marketing	Consumo	Torcedores											1			1	1			1	1	1		6	
	Estratégia	Federação													1									1	
		Liga																1			1		2		5
	Marca	Clube																1							1
Liga																					1		1		2
Sociologia	Gênero	Árbitros																		1	1			2	
		Atletas	2				1		2	1		1			6		1	1	2	1	1	1	1	1	21
		Atletas e Gestores								1															1
		Torcedores							1					1	1	1	1	2	2	2	1	2			14
		Gestores														1							1		2
		Mídia				1								1							2	1	1		6
		País					1											1					2	1	5
	Técnicos			1									1			1	1	1	1		1	1		8	
	Migração	Atletas														1	2				1			5	
	Modelos de regras	Atletas																				1	1	2	4
		Federação																					1	1	2
Total			3	1	1	2	17	2	4	3	0	3	4	4	12	7	15	8	9	12	9	15	14	145	

Fonte: Elaborada pela autora a partir de revisão integrativa.

Com o propósito de sublinhar a originalidade desta pesquisa foram destacados os cinco estudos teórico-empíricos com maior grau de similaridade, do ponto de vista da problemática exposta, ao presente estudo. Resolveu-se por distribuí-los cronologicamente, a partir do Quadro 3, acompanhadas de uma síntese que possibilita identificar em quais aspectos esta pesquisa se diferencia das demais e assim pode avançar no campo do conhecimento.

Quadro 3 - Estudos anteriores que se relacionam à problemática de pesquisa

Autoria	Síntese da pesquisa	Principais achados ou contribuições
Torgler (2008)	Por meio de modelos de regressão, verificou se os fatores econômicos, demográficos e climáticos têm impacto no desempenho das equipes nacionais, investigando a extensão do equilíbrio competitivo no futebol feminino, em 2003	Os resultados revelam que fatores econômicos, demográficos e climáticos têm forte impacto no desempenho das equipes Em geral, os países com tradição de futebol mais forte têm equipes femininas mais fortes
Allison (2016)	Por meio de uma abordagem etnográfica, à luz da teoria institucional, procurou identificar as possibilidades e desafios que o ambiente atual apresenta para as ligas esportivas femininas profissionais e descrever como aqueles que trabalham para o esporte feminino entendem esse ambiente, na temporada 2011/12	Dois lógicas institucionais macro culturais apresentaram objetivos únicos: uma lógica de negócios sugere que todas as práticas devem ser avaliadas por sua contribuição mensurável para o resultado final; e a lógica da causa sugere que as práticas organizacionais devem ser direcionadas para a inspiração das meninas
Bredtmann, Carsten e Otten (2016)	Por meio de modelos de regressão, buscou identificar o efeito da igualdade de gênero na <i>performance</i> internacional das seleções femininas nacionais, entre 2003 e 2014	Os resultados revelam que as diferenças dentro do país para igualdade de gênero explicam o desempenho internacional de futebol das seleções femininas, sugerindo que a igualdade de gênero é um importante determinante do sucesso do esporte feminino
Kringstad (2018)	Por meio de modelos de regressão, testes T e de Mann-Whitney, analisam o nível de equilíbrio competitivo nas ligas de futebol feminino na Escandinávia (Dinamarca, Suécia e Noruega), e como este nível é comparado às respectivas ligas masculinas, de 1996 a 2015	Em comparação às ligas masculinas, o equilíbrio competitivo nas ligas femininas é muito mais fraco na Escandinávia Esta declaração vale para todas as variáveis, exceto a concentração do vencedor do campeonato Entre as ligas femininas, a Dinamarca tem o equilíbrio competitivo mais fraco A Noruega e a Suécia são muito semelhantes, mas duas das medidas consideram que esta última é mais equilibrada
Valenti, Scelles e Morrow (2019)	Por meio de modelos de regressão, investigou os determinantes da participação nos estádios dos jogos da UEFA Women's Champions League (UWCL), entre as temporadas de 2009/10 e 2017/18	Os resultados mostram que não há crescimento contínuo da participação durante o período examinado e destacam que o interesse dos espectadores está positivamente associado a cinco fatores: estágio da competição, incerteza do resultado do jogo, intensidade competitiva, reputação do clube visitante e condições climáticas

Fonte: Elaborada pela autora a partir de revisão integrativa.

Observa-se, a partir do Quadro 3, que as pesquisas empíricas anteriores com maior aderência ao escopo desta tese, em sua maioria utiliza como principal técnica de análise modelos de regressão e, à exceção do trabalho de Allison (2016), não traz um suporte teórico que fundamente a construção das hipóteses. Ademais, os estudos concentram suas observações

em seleções nacionais ou clubes de países desenvolvidos. Destarte, a construção das hipóteses apresentada na próxima subseção, deu-se também por meio de outros estudos, que não se debruçaram especificamente sobre o futebol feminino.

Cabe destacar, que até o momento não foi identificado estudo que investigasse os fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como sua relação com o desempenho operacional e econômico-financeiro, considerando países emergentes e desenvolvidos – como proposto na presente pesquisa – o que representa uma lacuna científica relevante a ser investigada, tendo em vista a evolução histórica e econômica demonstrada na investigação do futebol feminino (subseção 2.1).

Contudo, estudos empíricos, nacionais (BARBOSA et al., 2017; BARROS; WANKE; FIGUEIREDO, 2015; NASCIMENTO et al., 2015; PEREIRA et al., 2015) e internacionais (CRISCI; D'AMBRA; ESPOSITO, 2018; DANTAS; MACHADO; MACEDO, 2015; FENG; JEWELL, 2018; GARCÍA-CEBRIÁN; ZAMBOM-FERRARESI; LERA-LÓPEZ, 2018; PYATUNIN et al., 2016; RICCI et al., 2015; ROHDE; BREUER, 2018; SCHAEFER et al., 2019; XU, 2018; YASAR; ISIK; CALISIR, 2015), que investigaram o desempenho dos clubes, no âmbito do futebol masculino, bem como a influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol (FARIA, DANTAS; AZEVEDO, 2019), complementam a base teórica para a construção das hipóteses da presente investigação.

Neste sentido, na próxima subseção apresenta-se como se deu a construção das hipóteses operacionais e o modelo operacional de análise do estudo, fundamentando a interlocução entre os construtos ambiente institucional, futebol feminino e desempenho.

2.4 Proposição das hipóteses de pesquisa e modelo operacional de análise

Conforme apresentado na Introdução, esta tese investiga duas partes específicas do futebol feminino que se complementam: (1) fatores institucionais determinantes à estrutura do futebol feminino dos clubes – primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos; (2) possíveis reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes – quarto objetivo específico.

Duas hipóteses principais são consideradas na presente tese. Com base nos argumentos oferecidos pela literatura, ainda incipiente, sobre futebol feminino (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019), pelos estudos sobre o futebol masculino que guardam harmonia em relação a este (DIAS; ROSSI, 2017; MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009), e com fundamento nos pressupostos da Teoria Institucional

(DIMAGGIO; POWELL, 1983), a primeira hipótese pondera que: (H_1) *O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Considerando os atributos internos, são definidas cinco hipóteses operacionais baseadas em: Natureza jurídica (NAT), Finalidade econômica (FIN), Endividamento (END), Porte (POR) e Representatividade feminina na alta gestão (RFG).

Quando surgiram, os clubes de futebol adotaram o modelo organizacional associativo, porque não havia interesse econômico. O caráter patriótico, a formação de atletas para representação em eventos esportivos mundiais e a prestação de serviços aos associados constituíram o alicerce sobre o qual foram construídos os clubes. Tudo isso traduzido no relevante interesse público envolvido, fizeram pertinentes as subvenções estatais às associações desportivas (SILVA, 2008).

Contudo, a forma associativa que serviu de base organizacional aos clubes de futebol, já não mais abarca todas as nuances da atividade econômica representada pelo futebol de rendimento, que os clubes passaram a explorar. Admitir a evolução traz a necessidade de se repensar a organização societária dos clubes que exploram essa atividade econômica, que é o futebol de rendimento (SILVA, 2008).

A visão neoclássica de que o propósito do clube de futebol é maximizar os lucros dos proprietários está em declínio, e existe um consenso mínimo de que, hoje, sua finalidade é criar valor, que retorne em benefício dos seus *stakeholders*: primários (dirigentes, jogadores, torcedores, investidores, clientes, credores, fornecedores, colaboradores etc.) ou secundários (Estado, imprensa, comunidade local etc.) (MEDEIROS, 2020).

Nesse sentido, Medeiros (2020) considera que a reorganização societária dos clubes é capaz de alterar o cenário econômico do futebol, em função de integrada, em conformidade com as mais bem-sucedidas iniciativas mundiais, com regras de governança claras, seguras e sofisticadas, cumuladas com regimes de transição fiscal e de responsabilidade social.

Baseando-se na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), pressupõe-se que clubes com finalidades lucrativas são mais cobrados pelos *stakeholders* a realizarem investimentos em futebol feminino, principalmente entidades desportivas formalizadas como Sociedades Anônimas que negociam ações em bolsa de valores. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto aos atributos internos, define-se as duas primeiras hipóteses operacionais: (H_{1a}) *A natureza jurídica afeta*

positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes; (H_{1b}) A finalidade econômica afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.

Segundo Faria, Dantas e Azevedo (2019), se o endividamento de um clube for positivo, pode sugerir que o clube está com maior endividamento por estar utilizando mais capital de terceiros na realização de investimentos em atletas de melhor qualidade, em sua arena, na estruturação, entre as demais atividades operacionais do futebol, em geral e, com isso, fomentar seu crescimento para gerar mais riquezas.

Dessa forma, um saldo positivo de endividamento poderá retratar a magnitude do investimento operacional mantido pelo clube para a implementação do nível desejado de operações. Entretanto, quanto maior seu resultado, maior é a dependência do capital de terceiros e maior será o risco de o clube não conseguir pagar seus compromissos.

Ademais, se o grau de endividamento do clube for negativo, retrata que o ativo total está sendo financiado em sua maior parte com o capital próprio, ou seja, que a dependência financeira de terceiros é pequena, conseqüentemente, menores são as dívidas financeiras desse clube e menor é o risco de não conseguir honrar seus compromissos, o que pode sinalizar um aumento do lucro.

Em seus resultados, as pesquisas indicam poder de influência positiva sobre o valor dos clubes de futebol, demonstrando que clubes mais endividados possuem maior capacidade de gerar valor. Baseando-se nos estudos empíricos anteriores (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; PEREIRA et al., 2015), pressupõe-se que quanto maior o endividamento do clube, maior é o investimento em futebol feminino. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto aos atributos internos, define-se a terceira hipótese operacional: (H_{1c}) *O endividamento afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Com base em Schaefer et al. (2019), pressupõe-se que clubes maiores possuem mais capacidade de investimentos e, portanto, podem realizar mais investimentos no futebol feminino. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto aos atributos internos, define-se a quarta hipótese operacional: (H_{1d}) *O porte afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Para Nakamura e Cerqueira (2021), para que se observe uma evolução consistente dos negócios nos clubes de futebol, é fundamental que haja a adoção de boas práticas de governança e planejamento estratégico. Sob esse contexto, o artigo 23 do estatuto da FIFA (2019a) exige

das confederações a adoção de medidas de governança que incluem, dentre outras questões, a incorporação de artigos que preveem a igualdade de gênero. Paralelo a isto, tem evoluído nos últimos anos a participação feminina em cargos de alta gestão em empresas.

De uma forma geral, principalmente em países europeus em virtude da criação de leis que estipulam percentuais mínimos de cotas para as mulheres em conselhos (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015), como a pioneira Noruega que definiu em lei cotas de participação de mulheres nos conselhos das grandes empresas, determinando que, pelo menos, 40% de mulheres ocupem cargos disponíveis nos conselhos de administração e diretoria (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Um maior número de mulheres na alta gestão tende a contribuir para um melhor relacionamento da empresa com a sociedade (GALBREATH, 2018). Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto aos atributos internos, define-se a quinta hipótese operacional: (H_{1e}) *A representatividade feminina na alta gestão afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Considerando as pressões externas, são definidas seis hipóteses operacionais baseadas em: Confederação de vínculo (CON), Nível da Liga masculina (LIG), Torneios FIFA (TOR), Internacionalização (INT), Hegemonia do futebol masculino nacional (HEG), Economia nacional (ECO) e Auditoria Independente (AUD).

Conforme Torgler (2008), em seu estudo relativo ao desempenho das seleções nacionais de futebol feminino, são controladas as regiões do futebol (UEFA - Union of European Football Associations, AFC - Asian Football Confederation, CAF - Confédération Africaine de Football, CONCACAF - Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football, CONMEBOL - Confederación Sudamericana de Fútbol, e OFC - Oceania Football Confederation).

Os países da UEFA e da CONMEBOL possuem alto desempenho no futebol em competições masculinas. As regiões da UEFA também incluem as principais ligas de clubes (por exemplo, Espanha, Itália, Inglaterra e Alemanha) onde muitos dos melhores jogadores estão envolvidos (TORGLER, 2008). Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas que o clube enfrenta, propõe-se como hipótese operacional: (H_{1f}) *A Confederação à qual está vinculado afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Assim como Faria, Dantas e Azevedo (2019), espera-se que o nível da divisão nacional respectiva ao clube se apresente de forma positiva com o investimento em futebol feminino, tendo em vista que os autores identificaram em seus resultados influência positiva significativa sobre o valor dos clubes, sinalizando que conseguem agregar maior valor e obter maiores condições para investimentos, como um todo, do que os que se encontram com pontuações menos expressivas.

Ademais, em alguns países, tal como exigido pela CBF (2016) no Brasil, para que os clubes sejam habilitados para participar dos principais campeonatos de futebol masculinos, tem sido exigido investimentos para o desenvolvimento do futebol feminino (CONMEBOL, 2016; FIFA, 2014, 2016; UEFA, 2017). Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese operacional: (H_{1g}) *O nível da liga masculina afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Como já mencionado, o primeiro torneio de copa do mundo feminino foi realizado na China em 1991. Desde então, somente a Suécia e os EUA (duas vezes) realizaram torneios. Torgler (2008) identificou que equipes em que seu país já sediou copas do mundo da FIFA leva a um maior desempenho. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese operacional: (H_{1h}) *A quantidade de Torneios FIFA realizados afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Com base nos estudos de Pyatunin et al. (2016), Rohde e Breuer (2018) e Xu (2018), pressupõe-se que clubes que possuem atletas estrangeiras possuem mais investimentos no futebol feminino, em decorrência das próprias pressões de mercado. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese operacional: (H_{1i}) *A internacionalização de atletas do clube afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Markovits e Hellerman (2003) enfatizam que esportes que possuem hegemonia ou tradição masculina, apresentam mais dificuldade de desenvolvimento do esporte para as mulheres. Segundo os a Markovits e Hellerman (2003), foi apenas nos últimos anos que as seleções nacionais femininas do Brasil e da Alemanha se juntaram aos Estados Unidos, China e Noruega no auge do futebol feminino. E a razão é óbvia para Markovits e Hellerman (2003): as mulheres tiveram sucesso justamente em países onde o futebol não era totalmente ocupado por homens e, portanto, não constituíam totalmente o que os autores denominam de "cultura

esportiva hegemônica". Em outras palavras, nos Estados Unidos, Noruega e China o futebol masculino não dominou nem perto do nível que tem nos países onde o futebol masculino constitui o cerne absoluto da cultura esportiva hegemônica. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese: (H_{1j}) *A hegemonia do futebol masculino nacional afeta negativamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

No estudo de Torgler (2008), que relata evidências empíricas de desempenhos de equipes internacionais femininas, foi verificada influência da região no desempenho das seleções, sendo incluído 'POPULATION' e 'LATIN' como um termo interativo na análise de regressão, levando em consideração que o efeito de um aumento na população funciona mais fortemente para países onde o futebol é mais popular. Seus achados identificaram influência positiva estatisticamente significativa.

Comparando a evolução do futebol nas duas potências esportivas, de países com economia emergente (Brasil) e desenvolvida (EUA) (BALARDIN et al., 2018), observa-se também diferenças em termos de investimentos no futebol feminino. Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese operacional: (H_{1k}) *A economia nacional afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Sob outra perspectiva, Silva, Santos e Cunha (2017) observaram relação entre o relatório de auditoria independente e o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros das séries A, B e C, no período de 2014. Considerando as exigências impostas pela FIFA e Associações (UEFA, AFC, CAF, CONCACAF, CONMEBOL; OFC) para que clubes de futebol masculino profissionais que disputam seus campeonatos oficiais também possuam equipes femininas a partir de 2017, bem como legislações e outras regulamentações nacionais, como é o caso dos clubes que aderiram ao PROFUT (BRASIL, 2015), espera-se que as Auditorias Independentes também exerçam pressão externa aos clubes quanto à conformidade legal e normativa.

Logo, considerando os pressupostos apresentados, as regulamentações do setor e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 4), quanto às pressões externas, propõe-se a hipótese operacional: (H_{1l}) *A auditoria independente afeta positivamente a estrutura de futebol feminino dos clubes.*

Também com assento nos argumentos oferecidos pela, ainda, parca literatura pertinente, como já se adiantou (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019), estudos sobre o futebol masculino que guardam harmonia relativamente a este (COSTA et al., 2018; MAIA, 2013; MAIA; VASCONCELOS, 2016; MAYER, 2017; SILVA; CARVALHO, 2009; SILVA, 2013), e sob fundamento da RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), a segunda hipótese alça que: *(H₂) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o desempenho organizacional.*

Como hipóteses operacionais para testar a segunda hipótese, são definidas duas hipóteses operacionais baseadas em: desempenho operacional (*Performance* do Capital Humano – PCH; *Performance* do Capital Relacional e Estrutural – PCRE), econômico-financeiro (Retorno sobre o Ativo – ROA; Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE) e de geração de valor (Q de Tobin – QT; Football Finance Indicator – FFI).

Com base na RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), presume-se que os ativos intangíveis podem influenciar o desempenho desportivo dos clubes. Tem-se ainda que, os atletas, considerados como recursos estratégicos humanos são utilizados para o sucesso competitivo do clube, no que tange às suas habilidades, experiências e capacidades, geram benefícios operacionais e econômicos (GALVÃO; DORNELAS, 2017).

Logo, considerando os pressupostos apresentados e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 7), quanto ao desempenho operacional, propõe-se como hipóteses operacionais: *(H_{2a}) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente a performance do capital humano dos clubes;* *(H_{2b}) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente a performance do capital relacional e estrutural dos clubes.*

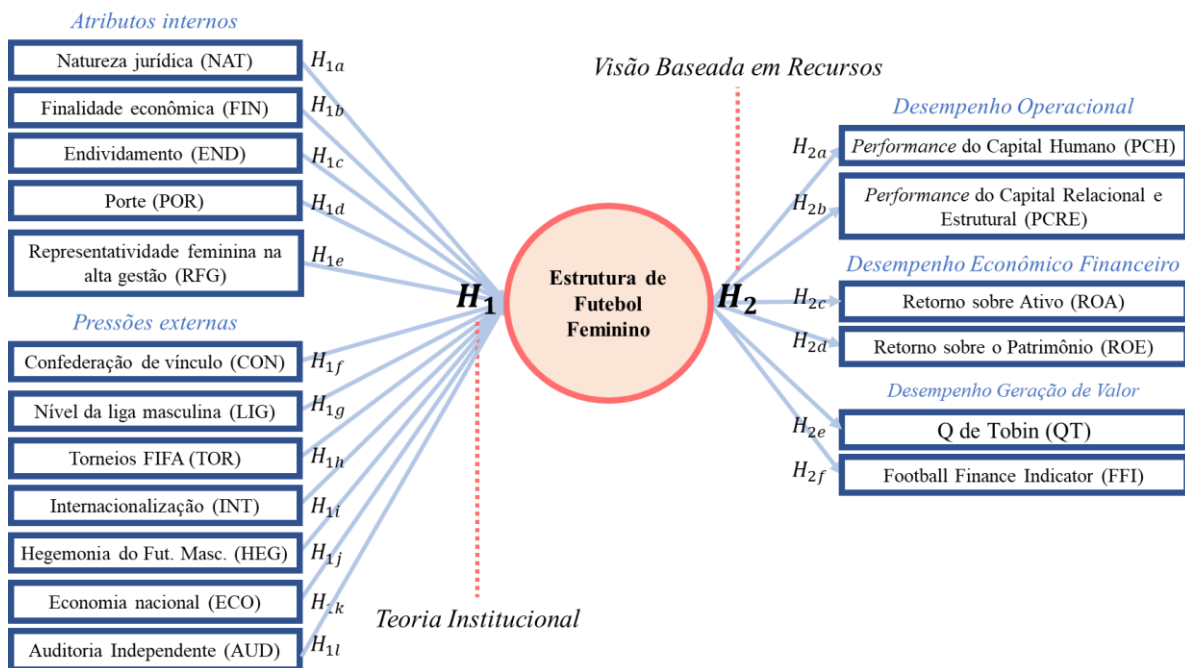
Com base em Faria, Dantas e Azevedo (2019), espera-se que, na análise referente ao desempenho econômico-financeiro, bem como ao desempenho de geração de valor, uma relação positiva com a estrutura, pois indica que os clubes obtiveram uma rentabilidade positiva associada à sua atividade operacional.

Dessa forma, considerando as premissas da RBV, estudos anteriores (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; SOCCEREX, 2019) e as *proxies* utilizadas no estudo (Quadro 7), propõe-se como hipóteses operacionais: *(H_{2c}) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o retorno sobre o ativo;* *(H_{2d}) A estrutura de futebol feminino dos*

clubes influencia positivamente o retorno sobre o patrimônio líquido; (H_{2e}) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o Q de Tobin; (H_{2f}) A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o Football Finance Indicator.

Assim, consolida-se o delineamento das hipóteses operacionais da pesquisa, defendendo a interlocução dos construtos ambiente institucional, futebol feminino e desempenho, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 - Modelo operacional de análise



Fonte: Elaborado pela autora.

A seção seguinte aborda a trajetória metodológica adotada para realização do estudo empírico, e atender os objetivos delineados, a fim de responder às questões de pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente seção esclarece o percurso metodológico seguido nesta pesquisa com fim de responder ao questionamento proposto, contemplando os polos morfológico e técnico do esquema paradigmático de investigação. Segmentada em quatro partes, é composta: pela classificação do estudo e caracterização do contexto econômico investigado; pela delimitação da amostra e período de análise; pela descrição dos dados e variáveis analisadas; e, por fim, pelo desenho da pesquisa e modelo econométrico.

3.1 Tipologia da pesquisa

A apresentação do polo morfológico sugere a classificação desta pesquisa sob distintas óticas de análise, sempre se baseando no questionamento e nos objetivos propostos. Assim, no que tange às abordagens da pesquisa teórico-empírica contábil, nesta investigação enfatiza-se a predição e a explicação de fenômenos relevantes para o campo de estudo da contabilidade.

A particularidade desse tipo de pesquisa decorre da abordagem econômica, com foco na previsão do comportamento do sujeito em relação às suas escolhas no mundo real. Tais características afastam este estudo da abordagem prescritiva, sugerindo um estudo majoritariamente positivo (WATTS; ZIMMERMAN, 1990).

Dentro das possibilidades oferecidas pela abordagem positiva da contabilidade, inclui-se esta pesquisa que abrange isomorfismo institucional e incremento de desempenho organizacional, no debate operacional, econômico-financeiro e de geração de valor dos clubes de futebol, especificamente no que tange à estrutura do futebol feminino.

As questões e os objetivos estabelecidos sugerem que o estudo pode ser classificado como descritivo-analítico diante da intenção de caracterizar fenômenos específicos com a mensuração de relações causais entre variáveis capazes de representar estes fenômenos no mundo real.

Esses relacionamentos serão analisados sob um enfoque quantitativo, na etapa de tratamento dos dados (numéricos e qualitativos) relacionados à amostra em investigação, obtidos em fontes secundárias. A partir do enfoque positivista, acrescenta-se que a abordagem metodológica é delineada com estudo de corte transversal em virtude da pretensão de análise do comportamento do fenômeno questionado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A investigação sob relato caracteriza-se, ainda, como exploratória, pois há pouco conhecimento acadêmico acumulado e sistematizado sobre a estrutura do futebol feminino dos

clubes de futebol, em nações desenvolvidas e emergentes, e seu reflexo no desempenho, ou seja, há uma lacuna teórica capaz de propiciar fundamentação literária a novas pesquisas que utilizem o mesmo objeto de estudo (VERGARA, 2008).

