

FUTEBOL FEMININO NOS CLUBES PROFISSIONAIS: FATORES INSTITUCIONAIS E REFLEXOS NO DESEMPENHO

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FUTEBOL FEMININO NOS CLUBES PROFISSIONAIS: FATORES INSTITUCIONAIS E REFLEXOS NO DESEMPENHO

1 INTRODUÇÃO

Promover a participação de mulheres no futebol passou a compor a agenda de órgãos internacionais do futebol, como a Fédération Internationale de Football Association [FIFA] (2014, 2016), a Confederação Sul-Americana de Futebol [Conmebol] (2016) e a Union of European Football Associations [UEFA] (2017). Porém, enquanto taxas de participação e investimentos aumentaram nos últimos 25 anos (FIFA, 2014; UEFA, 2017), alguns atributos institucionais – como demanda consistente de espectadores – que podem ajudar a criar vantagem competitiva sustentável, continuam a ser apontados como desafios estratégicos enfrentados no futebol feminino (VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019).

No contexto do futebol europeu, proprietários (*shareholders*) e diretores (*stakeholders*) dos clubes profissionais expressaram preocupação 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). Nos Estados Unidos da América, quando comparada à masculina a equipe feminina teve melhor desempenho econômico em 2015 – em arrecadação (receitas), recordes de audiência, e lucro líquido (após deduzidas as despesas) – melhor desempenho desportivo (mais títulos) e jogou mais partidas – contudo, o mesmo não se pode dizer dos salários das jogadoras, que continuam inferior aos dos homens (DAS, 2016). Na América do Sul, os clubes profissionais têm dado os primeiros passos, em função da exigência do 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 masculinas.

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 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). 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 norte-americana 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.

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 criação de vantagem competitiva aos clubes de futebol 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, sustentados pelos mecanismos de isomorfismo enraizados na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). 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 a vantagem competitiva é derivada de sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada dos seus recursos.

Na literatura, considera-se que a representação feminina é especialmente importante para a obtenção de vantagem competitiva (DEZSÖ; ROSS, 2012; GREEN; HOMROY, 2018). Especificamente quanto ao mercado futebolístico, este debate tem se concentrado nas equipes masculinas (COSTA et al., 2018; SZYMANSKI; FITZSIMMONS; DANIS, 2019), não sendo encontrados estudos 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; MCLACHLAN, 2019) e econômicas (KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, esta pesquisa identificou como lacuna primordial a ser explorada a identificação dos fatores determinantes à estrutura do futebol feminino, em clubes profissionais das ligas mais fortes do mundo. Ademais, também foram encontradas outras lacunas quanto ao possível reflexo desta estrutura do futebol feminino na *performance* dos clubes profissionais.

Destarte, em face do contexto do estudo, e considerando as lacunas citadas, a presente pesquisa procura responder às seguintes questões: **Que fatores impulsionam a estrutura do futebol feminino? Quais reflexos a estrutura do futebol feminino proporciona no desempenho dos clubes profissionais?**

Sob este prisma, a pesquisa tem por objetivo geral analisar os fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino e seu possível reflexo no desempenho dos clubes profissionais das ligas mais fortes do mundo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Várias teorias econômicas são empregadas para estudos direcionados ao futebol masculino, como: Teoria da Agência (MAIA et al., 2018; NAZI; AMBRONI, 2018); Teoria dos Stakeholders (SIQUEIRA; PAJANIAN; TELLES, 2015); Teoria dos Custos de Transação (MARTINS et al., 2017; NAZI; AMBRONI, 2018); Visão Baseada em Recursos (COSTA et al., 2018; GALVÃO; DORNELAS, 2017); e, Teoria Institucional (ALLISON, 2016; ARAKELIAN; BRITO; ROSENTHAL, 2020; DIAS; ROSSI, 2017; MAIA; CARDOSO, 2019; MAYER; MARTINS; KRONBAUER, 2017).

Esta pesquisa está fundamentada em duas teorias econômicas principais: Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos (RBV). A primeira no tocante aos padrões de isomorfismo institucional com suporte na identificação dos fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes profissionais. A segunda quanto aos reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho, comparando o desempenho operacional e econômico-financeiro dos clubes profissionais em função da estrutura de futebol feminino.

A Teoria Institucional tem raízes econômicas (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985; NORTH, 1990) e sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SELZNICK, 1948; SCOTT, 1995). A aplicação inicial da Teoria Institucional às organizações esportivas é atribuída a Slack (COUSENS; SLACK, 2005; SLACK, 1994). Refletindo a tendência em direção a análises isomórficas no início do novo trabalho institucional, um dos principais focos da pesquisa de Slack (1994) 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).