Quanto à estratégia de pesquisa, a tese se baseia primariamente no exame de arquivos (YIN, 2005), com esteio em indicadores secundários coletados por meio de busca documental, ao empregar dados disponíveis nos *websites*, estatutos e relatórios anuais e demonstrações financeiras dos clubes.

Esta pesquisa posiciona-se também no paradigma funcionalista (BURREL; MORGAN, 1979), tendo em vista que se objetiva compreender, no ambiente de negócios, a estrutura (física e econômico-financeira) do futebol feminino pelos clubes e seu reflexo no desempenho (operacional, econômico-financeiro e de geração de valor).

Em razão da amplitude dos objetivos propostos, esta tese conforma uma pesquisa mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Isolamento e operacionalização dos constructos (recursos) são importantes desafios para os pesquisadores (ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007). Esta busca no âmbito do saber parcialmente ordenado começa com a delimitação do recurso: investimentos no futebol feminino, que, conforme já exposto, será investigado à luz dos pressupostos do isomorfismo institucional e da RBV. *Ab initio*, busca-se explorar a origem desse recurso.

Assentada primariamente na análise de conteúdo está a busca por se alcançar o primeiro objetivo específico. Assim, a etapa qualitativa permitirá a identificação da estrutura de futebol feminino dos clubes, favorecendo a classificação dos clubes conforme estrutura física e econômico-financeira, bem como seus possíveis fatores determinantes, essencial para o estabelecimento do modelo a ser testado, quantitativamente, na etapa posterior da pesquisa.

A segunda fase envolve a verificação dos fatores suscitados no aspecto qualitativo na formação do recurso foco deste trabalho, e o vínculo da estrutura de futebol feminino com o desempenho dos clubes. Compreende o emprego de técnicas econométricas (estatística descritiva, análise fatorial, de *clusters*, teste de diferenças entre médias, correlação e regressão) para que se logrem os demais objetivos, conforme pode ser visto na seção 3.3 *Desenho da pesquisa*.

Em síntese, esta pesquisa, quanto à tipologia, classifica-se como de abordagem positiva, de associação incremental, exploratória, descritivo-analítica, com enfoque misto, com dados numéricos e qualitativos de origem secundária, e método hipotético-dedutivo.

3.2 Delimitação do espaço-temporal

Em síntese, o objeto central da pesquisa compreende a estrutura (física e econômico-financeira) do futebol feminino e sua interlocução com o ambiente institucional e possível incremento no desempenho dos respectivos clubes.

Conforme outros estudos (MAIA; VASCONCELOS, 2016; NASCIMENTO et al., 2015), a população da presente tese reúne os 400 clubes de futebol listados no IFFHS Club World Ranking 2018 – TOP 400 (IFFHS, 2018), considerados os clubes mais fortes do mundo, conforme Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol – em inglês International Federation of Football History & Statistics (IFFHS) que mensura o desempenho desportivo dos clubes em torneios nacionais e internacionais em mais de 211 países em todo o mundo, de todos os continentes (IFFHS, [s.d.]).

As atividades do IFFHS estão de acordo com os esforços e diretrizes da FIFA para a reprodução estatística do futebol mundial, tendo iniciado a publicação anual do Ranking Mundial de Clubes (CWR) do IFFHS em 1991 (IFFHS, [s.d.]), levando em consideração os resultados de todos os clubes nos últimos 365 dias. No último dia do ano, o IFFHS faz o fechamento anual divulgando o *ranking* dos clubes que mais pontos ganharam em todo o ano. O *ranking* anual é posteriormente utilizado para atualizar o *ranking* dos maiores clubes de todos os tempos.

Para definição da amostra não probabilística, será considerado como principal critério a disponibilização dos respectivos relatórios anuais em seus portais eletrônicos oficiais, referente ao exercício financeiro de 2018 ou temporada 2017-2018, respectivo de fechamento do exercício financeiro para cada clube (maio, junho ou dezembro), de acordo com o fim da temporada dos respectivos campeonatos nacionais.

Cabe destacar que a delimitação temporal se dá essencialmente: (1) por se tratar do último exercício ou temporada mais recente – no Brasil, por exemplo, os clubes têm até o dia 30 de abril do exercício subsequente para publicar as demonstrações – portanto, na data de coleta de dados da pesquisa ainda não haviam sido divulgados os relatórios de 2019; (2) em virtude da FIFA e associações regionais (UEFA, AFC, CAF, CONCACAF, CONMEBOL, OFC) passarem a exigir que clubes de futebol profissionais que disputam seus campeonatos oficiais também possuam equipes femininas a partir de 2017.

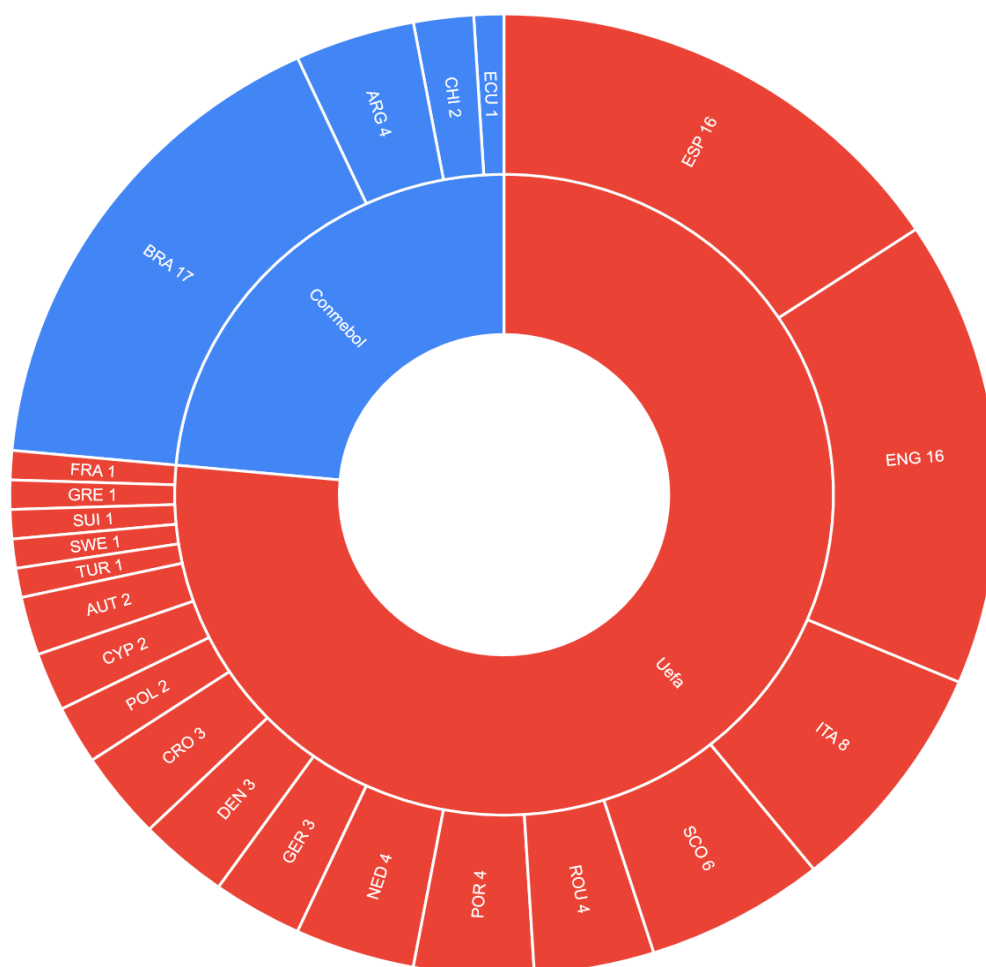
Cabe ressaltar que apesar de trabalhos anteriores sobre clubes de futebol masculino terem considerado um lapso temporal maior, sob o enfoque da RBV (BENIN, 2017) e do ativo

intangível como recurso estratégico (RICCI et al., 2015), esta tese apresenta como uma de suas limitações o acesso aos dados, tendo em vista que o futebol feminino tem passado do amadorismo ou mesmo inexistência em muitos dos clubes analisados para o profissionalismo ou semiprofissionalismo a partir de 2017-2018 (temporada analisada), conforme destacado no suporte teórico (subseção 2.1 *Futebol feminino*).

Portanto, são analisados os dados dos clubes profissionais referentes à respectiva estrutura física e econômico-financeira do futebol feminino na temporada 2017-2018, publicados até 30 de abril de 2019, tendo em vista que os dados da temporada mais recente (2018-2019), publicados até 30 de abril de 2020, ainda não estavam disponíveis no período de realização da coleta de dados desta tese, finalizada em 15 de fevereiro de 2020.

Neste sentido, a amostra é composta por 102 clubes ranqueados pelo Club World Ranking (CWR) 2018 – TOP 400, que apresentaram os dados necessários para a pesquisa (Apêndice A), representando 22 nacionalidades, como pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 10 – Distribuição da amostra dos clubes, por país e confederação de vínculo



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na Figura 10, pode-se observar que 24 (23,5%) dos 102 clubes analisados são associados à Conmebol, na América do Sul, sendo: 17 brasileiros (16,7%), 4 argentinos (3,9%), 2 chilenos (2%) e 1 equatoriano (1%). Por sua vez, 78 (76,5%) dos 102 clubes analisados são associados à Uefa, na Europa, sendo: 16 ingleses e 16 espanhóis (15,7%, cada); 8 italianos (7,8%); 6 escoceses (5,9%); 4 holandeses, 4 portugueses e 4 romenos (3,9%, cada); 3 alemães, 3 croatas e 3 dinamarqueses (2,9%, cada); 2 austríacos, 2 cipriotas e 2 poloneses (2%, cada); 1 francês, 1 grego, 1 suíço, 1 sueco e 1 turco (1%, cada).

3.3 Variáveis e constructos

O constructo *Ambiente institucional* representa a variável independente da relação com o IIEFF. O ambiente institucional abrange duas dimensões principais: atributos internos e pressões externas sofridas pelo clube de futebol.

Os atributos internos são formados por *Natureza Jurídica*, *Finalidade econômica*, *Endividamento*, *Porte e Representatividade feminina na alta gestão*, conforme apresentado no suporte teórico. Complementando o ambiente institucional, a dimensão pressões externas consideram *Confederação de vínculo*, *Nível da Liga masculina*, *Economia nacional*, *Quantidade de Torneios FIFA realizados pelo respectivo país*, *Internacionalização de atletas do clube* e *Hegemonia do futebol masculino nacional*.

O Quadro 4 apresenta as variáveis institucionais independentes para atendimento ao segundo objetivo específico, com respectivas operacionalização, suporte teórico, hipóteses operacionais e resultados esperados.

Quadro 4 - Variáveis institucionais relacionadas à estrutura de futebol feminino

ATRIBUTOS INTERNOS				
Variáveis	Operacionalização	Suporte teórico	Hipótese operacional	Resultado esperado
NAT	Variável categórica, medida em escala nominal, referente à natureza jurídica (1: Associação sem fins lucrativos; 2: Sociedade limitada; 3: Sociedade anônima de capital aberto)	Dimaggio e Powell (1983), Medeiros (2020), Silva (2008)	H_{1a}	+
FIN	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à finalidade econômica da entidade desportiva (1: com fins lucrativos; 0: demais)		H_{1b}	+
END	Variável quantitativa, referente ao endividamento, calculado a partir da razão entre Passivo total e Ativo Total	Faria, Dantas e Azevedo (2019), Pereira et al. (2015)	H_{1c}	+
POR	Variável quantitativa, referente ao porte, calculado a partir do Ativo Total normalizado	Schaefer et al. (2019)	H_{1d}	+
RFG	Variável quantitativa, referente à representatividade feminina na alta gestão,	Galbreath (2018),	H_{1e}	+

	calculado a partir da razão entre o número de mulheres e o total de membros da alta gestão	Terjesen, Aguilera e Lorenz (2015)		
PRESSÕES EXTERNAS				
Variáveis	Operacionalização	Suporte teórico	Hipótese operacional	Resultado esperado
CON	Variável categórica, referente à confederação de vínculo, medida em escala nominal (1: AFC; 2: CAF, 3: CONCACAF; 4: CONMEBOL; 5: UEFA)	Torgler (2008), Barbosa et al. (2017)	H_{1f}	+
LIG	Variável quantitativa, ordinal, referente ao nível da liga nacional masculina que o clube participa, com base na IFFHS (1: mais fraco; 4: mais forte)	Faria, Dantas e Azevedo (2019), Valenti, Scelles e Morrow (2019)	H_{1g}	+
TOR	Variável quantitativa, medida em escala de razão, referente ao número de realizações de Torneios FIFA no respectivo país	Torgler (2008)	H_{1h}	+
INT	Variável quantitativa, referente à internacionalização a partir do número médio de atletas estrangeiras no período	Pyatunin et al. (2016) Rohde e Breuer (2018), Xu (2018)	H_{1i}	+
HEG	Variável quantitativa, referente à hegemonia do futebol masculino nacional a partir da pontuação equivalente à classificação da seleção nacional masculina no <i>ranking</i> FIFA	Torgler (2008)	H_{1j}	-
ECO	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à economia nacional (1: país desenvolvido; 0: país emergente)	Rohde e Breuer (2018), Torgler (2008)	H_{1k}	+
AUD	Variável categórica, medida em escala nominal, referente à auditoria independente (1: NI; 2: Auditores em geral; 3: Big 4 e mais duas principais - PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young (EY), KPMG, Grant Thornton, e BDO)	Silva, Santos e Cunha (2017), Wieczynska (2016)	H_{1l}	+

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados relacionados ao isomorfismo institucional dispostos no Quadro 4 foram extraídos dos relatórios anuais disponibilizados pelos clubes, à exceção de Divisão nacional, Economia, Torneios FIFA e Internacionalização, que foram coletados, respectivamente, a partir dos portais eletrônicos da IFFHS (<https://www.iffhs.com/>), da United Nations (2018), da FIFA (<https://www.fifa.com/>) e do Transfermarkt (<https://www.transfermarkt.com/>).

O constructo Estrutura do Futebol Feminino representa a variável dependente da relação com o ambiente institucional e independente da relação com o desempenho. Nesta pesquisa, busca-se estudar em profundidade a medição do Índice de Estrutura do Futebol Feminino (IEFF), por meio de sua categorização: Estrutura Física do Futebol Feminino (IEFF-F); e, a Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF).

Para a classificação quanto à estrutura do futebol feminino, é utilizada a Análise de *Clusters*, com base no ambiente institucional (atributos internos e pressões externas) e a estrutura física e econômico-financeira do futebol feminino pelos clubes.

Procedendo à coleta de dados necessários à etapa quantitativa, foi elaborado um *checklist* a partir da identificação e categorização da estrutura do futebol feminino nos clubes investigados, utilizando-se a análise de conteúdo. Destaca-se que cada variável referente à estrutura do futebol feminino foi enquadrada exclusivamente dentro de uma das categorias e para garantir maior confiabilidade à categorização o enquadramento foi realizado, em um primeiro momento, pela pesquisadora e, posteriormente, revisado por dois pesquisadores simultaneamente.

Como não havia métrica precedente a esse tipo de análise, utilizou-se a base teórica levantada (BALARDIN et al., 2018; FIFA, 2019a; UEFA, 2017), bem como a análise empírica para a categorização. O Quadro 5 apresenta o *checklist* utilizado.

Quadro 5 - Dados referentes à estrutura do futebol feminino, por categoria

ESTRUTURA DE FUTEBOL FEMININO	
CATEGORIA: ESTRUTURA FÍSICA	
Variáveis	Operacionalização
FF	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de uma equipe principal feminina em 2017-2018 (1: apresenta; 0: não apresenta)
REP	Variável quantitativa, medida em uma escala de razão, indicando a proporção de mulheres no elenco feminino da equipe principal do clube em relação elenco masculino
CRIA	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, indicando se o clube implementou o futebol feminino antes de 2015 ou não, isto é, se apresenta 5 ou mais anos fomentando o desenvolvimento ininterrupto do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
REAT	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, indicando se o clube reativou o futebol feminino antes de 2015 ou não, isto é, se apresenta 5 ou mais anos fomentando o desenvolvimento ininterrupto do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
BAS	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de categorias de base femininas em 2017-2018 (1: apresenta; 0: não apresenta)
CT	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de centro de treinamento para atletas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
ACA	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de academia de formação/educação para atletas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
SAL	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de salários para as atletas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
CONV	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de alguma convocação de atletas do clube para as suas seleções nacionais (1: apresenta; 0: não apresenta)
SEL	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de número de seleções nacionais que convocaram suas atletas (1: apresenta; 0: não apresenta)
ATL	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação específica do número de atletas convocadas para as respectivas seleções nacionais (1: apresenta; 0: não apresenta)
SUP	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação específica do suporte médico para as equipes do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)

GES	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação de gestão própria do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta ou é realizada em forma de parcerias)
UGC	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à percepção do futebol feminino como Unidade Geradora de Caixa – UGC (1: apresenta; 0: não apresenta)
CATEGORIA: ESTRUTURA ECONÔMICO-FINANCEIRA	
Variáveis	Operacionalização
INV	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes aos investimentos no futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
INT	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes ao ativo intangível do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
REC	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes às receitas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
CUS	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes aos custos do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
ROB	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes ao lucro bruto do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
DES	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes às despesas gerais do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
FOPG	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes à folha de pagamento do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
AUDT	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes às despesas com auditores do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
AMO	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes às amortizações do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
DEP	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes às depreciações do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
ODE	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes a outras despesas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
ROL	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes aos resultado operacional líquido do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
TRA	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referente ao resultado com transferências do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
RFIN	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referente ao resultado financeiro do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
EBIT	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referente ao EBIT do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
IMP	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes aos impostos e taxas do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)
RLE	<i>Dummy</i> , medida em escala nominal, referente à evidenciação dos valores referentes ao resultado líquido do exercício do futebol feminino (1: apresenta; 0: não apresenta)

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que os dados relacionados à estrutura de futebol feminino dispostos no Quadro 5 foram extraídos dos relatórios anuais disponibilizados pelos clubes, bem como dos seus portais eletrônicos.

Ressalta-se ainda que, de modo geral, os dados referentes à Categoria Estrutura Física não tinham um local definido para divulgação ou não eram apresentados de forma explícita pelos clubes, portanto, foram investigadas as informações dos portais eletrônicos, buscando

identificar tais variáveis. Quanto aos dados referentes à Categoria Econômico-Financeira, especificamente referentes aos valores financeiros destinados ao futebol feminino, destaca-se que todas as informações foram retiradas das demonstrações contábeis apresentadas nos relatórios anuais dos clubes.

É importante mencionar que os relatórios anuais dos clubes analisados, em sua ampla maioria, referem-se aos resultados do clube de uma maneira geral, incluindo suas diversas modalidades, inclusive outros esportes. Nesse sentido, a presente tese se propôs a investigar os fatores determinantes especificamente para a estrutura do futebol feminino, mas também seu possível reflexo no desempenho organizacional, de uma forma genérica.

Com base nos dados coletados, para atender ao terceiro objetivo específico, foram utilizadas três *proxies* do constructo *Estrutura do futebol feminino* desenvolvidas para o estudo: Índice de Estrutura do Futebol Feminino (IEFF), e suas categorias, o Índice de Estrutura Física do Futebol Feminino (IEFF-F) e o Índice de Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF).

O Quadro 6 revela a operacionalização das variáveis de *Estrutura do futebol feminino*.

Quadro 6 - Variáveis referentes à estrutura do futebol feminino

ÍNDICES DE ESTRUTURA DO FUTEBOL FEMININO	
Variável	Operacionalização
IEFF	Variável quantitativa, referente ao Índice de Estrutura do Futebol Feminino, calculado com base no somatório de todas as 31 variáveis referente à Estrutura do Futebol Feminino
IEFF-F	Variável quantitativa, referente ao Índice de Estrutura Física do Futebol Feminino, calculado com base no somatório de todas as 14 variáveis referente à categoria Estrutura Física
IEFF-EF	Variável quantitativa, referente ao Índice de Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino, calculado com base no somatório de todas as 17 variáveis referente à categoria Estrutura Econômico-Financeira

Fonte: Elaborado pela autora.

Para atender ao quarto objetivo específico e ao objetivo geral, o constructo *Desempenho organizacional*, representa a variável dependente verificada sob três perspectivas: operacional, econômico-financeiro e de geração de valor. O Quadro 7 apresenta as variáveis referentes aos respectivos desempenhos, com respectivas operacionalização, suporte teórico, hipóteses operacionais e resultados esperados.

Quadro 7 - Variáveis de desempenho relacionadas à estrutura de futebol feminino

DESEMPENHO OPERACIONAL				
Variáveis	Operacionalização	Suporte teórico	Hipótese operacional	Resultado esperado
PCH	Variável quantitativa, referente à <i>Performance</i> do capital humano, calculada a partir da razão entre		H_{2a}	+

	Receitas de transferências e Direitos federativos dos atletas	Ricci et al. (2015), Maia e Cardoso (2019)		
PCRE	Variável quantitativa, referente à <i>Performance</i> do capital relacional e estrutural, calculada a partir da razão entre Receitas operacionais, excluindo transferências, e o valor residual do Ativo Total após deduzidos Direitos federativos dos atletas		H_{2b}	+
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO				
Variáveis	Operacionalização	Suporte teórico	Hipótese operacional	Resultado esperado
ROA	Variável quantitativa, referente ao Retorno sobre Ativo, calculado a partir da razão entre o Lucro Operacional e o Ativo Total	Faria, Dantas e Azevedo (2019), Pereira <i>et al.</i> (2015)	H_{2c}	+
ROE	Variável quantitativa, referente ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido calculado a partir da razão entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido		H_{2d}	+
DESEMPENHO DE GERAÇÃO DE VALOR				
Variáveis	Operacionalização	Suporte teórico	Hipótese operacional	Resultado esperado
QT	Variável quantitativa, referente ao Q de Tobin, calculado pela razão entre o Valor de Mercado e o Ativo Total	Faria, Dantas e Azevedo (2019)	H_{2e}	+
FFI	Variável quantitativa, referente ao indicador FFI (Football Finance Indicator) Score 2018	Soccerex (2018)	H_{2f}	+

Fonte: Elaborado pela autora.

A subseção seguinte complementa o polo técnico desta pesquisa, descrevendo como foi realizada cada etapa da pesquisa, especificando a sequência de técnicas utilizadas para atendimento de cada objetivo e responder à problemática investigada.

3.4 Desenho da pesquisa

O decurso da pesquisa é articulado, porém, não necessariamente, linear, constituído a partir da interlocução dos polos epistemológico, teórico, metodológico e técnico.

O polo epistemológico exerce a vigilância crítica da pesquisa e dele provém a problemática estudada; da problemática, alimentada pelo polo teórico, emergem os elementos de objetivação da problemática: questão de pesquisa e objetivos. No polo teórico são definidos os principais conceitos e teorias, além da delimitação da literatura onde a pesquisa se enquadra como questão original e das hipóteses.