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). Destarte, os clubes de futebol podem ser afetados por diferentes mecanismos institucionais de isomorfismo (coercitivo, normativo, mimético), a partir de atributos internos ou pressões externas.

Como exemplos desses atributos internos, podem ser citados: Natureza jurídica, referente ao formato jurídico da entidade desportiva (associação, sociedade limitada ou sociedade anônima com capital aberto); Finalidade econômica da entidade desportiva (com ou sem fins lucrativos); Endividamento da entidade desportiva (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; PEREIRA et al., 2015); Porte da entidade desportiva (SCHAEFER et al., 2019), Representatividade feminina na alta gestão da entidade desportiva (GALBREATH, 2018; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Também podem ser citadas pressões externas realizadas por diversas instituições, como provenientes de: Confederação de vínculo (AFC; CAF, CONCACAF; CONMEBOL; UEFA) (TORGLER, 2008; BARBOSA et al., 2017); Liga nacional masculina que o clube participa (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019); Hegemonia do futebol masculino nacional, referente à pontuação equivalente à classificação na FIFA da seleção nacional masculina de futebol respectiva ao clube (TORGLER, 2008); País-sede de eventos da FIFA, referente ao número de realizações de Torneios FIFA (Copa do Mundo) no respectivo país; Economia nacional ao qual o clube pertence (país desenvolvido ou emergente) (ROHDE; BREUER, 2018; TORGLER, 2008); Internacionalização do clube, a partir de atletas estrangeiros (PYATUNIN et al., 2016; ROHDE; BREUER, 2018; XU, 2018).

Assim, com base nos argumentos oferecidos pela literatura, ainda incipiente, sobre futebol feminino (KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), pelos estudos sobre o futebol masculino que guardam harmonia em relação a este (DIAS; ROSSI, 2017), 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.*

Como hipóteses operacionais para testar a primeira hipótese, considerando os atributos internos dos clubes, são definidas cinco hipóteses operacionais baseadas em: Finalidade econômica (DIMAGGIO; POWELL, 1983), Natureza jurídica (DIMAGGIO; POWELL, 1983), Endividamento (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; PEREIRA et al., 2015), Porte (SCHAEFER et al., 2019) e Representatividade feminina na alta gestão (GALBREATH, 2018; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015). Como hipóteses operacionais para testar a primeira hipótese considerando as pressões externas sobre o clube, são definidas seis hipóteses operacionais baseadas em: Confederação de vínculo (TORGLER, 2008), Nível da Liga masculina (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019), Economia nacional (ROHDE; BREUER, 2018; TORGLER, 2008), Quantidade de Torneios FIFA realizados pelo respectivo país (TORGLER, 2008), Internacionalização de atletas no clube (PYATUNIN et al., 2016; ROHDE; BREUER, 2018; XU, 2018) e Hegemonia do futebol masculino nacional (MARKOVITS; HELLERMAN, 2003; TORGLER, 2008).

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). Neste estudo, 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) pode ajudar a compreender de que forma a estrutura do futebol feminino pode refletir no desempenho dos clubes.

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) (WERNERFELT, 1984), específicos e não replicáveis (BARNEY, 1991), e os recursos requeridos (externos). Pode-se concluir que dentre estes recursos, os intangíveis representam uma parcela significativa.

A partir dos ativos intangíveis, mais especificamente os Direitos federativos dos (as) atletas, é possível identificar o desempenho operacional dos clubes de futebol: *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; 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; PEREIRA et al., 2015).

Sob essa linha de pensamento científico, investimentos em futebol feminino podem ter grande relevância no âmbito dos clubes profissionais, incluindo ou transformando seus recursos humanos em valiosos, raros, com dificuldade de serem imitados e de serem substituídos. À luz da RBV, investimentos em futebol feminino podem ser utilizados como estratégia dos dirigentes e gestores no âmbito dos clubes profissionais de utilização de seus recursos, tornando-os valiosos, raros, difíceis de imitar e de serem substituídos, incrementando o desempenho dos clubes no mercado tão competitivo como o do futebol.