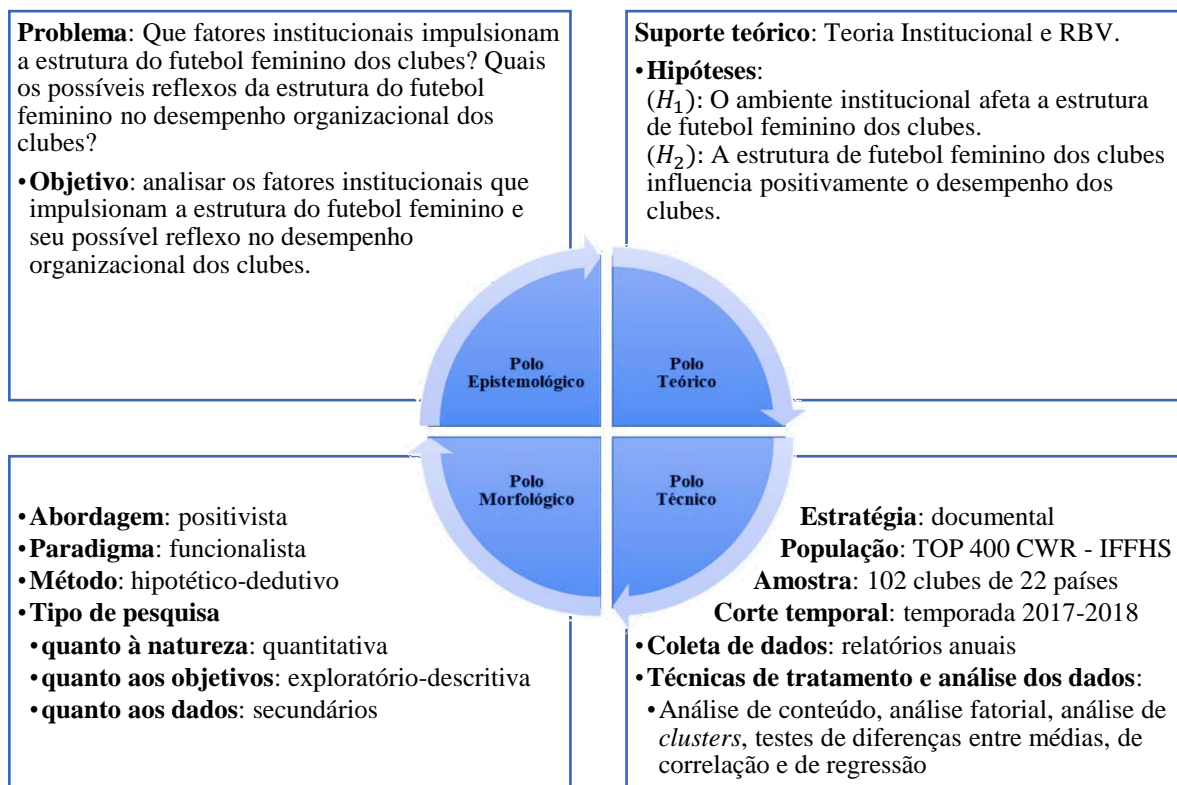
A forma como o objeto ou fenômeno de estudo é explorado é determinada no polo metodológico da pesquisa, com o suporte do polo técnico que estabelece as ferramentas necessárias para a realização da pesquisa. As estruturas do polo epistemológico e do polo teórico também incidem sobre esta etapa da pesquisa científica.

O método funciona como garantia de que há pertinência e rigor no estudo, porque retrata a abordagem que subsidia a resposta ao problema (THEÓPHILO; IUDÍCIBUS, 2005). O

desenho da pesquisa está completo quando as etapas de resultados e de conclusões são incorporadas ao estudo no processo cíclico que termina na questão científica.

A Figura 11 apresenta o esquema paradigmático quadripolar da investigação desta tese.

Figura 11 - Esquema paradigmático da investigação



Fonte: Elaborada pela autora.

Na etapa qualitativa, os dados secundários coletados por meio da pesquisa documental foram processados por meio da Análise de Conteúdo para a investigação dos fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes, sua categorização e elaboração do índice de estrutura do futebol feminino – IEFF. Na etapa quantitativa, após o refinamento dos dados tabulados, para destes realizar a análise exploratória, uni e multivariada, recorreu-se ao *software* de análise estatística em ciências sociais SPSS®.

No que tange ao primeiro objetivo específico, para a validação das escalas, ou seja, a verificação se os itens da escala (atributos institucionais) medem o construto que se propõe identificar (estrutura de futebol feminino), e teste das hipóteses do estudo, aplica-se a Análise Fatorial exploratória.

Em seguida, para o alcance do segundo objetivo específico, é realizado a classificação ou agrupamento dos clubes, conforme estrutura e investimentos no futebol feminino, por meio da Análise de *Clusters* (AC). A questão é agrupar os sujeitos em clusters homogêneos a partir

das suas medidas de dissimilaridade de modo que dentro do mesmo *cluster* essas medidas sejam o menor possível e entre *clusters* seja o maior possível (MAROCO, 2007).

A AC permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos relativamente a uma ou mais características comuns. Diferente dos métodos de classificação supervisionada, como a análise discriminante, para aplicar AC, não é necessária informação a priori sobre a composição dos grupos (*clusters*), sendo esses grupos sugeridos pelos dados. Por essa razão, a análise de *clusters* é designada um método de classificação não supervisionada.

A identificação de agrupamentos naturais de sujeitos ou de variáveis permite: avaliar a dimensionalidade da matriz dos dados; identificar possíveis *outliers* multivariados; levantar hipóteses relativas a relações estruturais entre variáveis. Neste último cenário, a AC assemelha-se à AF. Porém, a AC é uma técnica mais elementar já que não apresenta qualquer pressuposto quanto ao número de *clusters* ou à estrutura entre estes (recorde-se que a AF assume que as relações estruturais entre variáveis são devidas à existência de fatores comuns latentes).

Para atendimento ao terceiro objetivo específico, inicialmente, foi realizada análise de conteúdo a fim de construir o Índice de Estrutura do Futebol Feminino, a partir dos dados investigados conforme Quadro 5. Nesta etapa, todos os dados referentes à estrutura do futebol feminino identificados nos 102 clubes de futebol passaram pelos seguintes passos da análise de conteúdo: (i) categorização – operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação; e (ii) reagrupamento segundo o gênero (analogia), a partir de categorias gerais (rubricas ou classes), as quais reúnem um grupo de elementos ou unidades de registro sob um título genérico (BARDIN, 2011). Dessa forma, ao final, todas as variáveis referentes à estrutura do futebol feminino evidenciadas nos relatórios anuais e portais eletrônicos dos clubes da amostra foram agrupadas em categorias e subcategorias desenvolvidas no estudo, a partir de uma avaliação por pares. Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva a fim de consolidar as observações processadas a partir dos dados investigados.

Quanto ao quarto objetivo específico, a verificação de correlações entre o IIFFE e o desempenho (operacional e econômico-financeiro) se deu por meio da Análise de Correlação. A matriz de correlações apresenta os coeficientes (Pearson ou Spearman) entre as variáveis e os valores p de significância. É desejável que os coeficientes de correlação entre as variáveis sejam altos (SILVA, 2013). Adicionalmente, será aplicado o Teste de Diferenças entre Médias a fim de verificar se o grupo 1 (clubes que possuem equipe de futebol feminino) e o grupo 2 (clubes que não possuem equipe de futebol feminino) apresentam diferenças significativas quanto ao comportamento do desempenho.

O teste T para a diferença de médias: amostras independentes (ou não relacionadas). Este teste compara as médias de uma variável para dois grupos de casos independentes, ou seja, grupos entre os quais não há relação. Considerando o Teorema do Limite Central, não foi necessário a verificação do pressuposto de normalidade das distribuições para aplicação do teste. Assim, inicialmente, foi aplicado o teste T para a diferenças de médias, a fim de verificar se o grupo 1 (clubes que possuem equipe de futebol feminino) e o grupo 2 (clubes que não possuem equipe de futebol feminino) apresentam diferenças significativas quanto ao comportamento do desempenho.

Na sequência, a análise de correlação foi realizada. A correlação determina o grau de associação entre variáveis. Correlação não significa necessariamente uma relação causal, isto é, um fenômeno de causa-efeito. Diz-se que a correlação é positiva quando as duas variáveis crescem no mesmo sentido (quando uma cresce a outra em média também cresce) e negativa quando crescem em sentidos opostos (quando uma cresce a outra em média decresce).

Por fim, assim como utilizado em estudos empíricos anteriores no contexto do futebol feminino, serão realizados testes de análise de regressão (BREDTMANN; CARSTEN; OTTEN, 2016; KRINGSTAD, 2018; TORGLER, 2008; VALENTI; SCelles; MORROW, 2019), a fim de alcançar o objetivo geral que visa investigar os efeitos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes.

Nesse sentido, são utilizadas como variáveis dependentes aos modelos testados, as *proxies* de desempenho organizacional: operacional, *Performance* do capital humano (PCH) e *Performance* do capital relacional e estrutural (PCRE); econômico-financeiro, Retorno sobre Ativos (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); e, de geração de valor, Q de Tobin (QT) e Football Finance Indicator (FFI).

Como variáveis independentes (explicativas), por sua vez, foram utilizadas as *proxies* referentes à Estrutura do Futebol Feminino: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Física (IEFF-F) e Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Econômico-financeira (IEFF-EF).

Por sua vez, foram consideradas como variáveis de controle: Finalidade econômica (FIN); Endividamento (END); Porte (POR); Representatividade feminina na alta gestão (RFG); Confederação de vínculo (CON); Nível da Liga masculina (LIG); Torneios FIFA (TOR); Internacionalização (INT); Hegemonia do futebol masculino nacional (HEG); Economia nacional (ECO); Auditoria Independente (AUD).

Neste sentido, apresentam-se as Equações referentes aos modelos de regressão quanto ao desempenho operacional investigados (considere: β_0 , a constante; β_i , os coeficientes parciais de regressão de cada variável; ε_t , os valores residuais e possíveis erros de medição):

$$\begin{aligned} PCH_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t \\ & + \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t \\ & + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 1)

$$\begin{aligned} PCRE_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t + \\ & \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 2)

Por sua vez, apresentam-se as Equações referentes aos modelos de regressão quanto ao desempenho econômico-financeiro investigados (considere: β_0 , a constante; β_i , os coeficientes parciais de regressão de cada variável; ε_t , os valores residuais e possíveis erros de medição):

$$\begin{aligned} ROA_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t + \\ & \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 3)

$$\begin{aligned} ROE_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t + \\ & \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 4)

Enfim, apresentam-se as Equações referentes aos modelos de regressão quanto ao desempenho de geração de valor investigados (considere: β_0 , a constante; β_i , os coeficientes parciais de regressão de cada variável; ε_t , os valores residuais e possíveis erros de medição):

$$\begin{aligned} QT_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t + \\ & \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 5)

$$\begin{aligned} FFI_t = & \beta_0 + \beta_1 IEFF-F_t + \beta_2 IEFF-EF_t + \beta_3 NAT_t + \beta_4 END_t + \beta_5 POR_t + \beta_6 RFG_t + \\ & \beta_7 CON_t + \beta_8 LIG_t + \beta_9 TOR_t + \beta_{10} INT_t + \beta_{11} HEG_t + \beta_{12} ECO_t + \beta_{13} AUD_t + \varepsilon_t \end{aligned}$$

(Equação 6)

Por fim, com o alcance dos objetivos específicos, pretende-se atingir o objetivo geral ao investigar os fatores determinantes à estrutura de futebol feminino dos clubes, e, por

consequente, sua influência no desempenho organizacional (operacional, econômico-financeiro e de geração de valor). A seguir, apresenta-se a descrição de cada variável utilizada no estudo.

Na seção seguinte, pode-se observar a análise e discussão dos achados da pesquisa.

4 RESULTADOS

A presente seção evidencia os achados da pesquisa, referentes a 102 clubes ranqueados pela IFFHS (2018), considerados os clubes mais fortes do mundo (IFFHS, 2018), a fim de atender aos objetivos propostos e responder à problemática apresentada.

Inicialmente, em atendimento ao primeiro objetivo específico, são descritos os resultados da análise dos fatores impulsionadores do desenvolvimento do futebol feminino nos clubes analisados. Em atendimento ao segundo objetivo específico, é apresentada a classificação dos clubes, realizada conforme estrutura do futebol feminino.

Em sequência, para atender o terceiro objetivo específico, é apresentado o IEFF (Índice de Estrutura do Futebol Feminino), construído na presente tese. Em atendimento ao quarto objetivo específico, são examinadas relações entre a estrutura de futebol feminino e o desempenho organizacional dos clubes.

Na última subseção, é realizado uma síntese dos achados, confrontando-os ao suporte teórico e panorama científico recente.

4.1 Fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, *identificar os fatores institucionais que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes*, a análise foi realizada a partir da verificação sobre se os atributos internos e pressões externas (itens da escala) refletem o índice de estrutura do futebol feminino, aplicando-se a Análise Fatorial (AF).

Inicialmente, realizou-se uma análise exploratória por meio do teste de correlação, a fim de identificar quais atributos internos e pressões externas estariam correlacionados à estrutura do futebol feminino (IEFF) e suas categorias (IEFF-F e IEFF-EF).

Tabela 2 – Correlação entre fatores institucionais e índices de estrutura do futebol feminino

Fatores Institucionais		IEFF	IEFF-F	IEFF-EF
Atributos internos	NAT	0,030	0,070	-0,030
	FIN	0,236*	0,211*	0,180
	END	-0,170	-0,190	-0,090
	POR	0,198*	0,130	0,217*
	RFG	0,130	0,130	0,080
Pressões externas	CON	0,100	0,030	0,150
	LIG	0,190	0,130	0,203*
	TOR	-0,030	-0,010	-0,040
	INT	0,476**	0,388**	0,420**
	HEG	-0,040	-0,020	-0,050
	ECO	0,267**	0,228*	0,221*
	AUD	0,218*	0,140	0,245*

Legenda: (*) Significante a 1%; (**) Significante a 5%; (NAT) Natureza jurídica; (FIN) Finalidade econômica; (END) Endividamento; (POR) Porte; (RFG) Representatividade feminina na alta gestão; (CON) Confederação de vínculo; (LIG) Nível da Liga masculina; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: Output do SPSS.

Em seguida, utilizou-se todas as variáveis quantitativas ao mesmo tempo para examinar a matriz de correlações na análise fatorial exploratória (AFE) a fim de comprovar se, efetivamente, é pertinente realizar a AF, criando fatores que expliquem melhor simultaneamente todas as variáveis consideradas na pesquisa que representam o ambiente institucional: Natureza jurídica (NAT), Finalidade econômica (FIN), Endividamento (END), Porte (POR) e Representatividade feminina na alta gestão (RFG), referentes aos atributos internos; bem como, Confederação de vínculo (CON), Nível da Liga masculina (LIG), Torneios FIFA (TOR), Internacionalização (INT), Hegemonia do futebol masculino nacional (HEG), Economia nacional (ECO) e Auditoria Independente (AUD), referentes às pressões externas.

Para realizar uma AF, é necessário que as variáveis se correlacionem não perfeitamente. Assim, foi realizada a matriz de correlação (Tabela 3), para verificar o padrão dos relacionamentos entre as variáveis.

Tabela 3 - Matriz de correlação

	NAT	FIN	END	POR	RFG	CON	LIG	TOR	INT	HEG	ECO	AUD
NAT	1	0,78*	-0,27*	-0,31*	0,17**	0,66*	-0,41*	-0,32*	0,45*	-0,52*	0,52*	0,08
FIN	0,78*	1	-0,29*	-0,17**	0,17**	0,77*	-0,31*	-0,36*	0,62*	-0,57*	0,70*	0,24*
END	-0,27*	-0,29*	1	-0,16	-0,14	-0,20**	0,08	0,11	-0,20**	0,13	-0,32*	-0,19**
POR	-0,31*	-0,17**	-0,16	1	0,13	-0,21**	0,48*	0,46*	-0,01	0,57*	0,10	0,27*
RFG	0,17**	0,17**	-0,14	0,13	1	0,28*	0,13	0,01	0,17**	-0,15	0,23**	0,22**
CON	0,66*	0,77*	-0,20**	-0,21**	0,28*	1	-0,23**	-0,45*	0,67*	-0,72*	0,64*	0,17**
LIG	-0,41*	-0,31*	0,08	0,48*	0,13	-0,23**	1	0,42*	-0,14	0,49*	-0,02	0,02
TOR	-0,32*	-0,36*	0,11	0,46*	0,01	-0,45*	0,42*	1	-0,20**	0,72*	-0,09	0,09
INT	0,45*	0,62*	-0,20**	-0,01	0,17**	0,67*	-0,14	-0,20**	1	-0,48*	0,49*	0,37*
HEG	-0,52*	-0,57*	0,13	0,57*	-0,15	-0,72*	0,49*	0,72*	-0,48*	1	-0,18**	0,00
ECO	0,52*	0,70*	-0,32*	0,10	0,23**	0,64*	-0,02	-0,09	0,49*	-0,18**	1	0,40*
AUD	0,08	0,24*	-0,19**	0,27*	0,22**	0,17**	0,02	0,09	0,37*	0,00	0,40*	1

Legenda: (*) Significante a 1%; (**) Significante a 5%; (NAT) Natureza jurídica; (FIN) Finalidade econômica; (END) Endividamento; (POR) Porte; (RFG) Representatividade feminina na alta gestão; (CON) Confederação de vínculo; (LIG) Nível da Liga masculina; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: Output do SPSS.

Como pode ser verificado na Tabela 3, todas as variáveis possuem correlação estatisticamente significativa com pelo menos uma outra variável. As variáveis que possuem mais interação entre as demais são as variáveis Finalidade econômica (FIN) e Confederação de vínculo (CON), com correlações estatisticamente significantes com todas as variáveis.

Por sua vez, o Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy - MSA) indica a medida de adequação dos dados a partir dos fatores encontrados na AFE. Observa-se que o KMO indicou um poder de explicação médio entre fatores e os indicadores (MAROCO, 2007), sendo aceitável (0,732).

Outro teste avaliado, foi o teste de esfericidade, a fim de verificar se existe relação suficiente entre os indicadores para aplicação da AFE. Para que seja possível a aplicação da AFE recomenda-se que o valor de Sig. (Teste de Significância) não ultrapasse 0,05; caso isso ocorra é provável que a correlação dos indicadores seja muito fraca o que impede a aplicação da AFE. Apesar de o teste de esfericidade (Tabela 4) indicar a possibilidade de aplicação da AFE nas variáveis analisadas (Sig. = 0,000), preferiu-se aumentar o poder de explicação dos fatores retirando algumas variáveis ao final da AFE.

Tabela 4 - Teste de esfericidade da AFE

Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de adequação de amostragem)		0,732
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	696,406
	df	66
	Sig.	0,000

Fonte: Output do SPSS.

A escolha dos fatores que, em um primeiro momento, ficariam fora da AFE foi facilitada pela Tabela 5 gerada pelo SPSS: a matriz de anti-imagem.

Tabela 5 – Matriz de anti-imagem da AFE

	NAT	FIN	END	POR	RFG	CON	LIG	TOR	INT	HEG	ECO	AUD	
Covariância anti-imagem	NAT	0,306	-0,13	0,087	0,088	-0,062	-0,044	0,106	-0,026	0,018	-0,03	0,02	0,046
	FIN	-0,13	0,195	-0,019	-0,046	0,044	0,002	0,009	0,004	-0,056	0,036	-0,097	0,002
	END	0,087	-0,019	0,779	0,166	0,028	-0,067	-0,019	-0,026	0,009	-0,057	0,099	-0,007
	POR	0,088	-0,046	0,166	0,417	-0,086	-0,063	-0,074	0,024	-0,054	-0,115	0,062	-0,104
	RFG	-0,062	0,044	0,028	-0,086	0,797	-0,029	-0,118	-0,074	0,072	0,054	-0,019	-0,114
	CON	-0,044	0,002	-0,067	-0,063	-0,029	0,146	-0,052	-0,022	-0,067	0,086	-0,108	0,073
	LIG	0,106	0,009	-0,019	-0,074	-0,118	-0,052	0,584	-0,033	-0,013	-0,054	-0,01	-0,074
	TOR	-0,026	0,004	-0,026	0,024	-0,074	-0,022	0,033	0,423	-0,076	-0,118	0,042	-0,047
	INT	0,018	-0,056	0,009	-0,054	0,072	-0,067	-0,013	-0,076	0,432	0,032	0,025	-0,149
	HEG	-0,03	0,036	-0,057	-0,115	0,054	0,086	-0,054	-0,118	0,032	0,127	-0,095	0,042
	ECO	0,02	-0,097	0,099	0,062	-0,019	-0,108	-0,01	0,042	0,025	-0,095	0,252	-0,134
	AUD	0,046	0,002	-0,007	-0,104	-0,114	0,073	0,074	-0,047	-0,149	0,042	-0,134	0,65
Correlação anti-imagem	NAT	,806a	-0,531	0,178	0,246	-0,126	-0,208	0,251	-0,072	0,049	-0,15	0,072	0,103
	FIN	-0,531	0,823a	-0,049	-0,161	0,111	0,013	0,026	0,015	-0,194	0,229	-0,438	0,005
	END	0,178	-0,049	0,650a	0,292	0,035	-0,198	-0,028	-0,046	0,016	-0,182	0,223	-0,01
	POR	0,246	-0,161	0,292	0,630a	-0,15	-0,255	-0,149	0,058	-0,128	-0,501	0,193	-0,199
	RFG	-0,126	0,111	0,035	-0,15	0,660a	-0,087	-0,173	-0,127	0,122	0,171	-0,042	-0,158
	CON	-0,208	0,013	-0,198	-0,255	-0,087	0,732a	-0,177	-0,088	-0,268	0,632	-0,563	0,238
	LIG	0,251	0,026	-0,028	-0,149	-0,173	-0,177	0,829a	-0,067	-0,026	-0,197	-0,026	0,12
	TOR	-0,072	0,015	-0,046	0,058	-0,127	-0,088	-0,067	0,799a	-0,177	-0,509	0,129	-0,09
	INT	0,049	-0,194	0,016	-0,128	0,122	-0,268	-0,026	-0,177	0,863a	0,137	0,075	-0,282
	HEG	-0,15	0,229	-0,182	-0,501	0,171	0,632	-0,197	-0,509	0,137	0,640a	-0,531	0,146
	ECO	0,072	-0,438	0,223	0,193	-0,042	-0,563	-0,026	0,129	0,075	-0,531	0,636a	-0,33
	AUD	0,103	0,005	-0,01	-0,199	-0,158	0,238	0,12	-0,09	-0,282	0,146	-0,33	0,605a

Legenda: (NAT) Natureza jurídica; (FIN) Finalidade econômica; (END) Endividamento; (POR) Porte; (RFG) Representatividade feminina na alta gestão; (CON) Confederação de vínculo; (LIG) Nível da Liga masculina; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: Output do SPSS.

A Tabela 5 (antiimagem) indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. A diagonal da parte inferior da tabela (Correlação antiimagem) indica o KMO para cada uma das variáveis analisadas. Os valores inferiores a 0,50 são considerados muito pequenos para análise e nesses casos indicam variáveis que podem ser retiradas da análise. Destarte, decidiu-se retirar da AFE, as variáveis Endividamento (END) e Representatividade feminina na alta gestão (RFG), Nível da Liga masculina (LIG), e Auditoria Independente (AUD).

Apesar de algumas variáveis possuírem pouca relação com os fatores a maioria dos indicadores conseguiu (na tentativa com todos os indicadores) um poder de explicação alto considerando todos os fatores obtidos (comunalidades). É claro que alguns apresentaram explicações razoáveis (abaixo de 0,70), principalmente as variáveis que foram retiradas da AFE posterior. Isso pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 – Comunalidades da AFE

Comunalidades	Inicial	Extração
Natureza jurídica	1,000	0,653
Finalidade econômica	1,000	0,814
Endividamento	1,000	0,221
Porte	1,000	0,702
Representatividade feminina na alta gestão	1,000	0,215
Confederação de vínculo	1,000	0,804
Nível da Liga masculina	1,000	0,492
Torneios FIFA	1,000	0,594
Internacionalização de atletas	1,000	0,584
Hegemonia do futebol masculino	1,000	0,815
Economia nacional	1,000	0,702
Auditoria Independente	1,000	0,419

Fonte: Output do SPSS.

Da Tabela 6, observa-se que a porcentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns é maior que 50%, exceto quanto às variáveis: Endividamento (0,221), Representatividade feminina na alta gestão (0,215), Nível da Liga masculina (0,492), e Auditoria Independente (0,419).

Enfim, analisa-se o grau de explicação atingido pelos fatores retidos calculados pela AFE, por meio da Variância Total Explicada apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Variância Total Explicada da AFE

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,684	39,037	39,037	4,684	39,037	39,037	3,544	29,531	29,531
2	2,330	19,417	58,454	2,330	19,417	58,454	3,471	28,923	58,454
3	0,954	7,952	66,406						
4	0,889	7,409	73,816						
5	0,814	6,783	80,598						
6	0,696	5,799	86,397						
7	0,499	4,155	90,551						
8	0,411	3,426	93,977						
9	0,293	2,442	96,420						
10	0,210	1,752	98,172						
11	0,155	1,288	99,460						
12	0,065	0,540	100,000						

Fonte: Output do SPSS.

Com relação à Variância Total Explicada, apesar da fraca relação entre os fatores e algumas variáveis, o modelo dos dois fatores retidos na AFE consegue explicar 58,454% da variância dos dados originais, o que é razoável.

Retirados os fatores da análise (Endividamento, Representatividade feminina na alta gestão, Nível da Liga masculina, e Auditoria Independente) foi realizada uma segunda tentativa para se obter uma AF satisfatória.

Além do teste de KMO (MSA) ter melhorado (0.747), observa-se que a porcentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns é maior que 50% em todas as variáveis, como pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8 – Comunalidades da AF

Comunalidades	Inicial	Extração
Natureza jurídica	1,000	0,655
Finalidade econômica	1,000	0,855
Porte	1,000	0,708
Confederação de vínculo	1,000	0,843
Torneios FIFA	1,000	0,688
Internacionalização de atletas	1,000	0,602
Hegemonia do futebol masculino	1,000	0,876
Economia nacional	1,000	0,758

Fonte: Output do SPSS.

Da Tabela 8, observa-se que ocorreu uma melhora no poder de explicação do modelo de todas as variáveis, com destaque para Torneios FIFA que aumentou de 0,594 na AFE inicial para 0,688 na AF.

Em seguida, procedeu-se à análise do grau de explicação atingido pelos fatores retidos calculados pela AF, por meio da Variância Total Explicada apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Variância Total Explicada da AF

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,313	53,919	53,919	4,313	53,919	53,919	3,591	44,891	44,891
2	1,673	20,909	74,828	1,673	20,909	74,828	2,395	29,937	74,828
3	0,666	8,327	83,155						
4	0,512	6,406	89,561						
5	0,354	4,428	93,988						
6	0,245	3,065	97,054						
7	0,157	1,969	99,022						
8	0,078	0,978	100,000						

Fonte: Output do SPSS.

Como pode ser observado na Tabela 9, ocorreu uma melhora significativa no grau de explicação atingido pelos dois fatores retidos calculados pela AF (74,828) em relação à AFE inicial (58,454).

Como o ganho de explicação foi significativo, fez-se uma nova análise na tabela de antiimagem para verificar se existiam fatores que poderiam estar prejudicando a análise. Contudo, a análise da tabela de antiimagem não demonstrou a presença de outro indicador com explicação abaixo de 0.50.

Assim, foram considerados os dois fatores retidos (com autovalor superior a 1) da AF que explicam aproximadamente 75% da variabilidade total. Para os fatores extraídos, como pode ser verificado na Tabela 9, a percentagem de variância de cada variável explicada pelos valores comuns é superior a 60% para todas as variáveis.

Por sua vez, verificou-se a matriz de coeficiente de pontuação de cada componente, que permite obter os scores não estandardizados de cada sujeito em cada fator (Tabela 10).

Tabela 10 – Matriz de coeficiente de pontuação de cada componente da AF

	Componente	
	1	2
Natureza jurídica	0,187	-0,052
Finalidade econômica	0,255	0,022
Porte	0,160	0,429
Confederação de vínculo	0,217	-0,049
Torneios FIFA	0,068	0,370
Internacionalização	0,240	0,079
Hegemonia do futebol masculino	-0,011	0,340
Economia nacional	0,311	0,223

Fonte: Output do SPSS.

Para analisar as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos, verifica-se a matriz de componentes. Para evitar o problema de indeterminação da relação entre variáveis e fatores, a mesma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos.

Assim, com o objetivo de facilitar a visualização da variação das variáveis observadas e os fatores extraídos, utiliza-se o Varimax, que é um método de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá, simplificando a interpretação dos fatores. Observa-se a matriz ortogonal usada na rotação dos fatores (Tabela 11).

Tabela 11 - Matriz de transformação de cada componente

Componente	1	2
1	0,852	-0,523
2	0,523	0,852

Fonte: Output do SPSS.

Por sua vez, a Tabela 12, com a matriz de componente rotativa, também chamada de matriz dos fatores rotacionada na análise de fatores, apresenta as cargas fatoriais de cada variável da solução após a rotação dos fatores.

Tabela 12 – Matriz de componente rotativa

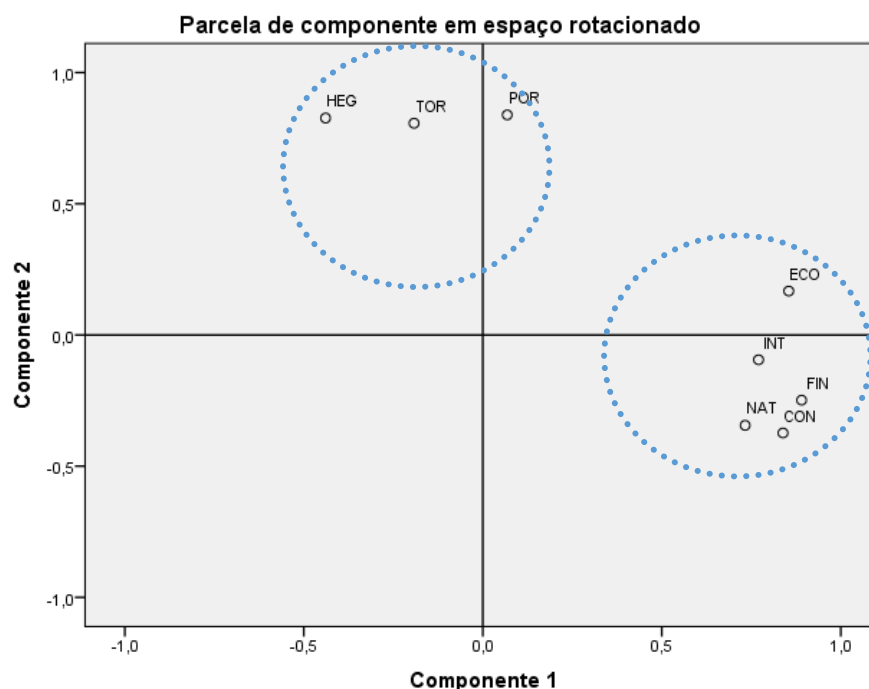
Variável	Componente	
	1	2
Natureza jurídica	0,733	
Finalidade econômica	0,891	
Porte		0,839
Confederação de vínculo	0,839	
Torneios FIFA		0,807
Internacionalização	0,770	
Hegemonia do futebol masculino		0,827
Economia nacional	0,855	

Fonte: Output do SPSS.

Existem vários pontos a considerar sobre o formato dessa matriz. Primeiro, as cargas fatoriais menores que 0,4 geralmente não são consideradas (FIELD, 2009), por não representarem valores substanciais. Pode-se verificar também que são criados dois fatores, compostos respectivamente pelas variáveis: (1) Natureza jurídica, Finalidade econômica, Confederação de vínculo, Internacionalização; (2) Porte, Torneios FIFA e Hegemonia do futebol masculino.

A Figura 12 ilustra os dois fatores criados a partir da AF.

Figura 12 - Fatores retidos na AF



Legenda: (NAT) Natureza jurídica; (FIN) Finalidade econômica; (POR) Porte; (CON) Confederação de vínculo; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: Output do SPSS.

Na Figura 12, as variáveis da base de dados analisadas são posicionadas de acordo com sua carga fatorial nos componentes extraídos após a rotação, sendo nomeados os dois fatores criados a partir da AF como: (1) pressão por *Diversidade*, composto pelas variáveis Natureza jurídica, Finalidade econômica, Confederação de vínculo e Internacionalização; (2) pressão por *Tradição no futebol*, composto pelas variáveis Porte, Torneios FIFA e Hegemonia do futebol masculino.

Na sequência, os dois fatores foram submetidos ao teste de correlação de Pearson com os índices que sinalizam a estrutura de futebol feminino dos clubes analisados, construídos nesta pesquisa. Assim, a partir da Tabela 13, pode-se responder à questão de pesquisa referente a *Que fatores impulsionam a estrutura do futebol feminino dos clubes?*

Tabela 13 – Correlação entre os fatores e a estrutura de futebol feminino

		IEFF	IEFF-F	IEFF-EF
Fator 1 - Diversidade	Correlação de Pearson	0,232**	0,133	0,271*
	Sig. (2 extremidades)	0,020	0,186	0,006
Fator 2 - Tradição no futebol	Correlação de Pearson	0,101	0,059	0,115
	Sig. (2 extremidades)	0,316	0,556	0,251

Legenda: (*) Significante a 1%; (**) Significante a 5%; (IEFF) Índice de Estrutura do Futebol Feminino; (IEFF-F) Índice da Categoria Estrutura Física do Futebol Feminino; (IEFF-EF) Índice da Categoria Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino.

Fonte: Output do SPSS.

Como pode ser observado na Tabela 13, apenas o primeiro fator criado pela AF, *pressão por Diversidade*, composto pelas variáveis referentes aos atributos internos – NAT e FIN – e pressões externas – CON, INT e ECO – apresentou correlação estatisticamente significativa e positiva com a estrutura de futebol feminino, tanto em relação ao índice geral (IEFF) como com a categoria específica de Estrutura Econômico-Financeira (IEFF-EF).

Por outro lado, o segundo fator da AF, *pressão por Tradição no futebol*, composto pelas variáveis referentes ao atributo interno – POR – e pressões externas – TOR e HEG – identificados na Figura 12, não apresentou correlação estatisticamente significativa com a estrutura do futebol feminino, conforme disposto na Tabela 13.

Desta forma, pode-se identificar alguns atributos institucionais e pressões externas que se apresentaram determinantes da estrutura de futebol feminino dos 102 clubes profissionais da amostra analisada.

Primeiramente, tais achados corroboram os argumentos apresentados nas hipóteses H_{1a} e H_{1b} , baseadas na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), em Silva (2008) e Medeiros (2020), à medida em que a *Natureza jurídica* e *Finalidade econômica* integram os fatores determinantes da *estrutura de futebol feminino dos clubes*.

Por sua vez, tais achados também corroboram as hipóteses operacionais referentes às pressões externas que apresentaram significância estatística, baseadas na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), em Torgler (2008), Pyatunin et al. (2016), Rohde e Breuer (2018) e Xu (2018), à medida em que a *Confederação, Internacionalização de atletas do clube* e *Economia nacional* também integram os fatores determinantes à *estrutura de futebol feminino dos clubes*.

4.2 Classificação dos clubes quanto à estrutura do futebol feminino

Em atendimento ao segundo objetivo específico, *classificar os clubes, conforme estrutura do futebol feminino*, foi realizada classificação ou agrupamento dos clubes da amostra selecionada, por meio da Análise de *Clusters* (AC) hierárquica, seguido pela AC não hierárquica, sendo complementada pela Análise de Variâncias (ANOVA).

Inicialmente, realizou-se a AC hierárquica, a fim de identificar o número de *clusters* ideal. A partir da matriz de proximidade (dissimilaridade) foi realizado o método aglomerativo para ordenar as observações nos respectivos *clusters*, utilizando o método da menor distância

(*single linkage*) para verificar medidas de semelhança e dissemelhança entre as variáveis referentes à estrutura de futebol feminino pelos 102 clubes analisados.

A partir da AC hierárquica, foram gravados para cada número de *clusters* uma variável com o *cluster* a que cada observação pertence (de 2 a 9 *clusters*). Cada uma das variáveis criadas no passo anterior foi utilizada para efetuar uma ANOVA *one-way* para as todas as variáveis usadas na AC referentes à estrutura de futebol feminino pelos 61 clubes. Assim, foi possível identificar o número de *clusters* ideal para o agrupamento das observações.

Ao realizar a ANOVA para todos os números de *clusters*, verificou-se a soma de quadrados dos *clusters* (SQC) e a Soma de quadrados totais (SQT), a fim de mensurar o R^2 (R-squared) para cada uma das soluções (*clusters*). A Tabela 14 ilustra a síntese dessa análise.

Tabela 14 – R^2 de cada *cluster*

Nº. de <i>clusters</i>	R^2
1	0
2	0,31765
3	0,29387
4	0,28964
5	0,28540
6	0,27975
7	0,26774
8	0,25911
9	0,23973

Fonte: Output do SPSS.

Dessa forma, a distribuição em dois *clusters* é confirmado como a melhor solução de agrupamento das observações dos clubes, tendo em vista que apresentou o melhor R^2 , ainda que não tenha tido o resultado desejado.

Diante disto, foi realizado AC não hierárquica (*k-means*) para identificar o agrupamento mais assertivo dos clubes, tendo em vista que os sujeitos podem mudar de *cluster* durante o processo, pelo que, a probabilidade de classificação errada de uma dada observação num dado *cluster* é menor. A classificação dos sujeitos em cada um dos *clusters* é mais rigorosa nos métodos não hierárquicos e é aconselhável, num problema de AC, começar com os métodos hierárquicos a título exploratório e proceder com o *k-means* para refinar e interpretar a solução de *clusters*.

Destarte, procedeu-se à AC não hierárquica, agrupando os 102 clubes em dois *clusters*. Com base nos centroides dos *clusters*, atribuiu-se a seguinte classificação aos clubes. A Tabela 15 apresenta a ANOVA realizada após a AC não hierárquica, que sinaliza a discriminação de cada variável entre os *clusters*.

Tabela 15 - ANOVA

Categoria	Variável	Cluster		Erro		Z	Sig.
		Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
Estrutura Física	FF	1,156	1	0,232	100	4,991	0,028**
	REP	0,278	1	0,033	100	8,446	0,005*
	CRIA.	1,099	1	0,230	100	4,779	0,031**
	REAT.	2,777	1	0,215	100	12,894	0,001*
	BAS	1,266	1	0,203	100	6,231	0,014**
	CT	0,663	1	0,197	100	3,372	0,069***
	ACA	0,707	1	0,191	100	3,693	0,057*
	SAL	0,885	1	0,221	100	4,003	0,048**
	CONV	1,274	1	0,234	100	5,438	0,022**
	SEL	0,074	1	0,154	100	0,483	0,489
	ATL	0,090	1	0,147	100	0,609	0,437
	SUP	0,035	1	0,065	100	0,546	0,462
	GES	3,850	1	0,169	100	22,772	0,000*
	UGC	4,857	1	0,112	100	43,288	0,000*
Estrutura Econômico-Financeira	INV	0,104	1	0,105	100	0,992	0,322
	INT	6,114	1	0,029	100	210,458	0,000*
	REC	6,383	1	0,010	100	645,098	0,000*
	CUS	1,197	1	0,017	100	69,853	0,000*
	ROB	6,520	1	0,000	100		
	DES	6,520	1	0,000	100		
	FOPG	3,229	1	0,024	100	133,538	0,000*
	AUDT	4,790	1	0,009	100	558,824	0,000*
	AMO	2,129	1	0,017	100	124,183	0,000*
	DEP	1,197	1	0,017	100	69,853	0,000*
	ODE	0,532	1	0,014	100	37,255	0,000*
	ROL	6,520	1	0,000	100		
	TRA	1,197	1	0,017	100	69,853	0,000*
	RFIN	0,133	1	0,009	100	15,523	0,000*
	EBIT	6,520	1	0,000	100		
	IMP	6,383	1	0,010	100	645,098	0,000*
	RLE	6,383	1	0,010	100	645,098	0,000*

Legenda: (*) Significante a 1%; (**) Significante a 5%; (***) Significante a 10%.

Fonte: *Output* do SPSS.

Com base na ANOVA (Tabela 15), verifica-se que das 31 variáveis analisadas referentes à estrutura do futebol feminino, 23 apresentaram significância estatística quanto à discriminação entre os dois agrupamentos dos 102 clubes.

Dentre estas, destacam-se: quanto à Estrutura Física, as variáveis UGC ($Z=43,288$), Gestão ($Z=22,772$) e Maturidade – reativação ($Z=12,894$); e, quanto à Estrutura Econômico-Financeira, as variáveis Receitas ($Z=645,098$), Impostos e taxas ($Z=645,098$) e Resultado Líquido do Exercício ($Z=645,098$). Cabe ressaltar que tais informações econômico-financeiras só foram consideradas quando se referiram especificamente aos rendimentos ou gastos do futebol feminino. Os clubes que apresentaram apenas os valores gerais do clube, incluindo todas

as suas modalidades desportivas, não considerando especificamente os valores do futebol feminino, foram desconsiderados.

O *cluster 1*, denominado *Estrutura de futebol feminino desenvolvida*, agrupou sete clubes da amostra: Liverpool FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Manchester City FC, Brighton & Hove Albion, West Ham United FC e Everton FC. Enquanto os demais 95 clubes foram agrupados no *cluster 2*, denominado *Estrutura de futebol feminino em desenvolvimento*.

4.3 Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF)

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, *construir o Índice de Estrutura do Futebol Feminino – IEFF*, esta subseção apresenta o IEFF de cada clube no período analisado, bem como suas categorias (Estrutura Física, IEFF-F; e, Estrutura Econômico-Financeira, IEFF-EF). Adicionalmente, pode-se observar uma síntese a partir da estatística descritiva dos referidos índices.

A Tabela 16 apresenta o *ranking* geral do Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF) construído na presente pesquisa, mensurado a partir das observações nos 102 clubes da amostra, por meio da pesquisa documental e processamento por meio da Análise de Conteúdo.

Tabela 16 - *Ranking* geral do Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF), em 2017-2018

Posição	Clube	País	IEFF	Posição	Clube	País	IEFF
1°	Manchester City FC	ENG	27,4286	52°	Grêmio FBPA	BRA	5,3258
2°	Liverpool FC	ENG	25,4167	53°	Hibernian FC	SCO	5,2745
3°	West Ham United FC	ENG	21,3881	54°	SC Braga	POR	5,2667
4°	Chelsea FC	ENG	21,3333	55°	FC Luzern	SUI	5,0000
5°	Arsenal FC	ENG	20,3836	56°	Newcastle United FC	ENG	5,0000
6°	Everton FC	ENG	19,2727	57°	Valencia CF	ESP	5,0000
7°	Brighton & Hove Albion	ENG	16,2778	58°	Aalborg BK	DEN	4,0000
8°	SK Sturm Graz	AUT	14,3750	59°	Aberdeen FC	SCO	4,0000
9°	AFC Ajax	NED	13,3810	60°	Motherwell FC	SCO	4,0000
10°	CD Universidad Catolica	ECU	13,0000	61°	CA Newell's Old Boys	ARG	3,3455
11°	RCD Espanyol	ESP	12,5085	62°	GNK Dinamo Zagreb	CRO	3,3115
12°	Olympique Lyonnais	FRA	12,4688	63°	Ceará SC	BRA	3,2603
13°	CSD Colo-Colo	CHI	12,0000	64°	CD Leganés	ESP	3,0000
14°	Athletic Club Bilbao	ESP	11,3889	65°	Gimnasia La Plata	ARG	3,0000
15°	Tottenham Hotspur	ENG	10,4035	66°	Leicester City FC	ENG	3,0000
16°	AIK Fotboll	SWE	10,3571	67°	AS Roma	ITA	2,2769
17°	Crystal Palace FC	ENG	10,0000	68°	Atlético-MG	BRA	2,0000
18°	Universidad de Chile	CHI	10,0000	69°	Botafogo FR	BRA	2,0000
19°	Atlético de Madrid	ESP	9,4194	70°	Cruzeiro EC	BRA	2,0000
20°	FC Bayern München	GER	9,4154	71°	São Paulo FC	BRA	2,0000
21°	Sport CR	BRA	9,3649	72°	Clube Athletico Paranaense	BRA	1,0000
22°	SC Corinthians	BRA	9,3250	73°	EC Bahia	BRA	1,0000
23°	Rangers FC	SCO	9,0000	74°	Racing Club	ARG	1,0000
24°	SS Lazio	ITA	9,0000	75°	SE Palmeiras	BRA	1,0000
25°	Juventus FC	ITA	8,4898	76°	Atalanta BC	ITA	0,3269
26°	SD Eibar	ESP	8,0000	77°	AC Milan	ITA	0,0000

27°	Levante UD	ESP	7,4219	78°	AEK Larnaca	CYP	0,0000
28°	CR Flamengo	BRA	7,4138	79°	BV Borussia Dortmund	GER	0,0000
29°	Santos FC	BRA	7,4026	80°	CA Vélez Sarsfield	ARG	0,0000
30°	Real Sociedad	ESP	7,4000	81°	CCAA Getafe CF	ESP	0,0000
31°	FC Burnley	ENG	7,3478	82°	CFR Cluj	ROU	0,0000
32°	CR Vasco da Gama	BRA	7,3210	83°	CSU Craiova	ROU	0,0000
33°	Beşiktaş JK	TUR	7,3103	84°	FC Botoşani	ROU	0,0000
34°	Sporting CP	POR	7,2203	85°	FC Internazionale	ITA	0,0000
35°	Celtic FC	SCO	7,0213	86°	FC Midtjylland	DEN	0,0000
36°	Real Betis	ESP	6,4364	87°	FC Porto	POR	0,0000
37°	Apollon Limassol FC	CYP	6,3390	88°	Feyenoord Rotterdam	NED	0,0000
38°	SC Internacional	BRA	6,3235	89°	Fluminense FC	BRA	0,0000
39°	AFC Bournemouth	ENG	6,3137	90°	KKS Lech Poznań	POL	0,0000
40°	Deportivo Alavés	ESP	6,2826	91°	KP Legia Warszawa	POL	0,0000
41°	FC Southampton	ENG	6,0000	92°	Manchester United FC	ENG	0,0000
42°	Hearts of Midlothian FC	SCO	6,0000	93°	NK Lokomotiva	CRO	0,0000
43°	SSC Napoli	ITA	6,0000	94°	NK Osijek	CRO	0,0000
44°	Torino FC	ITA	6,0000	95°	Olympiakos CFP	GRE	0,0000
45°	Villarreal CF	ESP	6,0000	96°	RC Celta de Vigo	ESP	0,0000
46°	PSV Eindhoven	NED	5,4630	97°	Real Madrid CF	ESP	0,0000
47°	Sevilla FC	ESP	5,4590	98°	SBV Vitesse	NED	0,0000
48°	Brøndby IF	DEN	5,4423	99°	Schalke 04	GER	0,0000
49°	FC Barcelona	ESP	5,4407	100°	Sepsi OSK	ROU	0,0000
50°	Chapecoense	BRA	5,3500	101°	SK Rapid Wien	AUT	0,0000
51°	Watford FC	ENG	5,3273	102°	SL Benfica	POR	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: IEFEE: Índice de Estrutura do Futebol Feminino; IEFF-F: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Estrutura Física; IEFF-EF: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Estrutura Econômico-Financeira).

Como pode ser observado na Tabela 16, os sete clubes com maior IEFF são ingleses – Manchester City FC, Liverpool FC, West Ham United FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Everton FC e Brighton & Hove Albion –, sinalizando que o pioneirismo da Inglaterra também é perceptível no futebol feminino, conforme enfatizado no suporte teórico (COSTA, 2019; GARRY, 2019; SANTOS, 2019; THOMPSON, 2021).

Cabe ressaltar também que estes sete clubes possuem empresas controladas que se destinam especificamente às atividades de futebol feminino (Manchester City Women FC Ltd, Liverpool Ladies FC Ltd, West Ham United Women FC Ltd, Chelsea FC Women Ltd, Arsenal Ladies Ltd, Everton FC Women Ltd e Brighton & Hove Albion Women's FC Ltd), o que facilitou a identificação das informações coletadas, principalmente no que se refere à Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF).

Quanto aos clubes brasileiros, destacam-se entre os 100 clubes com maior IEFF: Sport CR (21°), Corinthians (22°), CR Flamengo (28°), Santos FC (29°), CR Vasco da Gama (32°), SC Internacional (38°), Chapecoense (50°), Grêmio FBPA (52°), Ceará SC (63°), Atlético-MG (68°), Botafogo FR (69°), Cruzeiro EC (70°), São Paulo FC (71°) e Clube Athletico Paranaense (72°). Apesar do Sport CR não possuir o mesmo prestígio nacional e internacional que os clubes

paulistas, o clube pernambucano – que revelou a goleira Bárbara, titular da seleção brasileira, desde as Olimpíadas de Pequim – evidenciou mais informações investigadas nesta pesquisa no tocante à estrutura do futebol feminino na temporada de 2018, totalizando um IEFF de 9,3649 a partir do somatório das variáveis: FF (1), REP (0,3649), CRIA (1), SAL (1), CON (1), SEL (1), ATL (1), GES (1), UGC (1), REC (1). Adicionalmente, foi analisada a estatística descritiva dos índices de estrutura do futebol feminino pelos clubes, geral e por dimensão, conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Estatística descritiva dos índices analisados

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
IEFF	5,7826	5,3266	5,8774	34,5436	0,0000	27,4286
IEFF-F	4,7826	5,3002	3,9115	15,2997	0,0000	13,3750
IEFF-EF	1,0000	0,0000	3,0540	9,3267	0,0000	15,0000

Fonte: Output do SPSS.