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

Também com assento nos argumentos oferecidos pela, ainda, parca literatura pertinente, como já se adiantou (KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), estudos sobre o futebol masculino que guardam harmonia relativamente a este (COSTA et al., 2018; MAIA; VASCONCELOS, 2016; MAYER, 2017), e sob fundamento da RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), a segunda hipótese alça que: H_2 : *Clubes profissionais com estrutura de futebol feminino possuem desempenho superior aos clubes profissionais sem estrutura de futebol feminino.*

Como hipóteses operacionais para testar a segunda hipótese, são definidas duas hipóteses operacionais baseadas em: desempenho operacional e desempenho econômico-financeiro. Tem-se que, as atletas, consideradas como recursos estratégicos humanos são utilizados para o sucesso competitivo do clube, no que tange às suas habilidades, experiências e capacidades, gerando benefícios operacionais e econômicos (GALVÃO; DORNELAS, 2017). Espera-se ainda que, na análise referente ao desempenho econômico-financeiro, o resultado seja positivo, pois indica que os clubes obtiveram uma rentabilidade positiva associada à sua atividade operacional (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019).

4 METODOLOGIA

O objeto central da pesquisa compreende a estrutura (física e econômico-financeira) do futebol feminino dos clubes profissionais e sua interlocução com o ambiente institucional e reflexo no desempenho dos respectivos clubes.

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

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

Em procedimento semelhante ao adotado em outros estudos (MAIA; VASCONCELOS, 2016; NASCIMENTO et al., 2015), a população da pesquisa reúne os clubes de futebol mais fortes do mundo ranqueados pelo Club World Ranking (CWR) 2018 – TOP 400, da Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol - em inglês International Federation of Football History & Statistics (IFFHS), que mensura o desempenho desportivo em torneios nacionais e internacionais.

Para definição da amostra não probabilística, foi considerado como principal critério a disponibilização dos respectivos relatórios anuais, referente ao exercício de 2017-2018, em seus portais eletrônicos oficiais. A delimitação temporal se dá essencialmente por dois motivos: (1) a FIFA e algumas associações regionais (UEFA, CONMEBOL) passaram a exigir que clubes de futebol profissionais que disputam seus campeonatos oficiais possuam equipes femininas a partir de 2017; (2) 2018 ser o 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 financeiras – portanto, na data de coleta de dados da pesquisa ainda não haviam sido divulgados os relatórios de 2019.

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 pesquisa 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 no estudo).

Considerando o exposto, a amostra é composta por clubes que fazem parte do Nível 4, do ranqueamento do IFFHS (2019), que pertencem às ligas mais fortes do mundo, totalizando 61 clubes profissionais, de seis nacionalidades (argentinos, brasileiros, espanhóis, franceses, ingleses e italianos).

Quanto aos dados e variáveis, o constructo Ambiente institucional abrange duas dimensões principais: atributos internos e pressões externas sofridas pelo clube de futebol.

Os atributos internos são formados por cinco *proxies*: Natureza Jurídica (1: Associação sem fins lucrativos; 2: Sociedade limitada; 3: Sociedade anônima de capital aberto); Finalidade econômica (1: com fins lucrativos; 0: demais); Endividamento (razão entre Passivo total e Ativo total); Porte (Ativo total normalizado); e Representatividade feminina na alta gestão (total de mulheres na alta gestão). Já a dimensão pressões externas considera seis *proxies*: Confederação de vínculo (CONMEBOL ou UEFA); Nível da Liga masculina (referente ao nível da liga

nacional que o clube participa); Economia nacional (1: país desenvolvido; 0: país emergente); Quantidade de Torneios FIFA realizados pelo respectivo país (número de realizações de Torneios FIFA (Copa do Mundo) no respectivo país); Internacionalização de atletas do clube (número médio de atletas estrangeiras no período); e Hegemonia do futebol masculino nacional (pontuação equivalente à classificação na FIFA da seleção nacional masculina de futebol respectiva ao clube).

Tais dados referente ao Ambiente institucional foram extraídos dos relatórios contábil-financeiros disponibilizados pelos clubes, à exceção de Liga masculina, Economia nacional, Quantidade de Torneios FIFA e Internacionalização de atletas no clube, que foram coletados, respectivamente, a partir das bases: IFFHS (<https://www.iffhs.com/>), United Nations (2018), FIFA (<https://www.fifa.com/>) e Transfermarkt (<https://www.transfermarkt.com/>).