Nota: IEFF: Índice de Estrutura do Futebol Feminino; IEFF-F: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Estrutura Física; IEFF-EF: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Estrutura Econômico-Financeira).

Como pode ser observado na Tabela 17, o índice que apresentou menor desvio padrão e variância foi o Índice de estrutura econômico-financeira do futebol feminino (IEFF-EF), que pode ser explicado pela incipiente evidenciação quanto aos dados econômico-financeiros especificamente do futebol feminino pelos 102 clubes analisados.

Nas seções a seguir, são apresentados detalhes específicos sobre cada dimensão do índice de estrutura do futebol feminino pelos clubes: IEFF-F e IEFF-EF.

4.3.1 Índice de estrutura do futebol feminino – estrutura física (IEFF-F)

No que diz respeito à evidenciação dos clubes da categoria Estrutura Física referente ao futebol feminino, cabe ressaltar que 40 clubes (39% da amostra) não evidenciaram equipe feminina no período investigado (2017-2018), acarretando em muitas observações nulas (0).

A Tabela 18 apresenta o IEFF-F, bem como as 14 variáveis observadas que compõem o respectivo índice, de cada um dos 102 clubes analisados.

Tabela 18 – Composição do Índice de estrutura física do futebol feminino (IEFF-F) dos 102 clubes, em 2017-2018

IEFF-F	Clube	País	FF	REP	CRIA.	REAT.	BAS	CT	ACA	SAL	CONV	SEL	ATL	SUP	GES	UGC
13,38	SK Sturm Graz	AUT	1	0,38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12,43	Manchester City FC	ENG	1	0,43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
12,38	AFC Ajax	NED	1	0,38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
12,00	CD Universidad Catolica	ECU	1	0,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
11,47	Olympique Lyonnais	FRA	1	0,47	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
11,39	Athletic Club Bilbao	ESP	1	0,39	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
11,00	CSD Colo-Colo	CHI	1	0,00	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
10,51	RCD Espanyol	ESP	1	0,51	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
10,42	Liverpool FC	ENG	1	0,42	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
10,39	West Ham United FC	ENG	1	0,39	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
10,38	Arsenal FC	ENG	1	0,38	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
10,00	Crystal Palace FC	ENG	1	0,00	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
10,00	Universidad de Chile	CHI	1	0,00	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1
9,42	Atlético de Madrid	ESP	1	0,42	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
9,40	Tottenham Hotspur	ENG	1	0,40	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
9,36	AIK Fotboll	SWE	1	0,36	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
9,27	Everton FC	ENG	1	0,27	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1
9,00	Rangers FC	SCO	1	0,00	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0
8,42	FC Bayern München	GER	1	0,42	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0
8,36	Sport CR	BRA	1	0,37	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1
8,33	Chelsea FC	ENG	1	0,33	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
8,33	SC Corinthians	BRA	1	0,33	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1
8,00	SD Eibar	ESP	1	0,00	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
7,49	Juventus FC	ITA	1	0,49	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
7,41	CR Flamengo	BRA	1	0,41	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
7,40	Santos FC	BRA	1	0,40	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
7,40	Real Sociedad	ESP	1	0,40	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
7,35	FC Burnley	ENG	1	0,35	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
7,32	CR Vasco da Gama	BRA	1	0,32	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
7,31	Beşiktaş JK	TUR	1	0,31	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
7,28	Brighton & Hove Albion	ENG	1	0,28	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1

7,22	Sporting CP	POR	1	0,22	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
7,02	Celtic FC	SCO	1	0,02	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
7,00	SS Lazio	ITA	1	0,00	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
6,44	Real Betis	ESP	1	0,44	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
6,42	Levante UD	ESP	1	0,42	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
6,34	Apollon Limassol FC	CYP	1	0,34	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
6,32	SC Internacional	BRA	1	0,32	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
6,31	AFC Bournemouth	ENG	1	0,31	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
6,28	Deportivo Alavés	ESP	1	0,28	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
6,00	FC Southampton	ENG	1	0,00	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
6,00	SSC Napoli	ITA	1	0,00	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
6,00	Torino FC	ITA	1	0,00	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
6,00	Villarreal CF	ESP	0	0,00	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
5,46	PSV Eindhoven	NED	1	0,46	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,46	Sevilla FC	ESP	1	0,46	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,44	Brøndby IF	DEN	1	0,44	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,44	FC Barcelona	ESP	1	0,44	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,35	Chapecoense	BRA	1	0,35	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
5,33	Watford FC	ENG	1	0,33	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
5,33	Grêmio FBPA	BRA	1	0,33	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,27	Hibernian FC	SCO	1	0,28	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,27	SC Braga	POR	1	0,27	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
5,00	FC Luzern	SUI	1	0,00	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
5,00	Hearts of Midlothian FC	SCO	1	0,00	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
5,00	Newcastle United FC	ENG	1	0,00	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
5,00	Valencia CF	ESP	1	0,00	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
4,00	Aalborg BK	DEN	0	0,00	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4,00	Aberdeen FC	SCO	1	0,00	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
4,00	Motherwell FC	SCO	1	0,00	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
3,35	CA Newell's Old Boys	ARG	1	0,35	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
3,31	GNK Dinamo Zagreb	CRO	1	0,31	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3,26	Ceará SC	BRA	0	0,26	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
3,00	CD Leganés	ESP	1	0,00	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
3,00	Gimnasia La Plata	ARG	1	0,00	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0

2,00	Atlético-MG	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2,00	Botafogo FR	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2,00	Cruzeiro EC	BRA	0	0,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2,00	Leicester City FC	ENG	0	0,00	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
2,00	São Paulo FC	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
1,28	AS Roma	ITA	0	0,28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1,00	Clube Athletico Paranaense	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,00	EC Bahia	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,00	Racing Club	ARG	0	0,00	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1,00	SE Palmeiras	BRA	0	0,00	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,33	Atalanta BC	ITA	0	0,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: *Output* do SPSS.

Com base na Tabela 18, destaca-se com maior pontuação quanto ao IEFF-F, o clube austríaco SK Sturm Graz, o único a apresentar todas as informações analisadas na pesquisa quanto à estrutura física do futebol feminino. Por sua vez, o inglês Manchester City FC, que já tinha se destacado com maior pontuação geral (IEFF), é o segundo clube com maior evidencição quanto ao IEFF-F, seguido pelo holandês AFC Ajax. Na quarta posição, o equatoriano CD Universidad Catolica é o clube sulamericano com maior pontuação quanto ao IEFF-F.

E, completando o top-5, o francês Olympique Lyonnais (OL) – que conquistou 14 títulos consecutivos da liga e sete títulos da UEFA Women's Champions League (incluindo o último 5 competições consecutivas) – ficou na quinta posição do IEFF-F. Em seu relatório anual de 2017-2018, o OL destaca seu compromisso com o futebol feminino e seu pioneirismo:

O Olympique Lyonnais foi o pioneiro do futebol feminino na França. Quando criou uma equipe feminina em 2004, o Olympique Lyonnais se comprometeu com um projeto trifásico: tornar-se referência no futebol feminino, promover essa nova marca de futebol e mudar a maneira como o esporte é praticado.

Excelência esportiva: a equipe feminina de OL tornou-se referência da França, com 12 títulos consecutivos no campeonato francês. A equipe também goza de uma posição internacional, tendo conquistado cinco títulos da Liga dos Campeões, dos quais 3 consecutivamente (1º clube a alcançar esse desempenho). Promovendo uma nova marca de futebol: além de garantir jogadas excepcionais em campo, outro desafio foi levar a mídia a bordo para promover o esporte. A equipe feminina da OL está atraindo cada vez mais espectadores para os principais jogos da Divisão 1 e para os jogos da Liga dos Campeões disputados no Estádio Groupama.

(...)

Mudança quanto à maneira como o esporte é praticado: graças ao seu presidente, Jean-Michel Aulas, o Olympique Lyonnais se envolveu muito no desenvolvimento do *status* das jogadoras, em particular ao obter reconhecimento de sua profissão com a implementação de contratos profissionais (federação) em Março de 2009. Além disso, o Olympique Lyonnais está empenhado em assumir um compromisso de longa data e promover o sucesso futuro; é o primeiro clube profissional a criar uma academia com uma seção feminina integrada, inaugurada em Meyzieu em agosto de 2016.

Treinamento e integração: o clube oferece a suas atletas vários programas de treinamento para facilitar sua integração (aulas de francês), ajudá-las a se comunicar (treinamento na mídia), capacitá-las para prosseguir seus estudos (ensino à distância de bacharelado) ou prepará-las para uma profissão relacionada (diploma de treinador da federação de futebol americano).

Investimento em clube nos EUA: Em dezembro de 2019, o Olympique Lyonnais adquiriu o Reign FC como um elemento-chave de uma estratégia mais ampla para expandir a presença da OL na América do Norte. Possuir uma equipa na NWSL é um elemento importante do investimento do Olympique Lyonnais no futebol feminino, com base em mais de uma década de sucesso na França, onde a equipa conquistou 14 títulos consecutivos da liga e sete títulos da UEFA Women's Champions League (incluindo o último 5 competições consecutivas).

(tradução nossa)

A partir dos dados apresentados na Tabela 18, pode-se afirmar, com base na análise de conteúdo, que dos 40 clubes que não evidenciaram equipe feminina no período investigado, 11 criaram suas equipes de futebol feminino 2018 a 2020, sendo: sete em 2018, três italianos (AS Roma, AC Milan e FC Internazionale), dois argentinos (Racing Club, Gimnasia La Plata, CA Vélez Sarsfield e CA Newell's Old Boys), um inglês (Manchester United FC), um português (SL Benfica); dois clubes em 2019, todos brasileiros (Cruzeiro EC e Fluminense FC); e, dois clubes em 2020, um espanhol (Real Madrid CF) e um inglês (Leicester City FC).

Ademais, nove clubes não evidenciaram possuir equipes de futebol feminino na temporada 2017-2018, mas já tiveram equipes antes desse período, ou recentemente, sendo: sete brasileiros (SE Palmeiras, Clube Athletico Paranaense, EC Bahia, São Paulo FC, Botafogo FR, Atlético-MG, Ceará SC), um espanhol (Villarreal CF), e um dinamarquês (Aalborg BK).

Os demais 20 clubes que não evidenciaram possuir equipes de futebol feminino em seus portais eletrônicos ou relatórios anuais de 2017-2018, também não evidenciaram equipes em outras temporadas até a data da coleta dos dados, o que fez com que os dados fossem nulos.

Contudo, cabe ressaltar que, destes, 20 clubes não possuíam equipes femininas de futebol no período analisado (2017/2018). Alguns destes evidenciam, contudo, que voltaram a investir no futebol feminino em 2018, como é o caso do Manchester United, que reativou a equipe feminina apenas em 2018 (Manchester United Women's Football Club Limited, Private limited Company, Incorporated on 31 May 2018 - <https://beta.companieshouse.gov.uk/>), iniciando no segundo nível do jogo profissional (FA Women's Championship) a partir da temporada 2018/19. Segundo o seu relatório anual – Formulário 20-F –, o objetivo do clube é desenvolver uma equipe capaz de competir no mais alto nível no jogo feminino, com um núcleo formado por jogadores que se formaram no Manchester United Girls' Regional Talent Club.

4.3.2 Índice de estrutura do futebol feminino econômico-financeira (IEFF-EF)

Apesar de 76 clubes apresentarem alguma informação quanto a sua estrutura de futebol feminino de uma forma geral (IEFF), apenas 24 clubes (23,5% da amostra) apresentaram alguma informação, especificamente, sobre a Estrutura Econômico Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF).

A Tabela 19 apresenta o IEFF-EF, bem como os 17 dados observados que compõem o respectivo índice, de cada um dos 102 clubes analisados.

0,00	Motherwell FC	SCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Newcastle United FC	ENG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	NK Lokomotiva	CRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	NK Osijek	CRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Olympiakos CFP	GRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	PSV Eindhoven	NED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Racing Club	ARG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Rangers FC	SCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	RC Celta de Vigo	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Real Betis	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Real Madrid CF	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Real Sociedad	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Santos FC	BRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	São Paulo FC	BRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SBV Vitesse	NED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SC Braga	POR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SC Internacional	BRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Schalke 04	GER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SD Eibar	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SE Palmeiras	BRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Sepsi OSK	ROU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Sevilla FC	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SK Rapid Wien	AUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SL Benfica	POR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Sporting CP	POR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	SSC Napoli	ITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Torino FC	ITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Universidad de Chile	CHI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Valencia CF	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Villarreal CF	ESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00	Watford FC	ENG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Output do SPSS.

Destaca-se que 76,5% dos clubes analisados (n=78) não apresentaram qualquer informação econômico-financeira específica sobre a sua estrutura de futebol feminino. Tal resultado pode ser confrontado com o suporte teórico, que ressaltou a recente transposição do amadorismo do futebol feminino para a sua profissionalização, por pressão do ambiente institucional (ALLISON, 2016; CONMEBOL, 2016; FIFA, 2014, 2016; UEFA, 2017).

Ademais, estudos empíricos anteriores (CUNHA; MACHADO; MACHADO, 2020; GAZZOLA et al., 2019; MAGLIO; REY, 2017; MAIA; CARDOSO; PONTE, 2013; MAIA; VASCONCELOS, 2016; MAIA et al., 2018; PAVLOVIC; MILACIC; MILACIC, 2014; REZENDE; DALMÁCIO, 2015; SILVA; CARVALHO, 2009) já ressaltaram que os clubes de futebol, brasileiros e europeus, em geral, têm apresentado baixo a razoável nível de evidenciação em seus relatórios financeiros, corroborando os achados do presente estudo.

Por outro lado, quanto aos clubes que mais evidenciaram informações no tocante ao IEFF-EF, destaca-se a liderança dos clubes ingleses. Dos 24 clubes que evidenciaram informações nesta categoria, nove (37,5%) são da Inglaterra. Sete clubes ingleses obtiveram a maior pontuação de IEFF-EF em toda a amostra (102): Liverpool FC, Manchester City FC, Chelsea FC, West Ham United FC, Arsenal FC, Everton FC, Brighton & Hove Albion. Além destes, Leicester City FC e Tottenham Hotspur auferiram, respectivamente, a 18ª e 24ª melhor pontuação de IEFF-EF.

Tal destaque inglês pode ser explicado em virtude de que os clubes ingleses não só investem no futebol feminino, mas possuem uma empresa própria para gerenciar o futebol feminino. Na data de coleta dos dados da presente pesquisa, os seguintes clubes apresentavam empresas controladas para gerir o futebol feminino:

- Liverpool FC (inglês): Em 2013, o Liverpool Ladies foi totalmente integrado ao Liverpool Football Club. Em julho de 2018, o clube foi rebatizado como Liverpool Football Club Women. Pode-se identificar informações sobre o futebol feminino no site oficial do clube, bem como pode-se nas demonstrações de sua controlada Liverpool Ladies FC Ltd.
- Manchester City FC (inglês): No site oficial do clube é apresentado o surgimento do futebol feminino no clube detalhadamente, bem como pode-se observar informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada Manchester City Women FC Ltd.

- Chelsea FC (inglês): No site oficial do clube é possível conhecer a história do futebol feminino no clube, bem como sobre as experiências no contexto mais recente com a pandemia do Covid-19. Outras informações sobre o futebol feminino também podem ser observadas nas demonstrações de sua controlada Chelsea FC Women Ltd.
- West Ham United FC (inglês): Conforme as demonstrações, em 2018, o West Ham Ladies decidiu abandonar 'ladies' do nome de sua equipe e ser conhecido como West Ham United Women Football Club. A gerente geral Karen Ray disse que a mudança levará o clube a deixar de se referir consistentemente ao time masculino como o "primeiro", reconhecendo o *status* sempre crescente do futebol feminino e do West Ham. Pode-se também observar informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada West Ham United Women FC Ltd.
- Arsenal FC (inglês): No site oficial do clube há um destaque dos troféus da equipe feminina e sua história. Pode-se também observar informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada Arsenal Ladies Ltd.
- Everton FC (inglês): Em 2019, a equipe feminina do Everton mudou sua denominação de Everton Ladies para Everton. Denise Barrett-Baxendale, diretora executiva da Everton, disse que a mudança de identidade é um passo importante e progressivo e parte do nosso desejo de aproximar nossas equipes de homens e mulheres em identidade e localização. Para ela, isto é um símbolo claro de união e unidade, e parte da visão de um clube. Pode-se também observar informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada Everton FC Women Ltd.
- Brighton & Hove Albion FC (inglês): Apresenta histórico sobre a equipe feminina e suas conquistas no site oficial do clube. O Albion solicitou uma licença para jogar na primeira divisão do futebol feminino e foi anunciado em dezembro de 2017 que o clube foi aprovado em sua candidatura. Como parte da licença, um Albion totalmente profissional mudou-se para o People's Pension Stadium, a casa do Crawley Town FC. Em sua primeira temporada na Super League Feminina da FA, o Albion garantiu a nona colocação em 2018/19 e

registrou vitórias notáveis sobre Yeovil Town, Liverpool, Birmingham City e West Ham United.

- SS Lazio (italiano): Informações específicas sobre o futebol feminino podem ser consultadas nas demonstrações da sua subsidiária S.S. Lazio Women 2015 a R.L. (a responsabilità limitata).
- Leicester City FC (inglês): Não possuía equipe em 2017-2018, por isso não se aplica a maioria das buscas de informações. Fundado em 2004 como um clube independente, o Leicester City Women foi adquirido em 2020 pela King Power, a controladora da afiliada masculina Leicester City FC. Pode-se observar algumas informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada Leicester City Women FC Ltd.
- Tottenham Hotspur FC (inglês): No site oficial do clube é apresentada breve história e honras do futebol feminino no clube, incluindo a estrutura de desenvolvimento de jogadoras (Female Talent Pathway) – lançado no início da temporada 2020/21. É destacado na Nota Explicativa de Partes Relacionadas que Tottenham Hotspur Football & Athletic Co. Ltd fornece total suporte à Tottenham Hotspur Women FC Ltd., incluindo o uso de facilidades, kits e equipamentos de futebol, aparelhos e similares, sendo quantificado o total de contribuições de 297.482 libras, sendo 149.572 libras deste tipo de suporte. Pode-se observar outras informações específicas sobre o futebol feminino nas demonstrações de sua controlada Tottenham Hotspur Women FC Ltd.
- Aalborg BK (dinamarquês): Não possuía equipe em 2017-2018, por isso não se aplica a maioria das buscas de informações. No site oficial do clube, pode-se identificar o histórico da equipe feminina. O AaB não pertence à AaB A / S , por se tratar de uma estrutura empresarial, o que faz com que as equipes masculina e feminina do AaB sejam separadas por estarem localizadas nas respectivas empresas.
- Apollon FC (cipriota): Nas demonstrações do clube, é possível observar que o Apollon Football Club é composto por: Apollon Sports Club (1), Apollon Ladies FC Ltd (2) e Apollon Football (Public) Ltd (3).
- Crystal Palace FC (inglês): Companhia incorporada em março de 2018. Em 2019, retirou a palavra "Ladies", em reconhecimento à tendência crescente no jogo feminino de se afastar do termo Ladies.

- Burnley FC (inglês): No seu site oficial, destaca que, em 2018, Burnley FC Girls & Ladies foi renomeado para Burnley FC Women, pretendendo que esse nome e logotipo signifique força, confiança e inspire as mulheres a jogarem futebol. Todos os rendimentos arrecadados com os jogos são divididos entre Burnley FC Women e Padiham FC. Não apresenta nenhuma informação relevante para essa pesquisa sobre equipe feminina nas demonstrações do clube profissional nem de sua controlada Burnley FC Women.
- Southampton FC (inglês): Não apresenta nenhuma informação relevante para essa pesquisa sobre equipe feminina nas demonstrações do clube profissional nem de sua controlada Southampton Girls and Women's FC Ltd.
- Manchester United FC (inglês): Não possuía equipe em 2017-2018, por isso não se aplica a maioria das buscas de informações. O clube reativou a equipe feminina apenas em 2018, iniciando no segundo nível do jogo profissional (FA Women's Championship) a partir da temporada 2018/19. Com base em seu relatório anual (Formulário 20-F), o objetivo do clube é desenvolver uma equipe capaz de competir no mais alto nível no jogo feminino, com um núcleo formado por atletas que se formaram no Manchester United Girls' Regional Talent Club, de longa data e muito bem sucedido, e oferecer às atletas um caminho claro ao futebol de alto nível dentro do clube.
- Newcastle United FC (inglês): Criado em 1989 e relançado em 2017, o Newcastle United Women's FC Ltd foi incorporado em fevereiro de 2018. Não apresenta nenhuma informação relevante para essa pesquisa sobre equipe feminina nas demonstrações do clube profissional nem de sua controlada Newcastle United Women's FC Ltd.

Ademais, os clubes ingleses têm evidenciado outras informações como o relatório adicional Gender Pay Data, em conformidade ao Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017 – que exige tais informações de grandes empresas (com 250 ou mais funcionários) no Reino Unido (mas não na Irlanda do Norte). Não há exigência legal para empregadores menores reportarem dados mas são incentivados a fazê-lo.

Neste sentido, algumas reflexões podem ser realizadas a partir destes dados: Por que os clubes de futebol não evidenciam ou evidenciam poucas informações sobre faturamento e gastos com as equipes de futebol feminino? O que a legislação e as normas aplicáveis exigem quanto a estes dados? Os órgãos de regulação pressionam os clubes pelas informações no que

tange ao futebol feminino? Os clubes que evidenciam essas informações são motivados por regulamentações específicas, exigência do mercado, pressão dos *shareholders* ou dos *stakeholders*? Os clubes evidenciam tais informações de forma obrigatória ou discricionária?

Conforme apresentado no suporte teórico, a legislação aplicável aos clubes analisados é bastante variada, tendo em vista a diversidade da amostra quanto ao seu país de origem. Em alguns mercados, como é o caso dos clubes ingleses, a maturidade e consequente profissionalização do futebol feminino é bem maior quando comparada aos demais países. A Inglaterra além de ser considerado o pioneiro do futebol masculino, destaca-se, mais que com a sua 3ª posição no *Ranking* da FIFA (UEFA, 2017), com seu pioneirismo quanto à profissionalização do futebol feminino.

Conforme apresentado no suporte teórico, o relatório da UEFA (2017) revela que o futebol feminino inglês registrou um crescimento desde 2013 de 12% em número de atletas e de +526 quanto à presença do público nos principais jogos da liga nacional. Isto só foi possível a partir de investimentos, desde a estrutura de liga nacional de Promoção e Rebaixamento (P&R), bem como: orçamento de €15,447,385; patrocinadores comerciais específicos; categorias de ligas juvenis de sub-7 a sub-18; presença de mulheres assumindo posições de técnicas, árbitras, nível gerencial ou acima, e, comitês.

Somado aos resultados da presente pesquisa, é possível observar que a estrutura do futebol feminino dos clubes ingleses se destaca. Os resultados observados revelam que tais clubes não apenas investem no futebol feminino, mas possuem uma empresa própria para gerenciar o futebol feminino, evidenciando relatórios financeiros com dados específicos sobre o futebol feminino.

Por outro lado, em outros países, como é o caso dos clubes brasileiros, o futebol feminino ainda está em seus passos iniciais, transpondo o futebol amador para o futebol profissional. Assim, apesar de existirem muitas leis, como o Profut (Programa de Modernização do Futebol Brasileiro) e normas, como a ITG 2003, que se aplicam às entidades desportivas de uma forma geral, não há qualquer exigência quanto ao detalhamento de informações específicas ou faz referências específicas ao futebol feminino. Isto faz com que, em países como o Brasil – que possuem sistema *code law*, ou seja, regime onde tudo tem que estar previsto em lei –, os clubes divulguem apenas o mínimo necessário para atender às normas legais. Neste sentido, os clubes brasileiros ainda não têm evidenciado informações específicas sobre as equipes femininas, mesmo com a obrigação de manter tais investimentos a partir do Profut (BRASIL, 2015) e das regulamentações específicas da CBF (2017), CONMEBOL (2016) e FIFA (2019a).

Na seção seguinte, são apresentados os resultados da investigação quanto à segunda hipótese, referente aos possíveis reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes.

4.4 IEFF *versus* desempenho organizacional

Em atendimento ao quarto objetivo específico, *examinar as relações entre IEFF e o desempenho dos clubes*, foram verificadas relações entre o IEFF e suas categorias com o desempenho (operacional, econômico-financeiro e de geração de valor), por meio das Análises do Teste de diferenças entre médias, de Correlação e de Regressão.

Preliminarmente, explora-se, a partir da Tabela 20, a estatística descritiva das variáveis referentes ao desempenho organizacional, a fim de explorar se há diferenças entre as médias de desempenho operacional (PCH e PCRE), econômico-financeiro (ROA e ROE) e de geração de valor (QT e FFI) entre os clubes que evidenciaram e que não evidenciaram possuir equipes femininas em 2017-2018.

Tabela 20 - Estatística descritiva das variáveis de desempenho dos clubes de futebol

Desempenho organizacional	FF	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	
Desempenho operacional	PCH	Não	40	5,3193	18,8653	2,9829
		Sim	62	1,8738	7,3156	0,9291
	PCRE	Não	40	1,4043	1,7840	0,2821
		Sim	62	0,9784	0,6785	0,0862
Desempenho econômico-financeiro	ROA	Não	40	-0,0901	0,7055	0,1115
		Sim	62	0,0416	0,2064	0,0262
	ROE	Não	40	0,0240	2,1435	0,3389
		Sim	62	0,4333	5,0558	0,6421
Desempenho de geração de valor	QT	Não	38	4,0065	19,2063	3,1157
		Sim	59	2,1754	9,7505	1,2694
	FFI	Não	40	0,2851	0,5894	0,0932
		Sim	62	0,5206	0,9979	0,1267

Legenda: (PCH) *Performance* do capital humano; (PCRE) *Performance* do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) *Football Finance Indicator*.

Fonte: *Output* do SPSS.

Observa-se que os clubes que evidenciaram possuir equipe feminina em 2017-2018 obtiveram desempenho econômico-financeiro médio superior aos clubes que não evidenciaram, tendo como *proxies* o ROA e ROE. Por outro lado, apresentaram desempenho médio inferior, tanto em relação ao desempenho operacional (PCH e PCRE) como à geração de valor (Q de Tobin e FFI).

A Tabela 21 expõe o resultado do teste-t de amostras independentes, comparando as distribuições das variáveis de desempenho dos clubes que evidenciaram possuir equipes femininas em 2017-2018 e daqueles que não evidenciaram.

Tabela 21 - Teste-T

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extrem.)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
								Inferior	Superior
PCH	5,800	0,018**	1,298	100,000	0,197	3,445	2,655	-1,823	8,714
PCRE	7,220	0,008**	1,702	100,000	0,092***	0,426	0,250	-0,070	0,922
ROA	6,728	0,011**	-1,384	100,000	0,169	-0,132	0,095	-0,320	0,057
ROE	0,249	0,619	-0,564	88,929	0,574	-0,409	0,726	-1,852	1,033
QT	1,745	0,190	0,544	49,434	0,589	1,831	3,364	-4,928	8,590
FFI	3,869	0,052***	-1,348	100,000	0,181	-0,236	0,175	-0,582	0,111

Legenda: (**) Significante a 5%; (***) Significante a 10%; (IEFF) Índice de Estrutura do Futebol Feminino; (IEFF-F) Índice da Categoria Estrutura Física do Futebol Feminino; (IEFF-EF) Índice da Categoria Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator.

Fonte: *Output* do SPSS.

Com base no teste de Levene (Tabela 21), é possível observar que as variâncias dos dois grupos (com e sem equipe de futebol feminino em 2017-2018) não são homogêneas (hipótese nula) para as variáveis PCH ($p < 0,05$), PCRE ($p < 0,05$), ROA ($p < 0,05$) e FFI ($p < 0,10$). Por outro lado, as variáveis ROE e QT apresentam variâncias homogêneas entre os grupos analisados.

Realizada a análise quanto ao teste de Levene para igualdade de variâncias, seguiu-se à análise respectiva dos resultados do teste-t de diferenças entre médias para as amostras independentes – clubes com equipe de futebol feminino em 2017-2018 e clubes sem equipe de futebol feminino em 2017-2018. Contrariando os pressupostos, os testes revelaram que não há diferenças estatisticamente significantes entre as médias das variáveis de desempenho entre os dois grupos analisados (com e sem equipe feminina na temporada), retendo a hipótese nula, à exceção da PCRE ($p < 0,10$). Ou seja, a evidenciação (ou não) de equipes femininas em 2017-2018 não fez diferença ao incremento de desempenho organizacional dos clubes analisados.

Não obstante a isso, o desempenho organizacional dos clubes pode apresentar alguma relação estatisticamente significativa com a estrutura do futebol feminino, por ser uma análise mais complexa, composta por 31 variáveis observadas por meio do índice de estrutura de futebol feminino (IEFF). Logo, procedeu-se aos testes de correlação.

Assim, foi aplicado o teste de correlação nesta etapa da pesquisa a fim de identificar se o IEFF e o desempenho organizacional dos clubes estão relacionados de alguma forma, e não resulta meramente da ação do acaso. A Tabela 22 apresenta o teste de correlação de Pearson.

Tabela 22 - Análise de correlação

		PCH	PCRE	ROA	ROE	QT	FFI
IEFF	Correlação de Pearson	-0,130	-0,130	0,075	0,012	-0,088	0,470*
	Sig. (2 extremidades)	0,193	0,192	0,457	0,903	0,392	0,000
	N	102	102	102	102	97	102
IEFF-F	Correlação de Pearson	-0,143	-0,161	0,085	0,035	-0,099	0,271*
	Sig. (2 extremidades)	0,153	0,106	0,396	0,729	0,333	0,006
	N	102	102	102	102	97	102
IEFF-EF	Correlação de Pearson	-0,068	-0,045	0,035	-0,021	-0,044	0,559*
	Sig. (2 extremidades)	0,500	0,656	0,730	0,834	0,671	0,000
	N	102	102	102	102	97	102

Legenda: (*) Significante a 1%; (IEFF) Índice de Estrutura do Futebol Feminino; (IEFF-F) Índice da Categoria Estrutura Física do Futebol Feminino; (IEFF-EF) Índice da Categoria Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator.

Fonte: *Output* do SPSS.

Como pode ser observado na Tabela 22, os dados revelam uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o desempenho de geração de valor (FFI) e o Índice de Estrutura do Futebol Feminino geral (IEFF), bem como com suas duas categorias: Estrutura Física (IEFF-F) e Econômico-Financeira (IEFF-EF). Por outro lado, as demais *proxies* de desempenho organizacional não apresentaram correlação estatisticamente significativa com o IEFF e suas categorias.

Do exposto, mesmo com um baixo nível de evidenciação dos clubes de futebol quanto ao futebol feminino, como apresentado na subseção 4.3, a correlação positiva estatisticamente significativa entre o FFI e a estrutura de futebol feminino (IEFF, IEFF-F, IEFF-EF) confirma os resultados esperados, com assento nos argumentos oferecidos pela literatura pertinente (CORTSEN, 2016; FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019) e sob fundamento da RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984).

Destarte, assim como utilizado em estudos empíricos anteriores no contexto do futebol feminino, são realizados testes de análise de regressão (BREDTMANN; CARSTEN; OTTEN, 2016; KRINGSTAD, 2018; TORGLER, 2008; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), a fim de responder à questão de pesquisa referente a *Quais os possíveis reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes?*

Para tanto, são definidas como: variáveis dependentes, PCH, PCRE, ROA, ROE, QT e FFI; variáveis independentes (explicativas), IEFF-F e IEFF-EF; e, variáveis de controle, FIN, END, POR, RFG, CON, LIG, TOR, INT, HEG e AUD.

Tendo seus pressupostos atendidos – número mínimo de 20 sujeitos para cada variável independente, resíduos independentes, ausência de multicolineariedade, ausência de *outliers*, resíduos normalmente distribuídos, homocedasticidade, bem como relação linear entre as variáveis –, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla.

A Tabela 23 apresenta os resultados dos modelos de regressão com o objetivo de verificar se a estrutura de futebol feminino, a partir de suas categorias (IEFF-F e IEFF-EF), é capaz de influenciar o desempenho organizacional dos clubes, considerando o desempenho operacional (PCH e PCRE), econômico-financeiro (ROA e ROE) e de geração de valor (QT e FFI).

Tabela 23 - Análise de regressão

Variáveis independentes	Variáveis dependentes					
	Desempenho operacional		Desempenho econômico-financeiro		Desempenho de geração de valor	
	Modelo 1 PCH	Modelo 2 PCRE	Modelo 3 ROA	Modelo 4 ROE	Modelo 5 QT	Modelo 6 FFI
IEFF-F	-0,157	0,006	-0,010	0,048	-0,388	0,009
IEFF-EF	0,352	0,056	-0,013	0,023	0,181	0,100*
FIN	-7,512	-1,229*	0,340**	-0,946	0,292	-0,268
END	2,191	0,348**	-0,231*	-0,306	-3,099**	-0,022
POR	-1,991	-0,779*	0,034	-0,139	-17,630*	0,412*
RFG	-1,628	-0,771	-0,158	2,602	-5,156	-1,103
CON	2,847	1,691*	-0,301	-0,725	2,399	0,720**
LIG	-1,115	-0,055	0,154***	-0,782	3,836	0,037
TOR	0,976	0,072	0,058	0,123	0,410	0,087
INT	-1,854	-0,517	0,045	1,140	11,476	0,757
HEG	-0,005	0,001	0,000	0,002	0,012	0,000
AUD	-3,586	-0,171	0,156**	-0,503	7,639*	0,143
Constante	27,524	-0,518	0,304	7,227	92,153*	-6,706*
Teste F	1,349	4,449	3,977	0,535	6,858	8,578
Significância	0,206	0,000*	0,000*	0,887	0,000*	0,000*
R quadrado	0,155	0,378	0,352	0,068	0,498	0,539
Durbin-Watson	1,510	2,086	2,268	2,273	1,896	2,022

Legenda: (*) Significante a 1%; (**) Significante a 5%; (***) Significante a 10%; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator; (IEFF-F) Índice da Estrutura Física do Futebol Feminino; (IEFF-EF) Índice da Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator; (FIN) Finalidade econômica; (END) Endividamento; (POR) Porte; (RFG) Representatividade feminina na alta gestão; (CON) Confederação de vínculo; (LIG) Nível da Liga masculina; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: *Output* do SPSS.

Conforme pode ser observado na Tabela 23, a análise dos testes de regressão múltipla dos seis modelos sinaliza dois modelos estatisticamente não significativos, sem qualquer previsão conclusiva quanto ao desempenho organizacional (Modelo 1 – PCH e Modelo 4 – ROE). No entanto, os demais modelos para previsão do desempenho organizacional (PCRE, ROA, QT e FFI) apresentaram significância estatística, com base no teste F, sugerindo que pelo menos uma variável significativa afeta o desempenho dos clubes.

Primeiramente, quanto às variáveis da estrutura de futebol feminino (IEFF-F e IEFF-EF), observa-se sua influência estatisticamente significativa no desempenho organizacional dos clubes apenas no tocante ao desempenho de geração de valor (Modelo 6 – FFI). Os resultados indicam que o Índice da Estrutura Econômico-Financeira apresentou influência positiva no Football Finance Indicator (FFI).

Nesse sentido, mesmo com uma baixa evidenciação das informações referente ao futebol feminino (subseção 4.3), pode-se inferir que a estrutura do futebol feminino influencia o desempenho de geração de valor nos clubes analisados neste período.

Ainda que o Índice de Estrutura Física do Futebol Feminino (IEFF-F) não tenha apresentado significância estatística, observou-se uma relação negativa com o Q de Tobin (QT), o que pode ser explicado em virtude do aumento do ativo do clube, apesar de não ter, no período analisado, um incremento considerável no valor de mercado. Cabe ressaltar que o valor de mercado considerado para o cálculo do QT nesta pesquisa utilizou como base os dados do site Transfermarkt, que pode ser considerada uma limitação da presente pesquisa.

Por outro lado, o último modelo de regressão mostrou que a Estrutura Econômico-Financeira de Futebol Feminino (IEFF-EF), que apresentou significância estatística, influenciou positivamente o Football Finance Indicator (FFI), corroborando os pressupostos iniciais elaborados com base no suporte teórico e dispostos na última hipótese operacional da pesquisa. Cabe destacar que o FFI se trata de um dado secundário extraído do Soccerex (2019), que analisa individualmente a construção do patrimônio de cada clube, seu poder econômico para futuros investimentos e suas dívidas líquidas, considerando cinco variáveis que compõem o cálculo final de cada equipe: i) Atletas ativos; ii) Ativos fixos (ou seja, estádios, centros de treinamento e outras propriedades); iii) Dinheiro no banco; iv) Investimento potencial do(s) proprietário(s); v) Dívida líquida. A análise é baseada em demonstrações contábeis e relatórios anuais publicados pelos clubes, bem como outras fontes de informação de renome como UEFA, Financial Times, Bloomberg, Yahoo Finance, Forbes, Transfermarkt e Hoovers.

Além disso, tais fatos também podem ser explicados em virtude de que a estrutura física do futebol feminino (IEFF-F) pelos clubes é considerada por vezes como gastos sem vinculação de receitas propriamente ditas, nos clubes que estão em transição do amadorismo para o profissionalismo na modalidade (subseção 4.2). Por outro lado, a evidenciação econômico-financeira do futebol feminino (IEFF-EF) pelos clubes inclui, dentre outros aspectos, reconhecimento de receitas e incremento de recursos, que por vezes é considerada como Unidade Geradora de Caixa, e, assim, clubes que apresentam tais informações revelam um incremento no próprio desempenho organizacional.

4.5 Síntese dos resultados dos testes de hipóteses

O Quadro 8 ilustra a síntese dos achados da pesquisa, referentes à primeira questão de pesquisa: *Que fatores impulsionam a estrutura do futebol feminino dos clubes?*

Quadro 8 – Síntese dos resultados esperados e observados referentes aos fatores institucionais

Fatores institucionais	Variável	Hipótese operacional	Resultado esperado	Resultado observado		
				IEFF	IEFF-F	IEFF-EF
Atributos internos	NAT	H_{1a}	+	+	+	+
	FIN	H_{1b}	+	+	+	+
	END	H_{1c}	+	-	-	-
	POR	H_{1d}	+	+	+	+
	RFG	H_{1e}	+	+	+	+
Pressões externas	CON	H_{1f}	+	+	+	+
	LIG	H_{1g}	+	+	+	+
	TOR	H_{1h}	+	-	-	-
	INT	H_{1i}	+	+	+	+
	HEG	H_{1j}	-	-	-	-
	ECO	H_{1k}	+	+	+	+
	AUD	H_{1l}	+	+	+	+

Legenda: (*) Significante a 5%; (NAT) Natureza jurídica; (FIN) Finalidade econômica; (END) Endividamento; (POR) Porte; (RFG) Representatividade feminina na alta gestão; (CON) Confederação de vínculo; (LIG) Nível da Liga masculina; (TOR) Torneios FIFA; (INT) Internacionalização; (HEG) Hegemonia do futebol masculino nacional; (ECO) Economia nacional; (AUD) Auditoria Independente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados dos testes de correlação de Pearson, realizados na subseção 4.1, o Quadro 8 revela que os achados da pesquisa confirmam as hipóteses operacionais H_{1b} , H_{1d} , H_{1g} , H_{1i} , H_{1k} e H_{1l} referentes aos atributos internos e pressões externas, conforme pressupostos da Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e argumentos oferecidos pela literatura (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; MEDEIROS, 2020; PYATUNIN et al., 2016; ROHDE; BREUER, 2018; SCHAEFER et al., 2019; SILVA, 2008; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019; XU, 2018). Não obstante a isso, rejeitam-se hipóteses operacionais – H_{1a} , H_{1c} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1g} , H_{1h} , H_{1j} e H_{1k} – referentes às variáveis institucionais investigadas que não apresentaram significância estatística.

O Quadro 9 ilustra a síntese dos achados da pesquisa, referentes à segunda questão de pesquisa: *Quais os possíveis reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes?*

Quadro 9 – Síntese dos resultados esperados e observados referentes ao desempenho

	Variável	Hipótese operacional	Resultado esperado	Resultado observado	
				IEFF-F	IEFF-EF
Desempenho operacional	PCH	H_{2a}	+	+	+
	PCRE	H_{2b}	+	+	+
Desempenho econômico-financeiro	ROA	H_{2c}	+	+	+
	ROE	H_{2d}	+	+	+
Desempenho de geração de valor	QT	H_{2e}	+	-	+
	FFI	H_{2f}	+	+	+*

Legenda: (*) Significante a 5%; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator; (IEFF-F) Índice da Estrutura Física do Futebol Feminino; (IEFF-EF) Índice da Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino; (PCH) Performance do capital humano; (PCRE) Performance do capital relacional e estrutural; (ROA) Retorno sobre Ativos; (ROE) Retorno sobre o Patrimônio Líquido; (QT) Q de Tobin; (FFI) Football Finance Indicator; (FIN).

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados dos testes de regressão múltipla, realizados na subseção 4.4, o Quadro 9 revela que apenas a hipótese operacional H_{2f} referente à influência positiva estatisticamente significativa da estrutura do futebol feminino (IEFF-EF) no desempenho de geração de valor (FFI) dos clubes de futebol pode ser aceita, conforme pressupostos da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984) e argumentos oferecidos pela literatura (CORTSEN, 2016; FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; SOCCEREX, 2019; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019). Não obstante a isso, rejeitam-se as demais hipóteses operacionais – H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} e H_{2d} , – referentes às variáveis de desempenho que não apresentaram significância estatística, ou ainda que apresentaram resultado diverso do esperado – H_{2e} .

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado na Introdução, esta tese investiga duas partes específicas do futebol feminino que se complementam: padrões de isomorfismo institucional com suporte na identificação dos *fatores institucionais que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes* – em atendimento ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos; *reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho dos clubes*, verificando a influência do IEFF (Índice de Estrutura do Futebol Feminino) no desempenho organizacional no âmbito dos clubes – em atendimento ao quarto objetivo específico.

Assim, a partir da análise de 102 clubes ranqueados pelo Club World Ranking (CWR) 2018 – TOP 400, de 22 nacionalidades, que totalizaram 6.119 observações, os objetivos da pesquisa foram atendidos pela aplicação da análise de correlação e fatorial, análise de *clusters*, análise de conteúdo e estatística descritiva, teste T para a diferença de médias e regressão linear múltipla.

Destarte, buscando contribuir com a literatura sobre isomorfismo institucional com foco no mercado de futebol feminino e o possível incremento de desempenho organizacional no âmbito dos clubes, a tese proposta nesta pesquisa foi: *O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes, que por sua vez cria valor a partir dos recursos aplicados, incrementando o desempenho organizacional.*

Quanto ao primeiro objetivo específico, os resultados dos testes de correlação confirmam as hipóteses operacionais H_{1b} , H_{1d} , H_{1g} , H_{1i} , H_{1k} e H_{1l} referentes aos atributos internos e pressões externas, e rejeitam as hipóteses operacionais H_{1a} , H_{1c} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1g} , H_{1h} , H_{1j} e H_{1k} . Contudo, a análise fatorial revelou dois fatores nomeados respectivamente: (1) *pressão por Diversidade*, composto pelas variáveis referentes aos atributos internos – NAT e FIN – e pressões externas – CON, INT e ECO – que apresentou correlação estatisticamente significativa e positiva com a estrutura de futebol feminino, tanto em relação ao índice geral (IEFF) como com a categoria específica de Estrutura Econômico-Financeira (IEFF-EF); (2) *pressão por Tradição no futebol*, composto pelas variáveis referentes aos atributos internos – POR – e pressões externas – TOR e HEG – que não apresentou correlação estatisticamente significativa com a estrutura do futebol feminino. Tais achados corroboram os pressupostos da Teoria Institucional ao verificar que o ambiente institucional afeta a estrutura do futebol feminino dos clubes.

Quanto ao segundo objetivo específico, a análise de *clusters* revelou o agrupamento dos 102 clubes em dois *clusters*, denominados: (1) *Estrutura de futebol feminino desenvolvida*, que agrupou sete clubes da amostra – Liverpool FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Manchester City FC, Brighton & Hove Albion, West Ham United FC e Everton FC; (2) *Estrutura de futebol feminino em desenvolvimento*, que agrupo os demais 95 clubes. Isso pode sinalizar o recente desenvolvimento profissional do futebol feminino, conforme destacado no suporte teórico.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a estatística descritiva permitiu observar as disparidades entre os indicadores, como por exemplo que o índice com menor desvio padrão e variância foi o IEFF-EF, que pode ser explicado pela incipiente evidenciação quanto aos dados econômico-financeiros do futebol feminino pelos 102 clubes analisados. No que diz respeito à evidenciação dos clubes da categoria Estrutura Física referente ao futebol feminino, verificou-se que 40 clubes (39% da amostra) não evidenciaram equipe feminina no período investigado (2017-2018), acarretando em muitas observações nulas. Apesar de 76 clubes (74,4% da amostra) apresentarem alguma informação quanto à estrutura de futebol feminino de uma forma geral (IEFF), apenas 24 clubes (23,5% da amostra) apresentaram informação, especificamente, sobre a Estrutura Econômico Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF).

A análise de conteúdo permitiu a compreensão sobre a estrutura de futebol feminino dos 102 clubes da amostra, de forma mais detalhada, bem como indicar os clubes que se destacaram com maior evidenciação e ações que podem servir de *benchmarking* aos demais. Destacam-se com maior pontuação quanto ao IEFF-F, respectivamente: o austríaco, SK Sturm Graz; o inglês, Manchester City FC; o holandês, AFC Ajax; o equatoriano, CD Universidad Católica; e, o francês, Olympique Lyonnais. Quanto ao IEFF-EF, os cinco clubes que se destacaram com maior pontuação, respectivamente, foram todos ingleses: Liverpool FC, Manchester City FC, Chelsea FC, West Ham United FC, e Arsenal FC.

Quanto ao quarto objetivo específico, *examinar as relações entre IEFF e o desempenho dos clubes*, inicialmente, de forma exploratória considerando apenas uma das variáveis do IEFF (FF – possuir ou não equipe feminina), os testes de diferença entre médias revelaram que não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes entre as médias das variáveis de desempenho organizacional, restando a hipótese nula, à exceção da PCRE ($p < 0,10$), ao comparar os grupos com e sem equipes femininas na temporada analisada.

Por outro lado, a análise de correlação entre os índices de estrutura de futebol feminino e desempenho dos 102 clubes revelou uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o desempenho de geração de valor (FFI) e o Índice de Estrutura do Futebol Feminino

geral (IEFF), bem como com suas duas categorias: Estrutura Física (IEFF-F) e Econômico-Financeira (IEFF-EF).

Por fim, as análises dos testes de regressão múltipla confirmaram apenas a hipótese operacional H_{2f} referente à influência positiva estatisticamente significativa da estrutura do futebol feminino (IEFF-EF) no desempenho de geração de valor (FFI) dos clubes de futebol, conforme pressupostos da VBR e argumentos oferecidos pela literatura. Não obstante a isso, rejeitam-se as demais hipóteses operacionais – H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} e H_{2d} , – referentes às variáveis de desempenho que não apresentaram significância estatística, ou ainda que apresentaram resultado diverso do esperado – H_{2e} .

Em síntese, conclui-se que: (i) o ambiente institucional, formado pelos atributos internos – NAT e FIN – e pressões externas – CON, INT e ECO –, afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes; (ii) e, por sua vez, a estrutura de futebol feminino – IEFF-EF – cria valor a partir dos seus recursos aplicados, incrementando o desempenho de geração de valor dos clubes – FFI.

Logo, considera-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido, assim como os objetivos específicos, sendo as hipóteses propostas parcialmente aceitas. Do exposto, a tese declarada foi confirmada, no que tange às variáveis descritas no parágrafo anterior de síntese: *O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes, que por sua vez cria valor a partir dos recursos aplicados, incrementando o desempenho organizacional.*

Assim, a contribuição conceitual desta tese reside nas evidências científicas no tocante ao entendimento dos fatores institucionais determinantes à estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como da sua possível relação com o desempenho organizacional.

Nesse sentido, este trabalho *stricto sensu* preenche algumas lacunas científicas quanto à identificação de fatores institucionais determinantes à estrutura do futebol feminino, à luz da Teoria Institucional; categorização e formulação do índice de estrutura do futebol feminino – IEFF, e suas categorias de Estrutura Física – IEFF-F e Estrutura Econômico-Financeira – IEFF-EF; e, identificação de alguns reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes, à luz da RBV.

Sob o prisma gerencial e para políticas públicas, contribui-se ao comparar a estrutura de futebol feminino dos clubes de diferentes países, caracterizando e detalhando ações de fomento à modalidade que obtiveram sucesso, podendo servir de *benchmarking* para clubes que almejam ser referência ou ter boa imagem associada à promoção da equidade entre gêneros nesta

modalidade desportiva. Ademais, orienta ações, políticas e condutas de (re)investimentos de *shareholders* e *stakeholders*, nos próprios clubes de futebol profissionais a partir de seus valores compartilhados.

Do ponto de vista social, contribui-se à discussão da matéria no tocante a fatores que favorecem a sustentabilidade do futebol feminino, elaboração de estratégias de ação e promoção de oportunidades à representatividade feminina a nível operacional, gerencial e estratégico.

Espera-se que este estudo seja uma ferramenta útil para a compreensão da realidade dos clubes de futebol profissionais quanto à sua estrutura de futebol feminino, sabendo-se da sua complexidade, com todas as nuances institucionais, físicas e econômico-financeiras. Certamente, o presente trabalho não pretende exaurir o tema, mas uma das suas principais contribuições está na indicação de caminhos alternativos que podem promover o desenvolvimento do futebol feminino nos 102 clubes analisados. Sendo assim, cabe salientar algumas limitações do estudo que podem servir de pontapé inicial para novas investigações.

As expectativas associadas a cada um dos objetivos têm conformidade com a literatura discutida e alinham-se aos interesses do estudo. Por conseguinte, as técnicas foram selecionadas com base na extensão do respectivo objetivo, considerando-se o critério de resposta à questão de pesquisa ou ainda de complementação teórico-empírica do problema. A fim de maximizar a confiabilidade e a viabilidade da tese, foram definidos alguns critérios, dentre os quais se optou, como principal fonte dos dados secundários a serem utilizados, pelo conjunto dos relatórios anuais auditados. Ademais, a pesquisa segue uma abordagem predominantemente quantitativa, portanto algumas nuances deixam de ser exploradas em função dessa escolha.

Como já ressaltado na metodologia, esta tese centra sua análise em apenas um período, temporada 2017-2018, tendo em vista que os dados da temporada mais recente ainda não estavam disponíveis na data de coleta dos dados. Portanto, a principal limitação do estudo, possivelmente, faz alusão à delimitação espaço-temporal, bem como a concentração da análise quantitativa em função de dados secundários, dependendo de informações coletadas. Ademais, foi desconsiderada a defasagem temporal quanto à análise do reflexo da estrutura de futebol feminino no desempenho dos clubes analisados. Outra limitação a ser ressaltada diz respeito às variáveis utilizadas, dentre estas o QT que foi considerado como *proxy* de desempenho de geração de valor, apesar de originalmente compreender valor de reposição.

Além disso, destaca-se que não foi considerada variável específica referente ao regime legal (*code law* ou *common law*) dos países que pudesse mensurar sua relação com a estrutura

do futebol feminino e respectivo desempenho. Destarte, aprofundar tal análise poderia ser realizada por novos estudos a fim de compreender a diferença entre os países analisados, bem como a análise segmentada por regiões.

Dadas as análises realizadas de forma separada, primeiramente entre o ambiente institucional e a estrutura do futebol feminino, e depois entre a estrutura de futebol feminino e o desempenho organizacional, sugere-se que seja realizada uma análise agrupada que contemple todos os constructos a partir da utilização de modelo de equações estruturais, propiciando uma análise mais abrangente. A abordagem fenomenológica, possivelmente reduziria possíveis “ruídos” no tocante às inferências do presente estudo, pois evidenciaria o fenômeno IEFF das instâncias gerenciais sob influência das estruturas organizacionais de cada clube, fenômeno impossível de ser captado pela abordagem quantitativa sobre a qual se sustenta o viés de análise do problema. Por sua vez, a análise da estrutura do futebol feminino (mediadora) poderia ser realizada considerando correntes contraditórias e complementares no tocante às duas teorias utilizadas nesta pesquisa, Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos (RBV).

Sob outra perspectiva, um levantamento de dados por meio de *survey* com os clubes de futebol poderia apresentar outros fatores institucionais que possam impulsionar a estrutura do futebol feminino, que não foram considerados no presente estudo. Ademais, conseguir dados de desempenho específicos do futebol feminino em relação ao desempenho do clube de uma forma geral, poderia também apresentar novas oportunidades de investigação. Além disso, o referido objeto de análise poderia ser investigado sob a perspectiva de outra corrente teórica: a criação de vantagem competitiva. Sob essa linha de pensamento, a força da concorrência poderia ser analisada a partir de cinco variáveis: ameaça de novos entrantes; rivalidade entre organizações; poder de barganha; poder de negociação; e produtos substitutos. Assim, algumas reflexões podem ser consideradas.

No que tange à rivalidade entre os concorrentes: Quem são os concorrentes do futebol feminino? O próprio clube possui concorrência entre suas equipes femininas e masculinas, ou essa concorrência ocorre apenas entre os diferentes clubes? Quantos competidores existem no setor? Qual a situação dos concorrentes, eles competem por preço ou por outros diferenciais?

No que tange à ameaça de novos concorrentes: Qual o nível de dificuldade para a entrada de novos *players* no mercado do futebol feminino? Qual o custo inicial para implantar o futebol feminino? Há leis, regulações e credenciamentos que são necessários? Existem incentivos

fiscais ou fundos de investimento disponíveis para quem deseja ingressar nesse mercado? Há outras barreiras de entrada que fortalecem a posição do clube já constituído?

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores: Se (não) há categorias de base do futebol feminino, quem tem o controle sobre as atletas? Quantos fornecedores há no setor? Existe muita diferença entre eles? Qual o custo de mudança de um fornecedor para outro? Quem detém o poder: o clube ou o fornecedor?

No que tange ao poder de barganha dos clientes (quanto maior for o nível de competição do mercado, maior será o controle dos clientes sobre o processo de venda): Quanto a sua posição no mercado, quem são esses clientes? Quem adquire os produtos – ingressos, uniformes, artigos esportivos etc.? Qual a proporção destes compradores para o produto/serviço? Qual o poder dos sócios torcedores para ditar os termos de negócio? Como o *ticket* médio (indicador de desempenho que fornece o valor médio de vendas por cliente, faturamento total pelo número de vendas do período) dos clientes influencia no processo de compra de cada clube? - o *ticket* médio mantém uma relação direta com a fatia de mercado que uma empresa atende. Os torcedores/clientes são ativos nas mídias sociais, para afetar a opinião de outros?

No que tange à ameaça de novos produtos ou serviços: Novos produtos ou serviços tornam o futebol feminino ultrapassado/desinteressante? Existe algum produto/serviço que poderia substituir o que está sendo oferecido? Existe a possibilidade de terceirização em vez da formação nas categorias de base? É fácil encontrar alternativas substitutas para o entretenimento oferecido?

Destarte, muitas novas linhas de pesquisa podem se debruçar sobre o futebol feminino. Considera-se, portanto, que a presente pesquisa ao se debruçar sobre o ambiente institucional, o futebol feminino e o desempenho organizacional nestes 102 clubes, de 22 países, contribui a partir: do início de investigações no contexto econômico do futebol feminino nacional e internacional; da construção e mensuração do Índice de Estrutura de Futebol Feminino (IEFF) dos clubes de futebol profissionais de prestígio internacional (IFFHS), e sua categorização; da baixa evidência observada quanto à estrutura de futebol feminino dos clubes; da identificação de atributos internos e pressões externas que afetam a estrutura de futebol feminino dos clubes; da significância estatística observada no tocante à influência positiva da estrutura do futebol feminino na geração de valor dos clubes; bem como, do levantamento de clubes com estrutura de futebol feminino *benchmarking* aos demais clubes.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, R. Business or cause? Gendered institutional logics in women's professional soccer. *Journal of Sport and Social Issues*, v. 40, n. 3, p. 237-262, 2016.
- ALMEIDA, N. 4 recordes impressionantes que provam que Marta é e sempre será a Rainha do futebol. *90min*, 19 fev., 2021. Disponível em: <<https://www.90min.com/pt-BR/posts/4-recordes-impressionantes-que-provam-que-marta-e-e-sempre-sera-a-rainha-do-futebol>>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- ALVES, C. *CBF cancela Copa do Brasil em 2017 e times ficam sem calendário para o futebol feminino*. Diário de Pernambuco [online], edição especial, 08 jun. 2017. Disponível em: <https://www.pe.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2017/06/08/noticia_futebol_nacional,48036/cbf-cancela-copa-do-brasil-em-2017-e-times-ficam-sem-calendario-para-o.shtml>. Acesso em: 24 maio 2019.
- ALVES, C. *Montar time feminino é exigência para equipes da Série A 2019: veja situação dos clubes*. GloboEsporte.com [online], 04 jan. 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/montar-time-feminino-e-exigencia-para-equipes-da-serie-a-2019-veja-situacao-dos-clubes.ghtml>>. Acesso em: 24 maio 2019.
- ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A review of approaches to empirical research on the Resource-Based View of the firm. *Journal of Management*, v. 33, n. 6, p. 959-986, 2007.
- ASSIS, R. B. de. *Governança corporativa no futebol profissional: estudo de caso em um clube brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2017.
- BALARDIN, G. F.; VOSER, R. C.; DUARTE JUNIOR, M. A. S.; MAZO, J. Z. O futebol feminino no Brasil e nos Estados Unidos. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, v. 10, n. 36, p. 101-109, 2018.
- BARBOSA, A.; DANTAS, M. G.; AZEVEDO, Y.; HOLANDA, V. Fiscal responsibility strategy in Brazilian football clubs: a dynamic efficiency analysis. *Brazilian Business Review*, v. 14 (Special Ed.), p. 45-66, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BARROS, C. P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, O. The Brazilian soccer championship: an efficiency analysis. *Applied Economics*, v. 47, n. 9, p. 906-915, 2015.
- BARSETTI, S. *Com patrocínio da Caixa, CBF organiza Brasileirão de futebol feminino*. Estadão [online], 16 set. 2013. Disponível em:

<<https://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,com-patrocinio-da-caixa-cbf-organiza-brasileirao-de-futebol-feminino,1075431>>. Acesso em: 24 maio 2019.

BBC. *Women's World Cup: Record-breaking numbers*. BBC News, 08 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/world-48882465>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BBC. *The Honeyballers: women who fought to play football*. BBC News [online], 26 set. 2013. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/uk-scotland-highlands-islands-24176354>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BENIN, M. M. *Eficiência econômica em clubes de futebol: um estudo com base na análise envoltória de dados*. (Tese de Doutorado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, Brasil, 2017.

BORGES, M. F. *Fair play financeiro da união europeia de futebol*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2015.

BRAND-FINANCE. *Football 50 2019*. 2019. Disponível em: <<https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2019/>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BREDTMANN, J.; CARSTEN, J. C.; OTTEN, S. The effect of gender equality on international soccer performance. *International Journal of Sport Finance*, v. 11, p. 288-309, 2016.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, ed. especial, p. 107-129, 2004.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CANHEDO, A.; OLIVEIRA, M. *Das ameaças a atletas à verba da CBF retida: pandemia escancara amadorismo do futebol feminino*. Globo Esporte, 14 maio, 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-feminino/noticia/das-ameacas-a-atletas-a-verba-da-cbf-retida-pandemia-escancara-amadorismo-do-futebol-feminino.ghtml>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

CAPELO, R. *Opinião: precisamos ir além da diferença salarial entre Messi e jogadoras de futebol feminino*. Globoesporte.com [online], 20 jun. 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CARDIM, M. E. *Como a Itália desenvolveu o futebol feminino e virou líder do grupo do Brasil*. Correio Braziliense, 2019. Disponível em: <<http://blogs.correiobraziliense.com.br/elasnoataque/como-a-italia-desenvolveu-o-futebol-feminino/>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Novidades do Brasileiro Feminino 2017*. CBF [online], 01 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol->

brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro-feminino/brasileiro-feminino-2017#.WBi9AfkRLIU>. Acesso em: 24 maio 2019.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *A artilheira é ela! Marta se isola como maior goleadora de todas as Copas do Mundo*. CBF [online], 2019a. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/selecao-brasileira/noticias/selecao-feminina/a-artilheira-e-ela-marta-se-isola-como-maior-goleadora-da-copa-do-mun>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Federações: balanços*. CBF [online], 2019b. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/balancos-federacoes/>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *CBF anuncia medidas de apoio financeiro aos clubes e Federações*. CBF [online], 2020. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-anuncia-medidas-de-apoio-financeiro-aos-clubes-e-federacoes>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

CBF - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *CBF anuncia novas medidas de auxílio financeiro a clubes e Federações*. CBF [online], 2021. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-anuncia-novas-medidas-de-apoio-a-clubes-e-federacoes>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

CF - CALCIO FINANZA. *La Figc punta al professionismo per le donne dal 2021/22*. Calcio e Finanza [online], 25 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.calcioefinanza.it/2020/02/25/la-figc-punta-al-professionismo-per-le-donne-dal-2021-22/>>. Acesso em 10 mar. 2020.

CHARTSBIN. *Map of the World with the Six FIFA Confederations*. ChartsBin.com [online], 2010. Disponível em: <<http://chartsbin.com/view/owq>>. Acesso em: 6 ago. 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONMEBOL - CONFEDERAÇÃO SUL-AMERICANA DE FUTEBOL. *Regulamento de Futebol: licenças de clubes foi aprovado*. Conmebol [online], 30 set. 2016. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/pt-br/regulamento-de-licencas-de-clubes-foi-aprovado>>. Acesso em: 24 maio 2019.

CONMEBOL - CONFEDERAÇÃO SUL-AMERICANA DE FUTEBOL. *Conmebol suspende neste ano processo de licenças de clubes no futebol feminino como requerimento obrigatório para participar da Libertadores Feminina 2020*. 2020a. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

CONMEBOL - CONFEDERAÇÃO SUL-AMERICANA DE FUTEBOL. *Alejandro Domínguez: “Na Conmebol e no mundo o futuro tem que ser do futebol feminino”*. 2020b. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

COOPER, H.M. *Integrating research: a guide for literature reviews*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

CORTSEN, K. 'Re-branding' women's football by means of a new Sports product: a case study of women's football in Denmark. *Soccer & Society*, v. 18, n. 7, p. 1058-1079, 2016.

COSENZO, L. *Só 9 técnicos da Série A poderiam ficar no cargo em 2019 com nova regra*. Folha de São Paulo [online], 30 maio 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2017/05/1888487-so-9-tecnicos-da-serie-a-poderiam-continuar-no-clube-com-nova-regra.shtml>>. Acesso em: 24 maio 2019.

COSTA, M. F.; COSTA, C. E.; ANGELO, C. F.; MORAES, W. F. A. Perceived competitive advantage of soccer clubs. *Revista de Administração*, v. 53, n. 1, p. 23-34, 2018.

COSTA, G.; FONSECA, J. P. *No orçamento dos clubes, menos de 1% é para o feminino*. Jornal O Globo [online], 28 jun. 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/no-orcamento-dos-clubes-menos-de-1-para-feminino-23772831>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

COSTA, E. *Além de recordes de público: o que explica o sucesso do futebol feminino na Inglaterra?*. Premier League Brasil [online], 12 dez. 2019. Disponível em: <<https://premierleaguebrasil.com.br/sucesso-do-futebol-feminino-na-inglaterra/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

COTIDIANUL. *Divizia A a fost mitraliată*. 2007. Disponível em: <<http://www.cotidianul.ro/index.php?id=5279&art=12730&cHash=39408f2e10>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

COUSENS, L.; SLACK, T. Field-level change: The case of North American major league professional sport. *Journal of Sport Management*, v. 19, p. 13-42, 2005.

CRISCI, A.; D'AMBRA, L.; ESPOSITO, V. A generalized estimating equation in longitudinal data to determine an efficiency indicator for football teams. *Social Indicators Research [online]*, 30 mar. 2018. doi:10.1007/s11205-018-1891-6.

CUNHA, B. O.; MACHADO, L. S. ; MACHADO, M. R. R. Provisões e passivos contingentes dos clubes de futebol da primeira divisão do campeonato brasileiro: é possível determiná-los?. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 8, n. 2, p. 133-151, 2020.

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2015.

DAS, A. *Pay disparity in U.S. soccer? It's complicated*. The New York Times [online], 21 abr. 2016. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

DEZSÖ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance?. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 9, p. 1072-1089, 2012.

DIAS, I. R. *How far is world champion from world class?* Effects of institutional and strategic networks in a NPSO internationalization. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brasil, 2017.

DIAS, I. R.; ROSSI, G. How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization. *Brazilian Business Review*, v. 14, ed. especial, p. 24-44, 2017.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUNN, C. Globalising women's football: Europe, migration and professionalization. *Sport in History*, v. 36, n. 2, p. 251-253, 2016.

DURKAL, K. *Türkiye'nin ilk kadın futbol takımı*. Haberler, Futbol Haberleri, 08 mar., 2012. Disponível em: <<https://www.hurriyet.com.tr/turkiyenin-ilk-kadin-futbol-takimi-20085285>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

ECA - EUROPEAN CLUB ASSOCIATION. *ECA Women's Football Committee: women's club football analysis*. ECA [online], 2014. Disponível em: <<https://www.ecaeurope.com/media/1649/womens-club-football-analysis.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2019.

EXAME. *Copa do Mundo feminina chega ao fim neste domingo: veja como assistir*. Exame [online], 07 jul. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

FARIA, C. L. D. N.; DANTAS, M. G. D. S.; AZEVEDO, Y. G. P. A influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 7, n. 1, p. 94-111, 2019.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

FENG, G.; JEWELL, T. Productivity and efficiency at English football clubs: a random coefficient approach. *Scottish Journal of Political Economy*, p. 1-34, 2018.

FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando SPSS*. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Women's football survey*. 2014. Disponível em: <www.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/women/02/52/26/49/womensfootballsurvey2014_e_english.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Marta: a great responsibility comes with winning this award*. FIFA [online], 2018. Disponível em: <www.sportanddev.org/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *FIFA 2.0: the vision for the future*. 2016. Disponível em: <www.sportanddev.org/>. Acesso em: 24 maio 2019.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Statutes*. 2019a. Disponível em: <www.sportanddev.org/>. Acesso em: 06 ago. 2019.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Women's football member associations survey report 2019*. 2019b. Disponível em: <<https://www.fifa.com/>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

FIFPRO - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS DE FOOTBALLEURS PROFESSIONNELS. *2017 FIFPro global employment report: working conditions in professional women's football*. 2017. Disponível em: <<https://fifpro.org/>>. Acesso em: 24 maio 2019.

GALBREATH, J. Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business and Society*, v. 57, n. 5, p. 863-889, 2018.

GALVÃO, N. M. D. S.; DORNELAS, J. S. Análise de desempenho na geração de benefícios econômicos dos clubes de futebol brasileiros: o uso do atleta como recurso estratégico e ativo intangível. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 14, n. 32, p. 21-47, 2017.

GARCÍA-CEBRIÁN, L. I.; ZAMBOM-FERRARESI, F.; LERA-LÓPEZ, F. Efficiency in European football teams using WindowDEA: analysis and evolution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 67, n. 9, p. 2126-2148, 2018.

GARIN, E.; DI MAGGIO, R. *Cyprus women's cup*. Rec. Sport .Soccer Statistics Foundation, 2019. Disponível em: <<http://www.rsssf.com/tables/oost-womchamp.html>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

GARRY, T. *Women's super league: How much have big stadiums helped clubs?*. BBC Sport [online], 16 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/sport/football/50308454>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

GAZZOLA, P.; AMELIO, S.; FRAGKOULIS PAPAGIANNIS, F.; VĂTĂMĂNESCU, E.-M.; Financial reporting in European football teams: a disclosure analysis of player registrations. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, v. 9, n. 4, p. 182-206, 2019.

GE - GLOBOESPORTE. *Torneio internacional de futebol feminino tem seleções definidas*. Globo Esporte [online], 09 out. 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/rn/futebol/noticia/2015/10/torneio-internacional-de-futebol-feminino-tem-selecoes-definidas.html>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

GE - GLOBOESPORTE. *Após greve das jogadoras, futebol feminino espanhol consegue acordo inédito para a categoria*. Globo Esporte [online], 14 jan. 2020a. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/apos-greve-das-jogadoras-futebol-feminino-espanhol-consegue-acordo-inedito-para-a-categoria.ghtml>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

GE - GLOBOESPORTE. *Espanha encerra competições não profissionais, e Barcelona é campeão espanhol feminino*. Globo Esporte [online], 08 maio 2020b. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol->

espanhol/noticia/espanha-encerra-competicoes-nao-profissionais-e-barcelona-e-campeao-espanhol-feminino.ghtml>. Acesso em: 12 jun. 2021.

GE - GLOBOESPORTE. *Barcelona é campeão da Copa da Rainha e leva Tríplice Coroa com Espanhol e Champions feminina*. Globo Esporte [online], 30 maio 2021. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-espanhol/noticia/barcelona-e-campeao-da-copa-da-rainha-e-leva-triplice-coroa-com-espanhol-e-champions-feminina.ghtml>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, v. 26, n. 2, 91-108, 2009.

GREEN, C. P.; HOMROY, S. Female directors, board committees and firm performance. *European Economic Review*, v. 102, ed. C, p. 19-38, 2018.

GUTTLER, M. M. de O. *Eficiência e eficácia na gestão de clubes de futebol: aplicação da análise envoltória de dados em decisões estratégicas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

HALLMANN, K. Women's 2011 Football World Cup: the impact of perceived images of women's soccer and the World Cup 2011 on interest in attending matches. *Sport Management Review*, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2012.

HALLMANN, K.; OSHIMI, D.; HARADA, M.; MATSUOKA, H.; BREUER, C. 'Spectators' point of attachment and their influence on behavioural intentions of women's national football games. *Soccer & Society*, p. 1-21, 2016.

HERZOG, M. *The beginnings of women's football in south-western Germany: from a spectacle to a sport event*. In: PFISTER, G.; POPE, S. (eds.), *Female Football Players and Fans, Football Research in an Enlarged Europe*, p. 55-75, 2018. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59025-1_4

IFFHS - INTERNATIONAL FEDERATION OF FOOTBALL HISTORY & STATISTICS. *Club World Ranking 2018*. 2018. Disponível em: <<https://iffhs.de/>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

IFFHS - INTERNATIONAL FEDERATION OF FOOTBALL HISTORY & STATISTICS. *Home: About IFFHS & Organization*. IFFHS, [s. d.]. Disponível em: <<https://www.iffhs.com/aboutIffhs>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

JACOBS, J. C. Programme-level determinants of women's international football performance. *European Sport Management Quarterly*, v. 14, n. 5, p. 521-537, 2014.

JANUÁRIO, S. B.; VELOSO, A. M. C.; CARDOSO, L. C. F. Mulher, Mídia e Esportes: A Copa do Mundo de Futebol Feminino sob a ótica dos portais de notícias pernambucanos. *Eptic*, v. 18, n. 1, p. 168-184, 2016.

JANUÁRIO, S. Modos de ver: a (in)visibilidade feminina enquanto profissional do esporte. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, São Paulo, SP, Brasil, 38, 2015.

JANUÁRIO, S. Marta em notícia: a (in)visibilidade do futebol feminino no Brasil. *FuLiA / UFMG*, v. 2, n. 1, p. 28-43, 2017.

KLEIN, M. W. Work and play: international evidence of gender equality in employment and sports. *Journal of Sports Economics*, v. 5, n. 3, p. 227-242, 2004.

KLEIN, M. L. Women's football leagues in Europe: organizational and economic perspectives. In: PFISTER, G.; POPE, S. (Eds). *Female football players and fans* (Chap. 5, pp. 77101). London: Palgrave Macmillan, 2018.

KNIJNIK, J. Femininities and masculinities in Brazilian women's football: resistance and compliance. *Journal of International Women's Studies*, v. 16, n. 3, p. 54-70, 2015.

KNIJNIK, J. D; VASCONCELLOS. E. G. Sem impedimento: o coração aberto das mulheres que calçam chuteiras no Brasil. In: COZAC, J. R. *Com a cabeça na ponta da chuteira: ensaios sobre a psicologia do esporte*. São Paulo: Annablume/Ceppe, 2003. pp 2-18.

KRINGSTAD, M. Is gender a competitive balance driver? Evidence from Scandinavian football. *Cogent Social Sciences*, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2018.

KYOSHY, F. *Sem carimbo da Fifa, Mundial feminino é cancelado e atual campeão lamenta*. GloboEsporte.com [online], 17 set. 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/noticia/2015/09/sem-carimbo-da-fifa-mundial-feminino-e-cancelado-e-atual-campeao-lamenta.html>>. Acesso em: 24 maio 2019.

LAPPER, C. *Popular sports in Austria*. Expatica [online], 04 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.expatica.com/at/lifestyle/sports-fitness/austria-sports-85119/>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

LEFEUVRE, A. D.; STEPHENSON, F. E.; WALCOTT, S.M. Football frenzy: the effect of the 2011 World Cup on Women's Professional Soccer League attendance. *Journal of Sports Economics*, v. 14, n. 4, p. 440-448, 2013.

MAGEE, J.; CAUDWELL, J.; LISTON, K.; SCRATON, S. Women, football and Europe: histories, equity and experience. Oxford: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd., 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MAGLIO, R.; REY, A. The impairment test for football players: the missing link between sports and financial performance?. *Palgrave Communications*, v. 3, n. 17055, p. 1-9, 2017.

MAIA, A. B. G. R.; CARDOSO, V. I. C.; PONTE, V. M. R. Práticas de disclosure do ativo intangível em clubes de futebol. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2013.

MAIA, A. B. G. R.; REBOUÇAS, A. J. S.; VASCONCELOS, A. C.; REINALDO, L. M. Governança e desempenho nos clubes brasileiros de futebol. *Anais do USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, v. 18, 2018.

MAIA, A. B. G. R.; VASCONCELOS, A. C. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 27, n. 3, p. 1-31, 2016.

MAIA, A. B. G. R. *Ativo intangível com evidenciação contábil e desempenho dos clubes de futebol brasileiros e europeus* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil, 2013.

MAIA, A. B. G. R.; CARDOSO, V. I. C. In(eficiência) dos clubes de futebol mais fortes do mundo sob o enfoque da teoria institucional e variedades do capitalismo. *Anais dos Seminários em Administração*, SemeAD, São Paulo, SP, Brasil, v. 22, 2019.

MARKOVITS, A. S.; HELLERMAN, S. L. Women's soccer in the United States: yet another american 'exceptionalism'. *Soccer & Society*, v. 4, n. 2-3, p. 14-29, 2003.

MAROCO, J. *Análise estatística: com utilização do SPSS*. 3 ed. Lisboa: Sílabo, 2007.

MARTINS, V.; MARQUEZAN, L.; DIEHL, C.; FLORES, J. Alta especificidade de ativos na avaliação dos custos de transação. *Revista Universo Contábil*, v. 13, n. 2, p. 130-148, 2017.

MAYER, R. *A evidenciação de informações contábeis obrigatórias e voluntárias: um estudo em clubes de futebol brasileiros*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil, 2017.

MCLACHLAN, F. It's boom time! (again): progress narratives and women's sport in Australia. *Journal of Australian Studies*, v. 43, n. 1, p. 7-21, 2019.

MCLEAN, H. *FIFA Women's World Cup France 2019 attracts record audiences in major markets*. Sports Video Group Europe, [online], 21 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.svgeurope.org/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MEDEIROS, A. D. M. *A reorganização societária de clube para SAF ou 'Clube-Empresa'*. SSRN, 18 jun. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3664254>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

MEIER, H. E.; LEINWATHER, M. Women as 'armchair audience'? Evidence from German national team football. *Sociology of Sport Journal*, v. 29, n. 3, 365-384, 2012.

MENDONÇA, R. *Por que só há uma mulher entre os 64 homens do curso de técnicos da CBF?* Dibradoras, UOL [online], 14 dez. 2018. Disponível em: <<https://dibradoras.blogosfera.uol.com.br/2018/12/14/por-que-so-ha-uma-mulher-entre-os-64-homens-do-curso-de-tecnicos-da-cbf/>>. Acesso em: 24 maio 2019.

MENDONÇA, R. *Como a Holanda revolucionou o futebol feminino e virou finalista da Copa*. Dibradoras, UOL [online], 06 jul. 2019a. Disponível em: <<https://dibradoras.blogosfera.uol.com.br/2019/07/06/como-a-holanda-revolucionou-o-futebol-feminino-e-virou-finalista-da-copa/>>. Acesso em 08 mar. 2020.

MENDONÇA, R. *Band acerta com CBF e vai transmitir o Brasileiro feminino*. Dibradoras, UOL [online] [online], 02 maio 2019b. Disponível em:

<<https://dibradoras.blogosfera.uol.com.br/2019/05/02/band-acerta-com-cbf-e-vai-transmitir-o-brasileiro-feminino/>>. Acesso em: 24 maio 2019.

MENDONÇA, R. *CBF não fiscaliza, e jogadoras ficam sem salário mesmo com ajuda aos clubes*. Dibradoras, UOL, 20 abr., 2020. Disponível em:

<<https://dibradoras.blogosfera.uol.com.br/2020/04/20/cbf-nao-fiscaliza-e-jogadoras-ficam-sem-salario-mesmo-com-ajuda-aos-clubes/>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 53-77, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MÓSCA, H. M. B.; SILVA, J. R. G.; BASTOS, S. A. P. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 10, n. 1, p. 53-71, 2009.

MOTKE, F. D.; RAVANELLO, F. S.; RODRIGUES, G. O. Teoria institucional: um estudo bibliométrico da última década na Web of Science. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 63-86, 2016.

MUNHOS, M. *Técnica do Equador, Emily Lima analisa o futebol no país e agradece Brasil: 'Foi onde tudo aconteceu para mim como treinadora'*. ESPN [online], 11 fev., 2020.

Disponível em: <https://www.espn.com.br/espnw/artigo/_id/6630867/tecnica-do-equador-emily-lima-analisa-o-futebol-no-pais-e-agradece-brasil-foi-onde-tudo-aconteceu-para-mim-como-treinadora>. Acesso em 08 mar. 2020.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. A. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, e-210055, 2021.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; NOSSA, V.; BERNARDES, J. R.; SOUSA, W. D. A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 26, n. 2, p. 137-161, 2015.

NAZI, R. M. *Governança corporativa em clubes de futebol: um estudo multicase em agremiações gaúchas (Dissertação de Mestrado)*. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2017.

NINA, R. *Primeira mulher a se 'formar' treinadora pela CBF vive estreia na Copa*.

Dibradoras [online], 15 nov., 2018. Disponível em:

<<https://dibradoras.blogosfera.uol.com.br/2018/12/14/por-que-so-ha-uma-mulher-entre-os-64-homens-do-curso-de-tecnicos-da-cbf/>>. Acesso em: 24 maio 2019.

NITE, C.; SINGER, J. N.; CUNNINGHAM, G. B. Addressing competing logics between the mission of a religious university and the demands of intercollegiate athletics. *Sport Management Review*, v. 16, p. 465-476, 2013.

NORTH, D. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

ÖHLINGER, G.; SCHÖGGL, H. *Austria: list of women champions*. Rec.Sport.Soccer Statistics Foundation, 2019. Disponível em: <<http://www.rsssf.com/tableso/oost-womchamp.html>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

O'BRIEN, D.; SLACK, T. The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, v. 18, p. 13-39, 2004.

OLIVEIRA, S. *I Fórum Sul-americano de Futebol Feminino*. Medium [online], 26 ago., 2018. Disponível: <<https://medium.com/o-contrataque/i-f%C3%B3rum-sul-americano-de-futebol-feminino-6771b8c5b3cb>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

O'MATHÚNA, D. P. Evidence-based practice and reviews of therapeutic touch. *Journal of Nursing Scholarship*, v. 32, n. 3, p. 279-285, 2000.

ORTA, L. *Türkiye'de Kadın Futbolunun Tarihiçesi*. Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol, 14 nov. 2011. Disponível em: <<http://futolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/265-lale-orta/3263-kadn-futbolu-ale-orta.html>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

PAVLOVIC, V.; MILACIC, S.; MILACIC, I. Controversies about the accounting treatment of transfer fee in the football industry. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, v. 19, n. 70, p. 17-24, 2014.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PEREIRA, A. G. C.; BRUNOZI JUNIOR, A. C.; KRONBAUER, C. A.; ABRANTES, L. A. Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. *Reuna*, v. 20, n. 2, p. 115-138, 2015.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PFISTER, G. Women, football and European integration: aims and questions, methodological and theoretical approaches. *Annales Kinesiologiae*, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2013.

PFISTER, G. Assessing the sociology of sport: on women and football. *International Review for the Sociology of Sport*, v. 50, n. 4-5, p. 563-569, 2015.

PORTER, M. E. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PYATUNIN, A. V. et al. The economic efficiency of European football clubs: Data Envelopment Analysis (DEA) approach. *International Journal of Environmental and Science Education*, v. 11, n. 15, p. 7515-7534, 2016.

RADNEDGE, K. *Recordes do futebol mundial*. São Paulo: Martin Corteel, 2009.

REZENDE, A.; DALMÁCIO, F. Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 3, p. 105-125, 2015.

REZENDE, A.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência – o caso do Clube Atlético Paranaense. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 2, n. 3, p. 95-123, set./dez. 2010.

RIBEIRO, R. *Desenvolvimento de recursos para o desempenho superior: uma análise sobre os fatores determinantes para o aumento de torcida em um clube de futebol*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

RIBEIRO, H. C. M. *O envolvimento da governança corporativa, sob a ótica da Teoria dos Stakeholders, na gestão e no controle das entidades desportivas*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, 2014.

RICCI, F.; SCAFARTO, V.; CELENZA, D.; GILVARI, I. D. Intellectual capital and business performance in professional football clubs: evidence from a longitudinal analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, v. 11, n. 9, p. 450-465, 2015.

RIZZO, M. *Fifa quer Mundial de Clubes feminino para minar motim de Uefa e Conmebol*. UOL Esporte [online], 19 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/marcel-rizzo/2020/02/19/fifa-quer-um-mundial-de-clubes-feminino-para-minar-motim-de-uefa-e-conmebol.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

RODRIGUES, B.; RICHMOND, K. *Atletas denunciam clubes à CBF por falta de ajuda ao futebol feminino*. Folha de São Paulo [online], 8 maio, 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2020/05/atletas-denunciam-clubes-a-cbf-por-falta-de-ajuda-ao-futebol-feminino.shtml>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ROHDE, M.; BREUER, C. Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, v. 21, n. 5, p. 563-581, 2018.

ROTTENBERG, S. The baseball player's labor market. *Journal of Political Economy*, v. 64, n. 3, p. 242-258, 1956.

RUMELT, R. P. Foreword. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-based competition*. New York: John Wiley, 1984.

SÁNCHEZ, M. *Após pressão e processo, AFA anuncia profissionalização do futebol feminino na Argentina*. Redação Goal [online], 18 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/apos-pressao-e-protesto/ru9w9eie6rp31voncmx3icvp2>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

SANTOS, G. *Conheça as competições do futebol feminino na Europa*. SportBuzz [online], 22 set. 2019. Disponível em: <<https://sportbuzz.uol.com.br/noticias/futebol/conheca-competicoes-do-futebol-feminino-na-europa.phtml>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. *Futebol feminino*. Santos FC [online], 2019. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/futebol-feminino/>>. Acesso em: 23 ago., 2019.

SARDINHA, E. M. A estrutura do futebol feminino no Brasil. *Revista Hórus*, v. 6, n. 1, p. 92-110, 2011.

SBNATION. *FIGC Proposes Professionalization of Women's Football by 2021*. SBNATION [online]. Publicado em 26 feb. 2020. Disponível em: <<https://www.chiesaditotti.com/platform/amp/2020/2/26/21153885/figc-proposes-professionalization-of-womens-football-by-2021>>. Acesso em 10 mar. 2020.

SCHAEFER, J. L.; FAGUNDES, B. J.; MORAES, J.; NARA, E. O. B.; KOTHE, J. V. Aplicação de métodos multicritérios para ordenação e comparação da eficiência financeira dos clubes de futebol do campeonato brasileiro de futebol da série A. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, v. 11, n. 42, p. 31-43, 2019.

SCHALLHORN, C.; KNOLL, J.; SCHRAMM, H. 'Girls just want to have fun?' Sex differences in motives of watching the FIFA World Cup and the UEFA European Championship. *Sport in Society*, v. 20, n. 9, p. 1118-1133, 2017.

SCHULENKORF, N.; SHERRY, E.; ROWE, K. Sport for development: an integrated literature review. *Journal of Sport Management*, v. 30, n. 1, p. 22-39, 2016.

SCOTT, R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCULLY, G. W. Pay and performance in major league baseball. *American Economic Review*, v. 64, n. 6, p. 915-930, 1974.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.

SILVA, M. S. Organização societária e exploração econômica do futebol. *ARGUMENTUM - Revista de Direito - UNIMAR*, n. 9, p. 109-136, 2008.

SILVA, J. A. F.; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.

SILVA, D. T. *Determinantes de divulgação de ativos intangíveis: estudo do CPC 04 em clubes de futebol brasileiros* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

SILVA, T. B. J.; SANTOS, C. A.; CUNHA, P. R. Relação entre o desempenho econômico-financeiro e o relatório de auditoria dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 7, n. 3, p. 177-200, set./dez. 2017.

SIQUEIRA, J. P. L.; PAJANIAN, F.; TELLES, R. Identificação e categorização dos stakeholders de um clube de futebol profissional brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 14, n. 3, p. 15-31, 2015.

SKIRSTAD, B.; CHELLADURAI, P. For “love” and money: A sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, v. 25, p. 339-353, 2011.

SLACK, T. Theoretical diversity and the study of sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, v. 29, p. 239-242, 1994.

SMITH, R. *The world’s most dominant team isn’t who you think*. The New York Times, Publicado em 17 maio, 2019. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2019/05/17/sports/olympique-lyon-womens-champions-league.html>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

SOC CEREX. *Soccerex football finance 100*. 2019. Disponível em: <http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2018_Edition.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Integrative review: what is it? How to do it?. *Einstein* (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

SZYMANSKI, S. A theory of the evolution of modern sport. *Journal of Sport History*, v. 35, n. 1, p. 1-32, 2008.

SZYMANSKI, M.; FITZSIMMONS, S. R.; DANIS, W. M. Multicultural managers and competitive advantage. *International Business Review*, v. 28, n. 2, p. 305-315, 2019.

TERJESEN, S; AGUILETA, R. V; LORENZ, R. Legislating a woman’s seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal Business Ethics*, v. 128, n.1, p. 223-251, 2015.

THEÓPHILO, C. R.; IUDÍCIBUS, S. Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em contabilidade no Brasil. *UnB Contábil*, v. 8, n. 2, p. 147-175, 2005.

THOMPSON, B. *UEFA women's champions league: European powerhouse Lyon's grip on title is facing its biggest challenge*. The New York Times, Publicado em 23 março, 2021. Disponível em: <<https://edition.cnn.com/2021/03/23/football/womens-champions-league-lyon-dominance-cmd-spt-intl/index.html>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

TORGLER, B. The determinants of women’s international soccer performances. *International Journal of Sport Management and Marketing*, v. 3, n. 4, p. 305-318, 2008.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TORRES, I. *Why the 2019 Women's World Cup is opening eyes, and breaking records*. 2019. Disponível em: <<https://news.abs-cbn.com/>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

UEFA - UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. *Women's football across the national associations: 2014-15*. UEFA, 2015. Disponível em: <https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Women/General/02/03/27/84/2032784_DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2020.

UEFA - UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. *Women's football across the national associations 2015-2016*. UEFA, 2016. Disponível em: <www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women'sfootball/02/30/93/30/230_9330_DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

UEFA - UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. *Women's football across the national associations 2017*. UEFA, 2017. Disponível em: <<https://preview.thenewsmarket.com/Previews/UEFA/DocumentAssets/490985.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

UNITED NATIONS. *World economic situation and prospects 2018*. 2018. Disponível em: <<https://www.un.org/>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

VALENTI, M.; SCHELLES, N.; MORROW, S. The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. *Sport Management Review* [online], p. 1-12, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.005>

VALENTI, M.; SCHELLES, N.; MORROW, S. Women's football studies: an integrative review. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v. 8, n. 5, p. 511-528, 2018. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2017-0048>

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

WASHINGTON, M. Field approaches to institutional change: The evolution of the national collegiate athletic association 1906-1995. *Organization Studies*, v. 25, p. 393-414, 2004.

WASHINGTON, M.; VENTRESCA, M. J. Institutional contradictions and struggles in the formation of U.S. collegiate basketball, 1880-1938. *Journal of Sport Management*, v. 22, p. 30-49, 2008.

WELIN, M. *Pia Sundhage: por que nova técnica da seleção brasileira feminina de futebol levou a Suécia à loucura*. BBC News Brasil [online], 25 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-49119738>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

WENZEL, G. Futebol feminino: a árdua luta das mulheres alemãs. Deutsche Welle: Coluna Halbzeit [online], 11 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/futebol-feminino-a-%C3%A1rdua-luta-das-mulheres-alem%C3%A3s/a-49133519>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.

WIECZYNSKA, M. The “Big” consequences of IFRS: How and when does the adoption of IFRS benefit global accounting firms? *The Accounting Review*, v. 91, n. 4, p. 1257-1283, 2016.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York: FreePress, 1985.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WOMENSOCCKER.DE. *Türkei will sich im Frauenfußball etablieren*. Women Soccer, 20 nov., 2007. Disponível em: <<https://www.womensoccker.de/>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

WOODWARD, K. Women’s time?. *Sport in Society*, v. 20, n. 5-6, p. 689-700, 2017.

XU, W. Operational efficiency of the football team in Chinese super league with DEA. *Electronic Business Journal*, v. 17, n. 5, p. 9-17, 2018.

YASAR, N. N.; ISIK, M.; CALISIR, F. Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 207, p. 354-362, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

População do estudo: 102 clubes listados no Club World Ranking (CRW) – TOP 400 da IFFHS (2019) que divulgaram os respectivos relatórios financeiros da temporada 2017-2018

CWR	Clube	País	Data de coleta	Identificadas informações sobre a equipe feminina?
1	Atlético de Madrid	Espanha	05/01/2020	Sim
2	Real Madrid CF	Espanha	04/01/2020	Não
4	FC Barcelona	Espanha	05/01/2020	Sim
5	Juventus FC	Itália	04/01/2020	Sim
6	SE Palmeiras	Brasil	04/01/2020	Sim
9	Sevilla FC	Espanha	04/01/2020	Sim
11	Grêmio FBPA	Brasil	04/01/2020	Sim
12	Celtic FC	Escócia	04/01/2020	Sim
15	Liverpool FC	Inglaterra	04/01/2020	Sim
17	AFC Ajax	Holanda	04/01/2020	Sim
19	Chelsea FC	Inglaterra	05/01/2020	Sim
20	Arsenal FC	Inglaterra	05/01/2020	Sim
23	Manchester City FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
24	Cruzeiro EC	Brasil	06/01/2020	Sim
25	Tottenham Hotspur	Inglaterra	06/01/2020	Sim
26	Olympique Lyonnais	França	06/01/2020	Sim
27	Rangers FC	Escócia	06/01/2020	Sim
28	Manchester United FC	Inglaterra	06/01/2020	Não
29	Apollon Limassol FC	Chipre	06/01/2020	Sim
30	Atalanta BC	Itália	06/01/2020	Não
31	FC Porto	Portugal	06/01/2020	Não
32	Sporting CP	Portugal	05/01/2020	Sim
38	AS Roma	Itália	04/01/2020	Sim
39	SSC Napoli	Itália	05/01/2020	Sim
40	SS Lazio	Itália	04/01/2020	Sim
41	Clube Athletico Paranaense	Brasil	04/01/2020	Sim
44	AC Milan	Itália	04/01/2020	Sim
48	CR Flamengo	Brasil	04/01/2020	Sim
49	AEK Larnaca	Chipre	04/01/2020	Não
52	SC Corinthians	Brasil	04/01/2020	Sim
53	SL Benfica	Portugal	04/01/2020	Sim
55	Santos FC	Brasil	05/01/2020	Sim
59	BV Borussia Dortmund	Alemanha	05/01/2020	Não
62	Racing Club	Argentina	06/01/2020	Sim
66	Valencia CF	Espanha	06/01/2020	Sim
71	CR Vasco da Gama	Brasil	06/01/2020	Sim
77	FC Internazionale	Itália	06/01/2020	Sim
79	FC Midtjylland	Dinamarca	06/01/2020	Não
81	Real Betis	Espanha	06/01/2020	Sim
87	EC Bahia	Brasil	06/01/2020	Sim
89	SK Rapid Wien	Áustria	06/01/2020	Não
91	Brøndby IF	Dinamarca	06/01/2020	Não
96	Fluminense FC	Brasil	05/01/2020	Sim
100	PSV	Holanda	04/01/2020	Sim
104	Olympiakos CFP	Grécia	05/01/2020	Não
107	São Paulo FC	Brasil	04/01/2020	Sim
113	CFR Cluj	Romênia	04/01/2020	Não
114	Schalke 04	Alemanha	04/01/2020	Não
124	Hibernian FC	Escócia	04/01/2020	Não

128	Villarreal CF	Espanha	04/01/2020	Sim
133	KP Legia Warszawa	Polônia	04/01/2020	Não
149	SC Braga	Portugal	04/01/2020	Sim
154	Feyenoord Rotterdam	Holanda	05/01/2020	Não
156	Botafogo FR	Brasil	05/01/2020	Sim
163	Deportivo Alavés	Espanha	06/01/2020	Sim
166	CSU Craiova	Romênia	06/01/2020	Não
169	SC Internacional	Brasil	06/01/2020	Sim
183	Atlético-MG	Brasil	06/01/2020	Sim
189	FC Burnley	Inglaterra	06/01/2020	Sim
202	NK Osijek	Croácia	06/01/2020	Não
205	Aberdeen FC	Escócia	06/01/2020	Sim
215	CSD Colo-Colo	Chile	06/01/2020	Sim
217	RCD Espanyol	Espanha	06/01/2020	Sim
228	CCAA Getafe CF	Espanha	05/01/2020	Não
229	CD Leganés	Espanha	04/01/2020	Sim
230	Torino FC	Itália	05/01/2020	Sim
238	Leicester City FC	Inglaterra	04/01/2020	Sim
244	Vitesse	Holanda	04/01/2020	Não
245	SK Sturm Graz	Áustria	04/01/2020	Não
274	Brighton & Hove Albion	Inglaterra	04/01/2020	Sim
279	Universidad Chile	Chile	04/01/2020	Sim
284	Sepsi OSK	Romênia	04/01/2020	Não
288	Athletic Club Bilbao	Espanha	04/01/2020	Sim
289	RC Celta de Vigo	Espanha	05/01/2020	Não
291	FC Southampton	Inglaterra	05/01/2020	Sim
292	West Ham United FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
294	Gimnasia La Plata	Argentina	06/01/2020	Sim
299	Motherwell FC	Escócia	06/01/2020	Sim
302	FC Botoșani	Romênia	06/01/2020	Não
308	SD Eibar	Espanha	06/01/2020	Sim
309	Levante UD	Espanha	06/01/2020	Sim
310	AFC Bournemouth	Inglaterra	06/01/2020	Sim
311	Everton FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
312	Chapecoense	Brasil	06/01/2020	Sim
315	CA Vélez Sarsfield	Argentina	05/01/2020	Sim
324	NK Lokomotiva	Croácia	04/01/2020	Não
325	AIK Fotboll	Suécia	05/01/2020	Sim
329	Real Sociedad	Espanha	04/01/2020	Sim
334	KKS Lech Poznań	Polônia	04/01/2020	Não
337	AC Nea Salamina	Chipre	04/01/2020	Não
338	FC Luzern	Suíça	04/01/2020	Não
339	CD Universidad Católica	Equador	04/01/2020	Sim
342	Ceará SC	Brasil	04/01/2020	Sim
344	CA Newell's Old Boys	Argentina	04/01/2020	Sim
356	Hearts of Midlothian FC	Escócia	05/01/2020	Sim
360	FK Oleksandria	Ucrânia	05/01/2020	Não
369	Crystal Palace FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
370	Newcastle United FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
371	Watford FC	Inglaterra	06/01/2020	Sim
394	Sport CR	Brasil	06/01/2020	Sim
398	Aalborg BK	Dinamarca	06/01/2020	Não