Quanto ao constructo Estrutura do Futebol Feminino, com base em Balardin et al. (2018), nesta pesquisa é construído um índice específico que considera as informações disponibilizadas pelos clubes. Assim, o constructo *estrutura do futebol feminino*, considera três *proxies*, com base em Ricci et al. (2015): Índice de Estrutura do Futebol Feminino (IEFF), calculado com base no somatório de todas as 31 variáveis referente à Estrutura do Futebol Feminino; Índice de estrutura do futebol feminino – Estrutura Física (IEFF-F), calculado com base no somatório de todas as 14 variáveis referente à categoria Estrutura Física; e, o Índice de estrutura do futebol feminino – Estrutura Econômico-Financeira (IEFF-EF), calculado com base no somatório de todas as 17 variáveis referente à categoria Estrutura Econômico-Financeira. Vale ressaltar que os referidos dados foram extraídos dos relatórios contábil-financeiros disponibilizados pelos clubes da amostra.

No tocante à Estrutura Física do futebol feminino dos clubes, o instrumento considerou três variáveis quantitativas (Idade da equipe feminina, quantidade de Categorias de base feminina, e quantidade de especialidades médicas de Suporte às atletas) e onze variáveis *dummies* (0: não apresenta; 1: apresenta), a saber: participação no *ranking* feminino The World's Best Woman Club (WBWC) 2018 da IFFHS; Maturidade, se apresenta 5 ou mais anos fomentando o desenvolvimento ininterrupto do futebol feminino; Elenco feminino com uma equipe principal feminina; Centro de Treinamento para atletas do futebol feminino; Academia de formação/educação para atletas do futebol feminino; Salário para as atletas do futebol feminino; Convocações de atletas do clube para as suas seleções nacionais; Seleções nacionais que convocaram suas atletas; Atletas convocadas para as respectivas seleções nacionais; Gestão própria do futebol feminino; Percepção do futebol feminino como Unidade Geradora de Caixa – UGC.

No tocante à Estrutura Econômico-Financeira do futebol feminino dos clubes, o instrumento considerou dezessete variáveis *dummies* (0: não apresenta; 1: apresenta), a saber: Investimentos do futebol feminino; Ativo Intangível do futebol feminino; Receitas do futebol feminino; Custos do futebol feminino; Receita Operacional Bruta do futebol feminino; Despesas Gerais do futebol feminino; Folha de pagamento do futebol feminino; Despesa com Auditores do futebol feminino; Amortizações do futebol feminino; Depreciações do futebol feminino; Outras despesas do futebol feminino; Resultado Operacional Líquido do futebol feminino; Transferências do futebol feminino; Resultado Financeiro do futebol feminino; Lucro antes dos juros e tributos (EBIT) do futebol feminino; Impostos e taxas do futebol feminino; Resultado líquido do exercício do futebol feminino.

Já o constructo Desempenho é verificado a partir de quatro *proxies*: *Performance* do capital humano (PCH), calculada a partir da razão entre Receitas de transferências e Direitos federativos dos atletas; *Performance* do capital relacional e estrutural (PCRE), calculada a partir da razão entre Receitas operacionais, excluindo transferências, e o valor residual do Ativo Total após deduzidos Direitos federativos dos atletas; Retorno sobre Ativos (ROA), calculado a partir

da razão entre o Lucro Operacional e o Ativo Total; Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), calculado a partir da razão entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido.

Na etapa qualitativa, os dados secundários foram coletados por meio da pesquisa documental e processados por meio da Análise de Conteúdo para a investigação dos fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes profissionais, sua categorização e mensuração 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 SPSS®.

Inicialmente, a análise foi realizada a partir da verificação sobre se os atributos internos e pressões externas (itens da escala) impulsionam o índice de estrutura do futebol feminino, aplicando-se a Análise Fatorial (AF). Para analisar a carga fatorial 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. 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.

Em seguida, foi realizada classificação dos 61 clubes da amostra, 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 dos 61 clubes analisados.

Por conseguinte, foi constituído o Índice de Estrutura do Futebol Feminino – IEFF de cada clube no período analisado, bem como suas subcategorias (Estrutura Física, IEFF-F, e Estrutura Econômico-Financeira, IEFF-EF).

Continuando esta análise exploratória, foram comparados os índices de estrutura do futebol feminino dos clubes (IEFF) e suas subcategorias, por meio da estatística descritiva e do teste-t de amostras independentes. Considerando o Teorema do Limite Central, não foi necessário a verificação do pressuposto de normalidade das distribuições para aplicação do teste. Assim, 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 estatisticamente significantes no que tange ao desempenho operacional e econômico-financeiro.

Destarte, espera-se atender ao objetivo geral ao investigar os fatores que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes profissionais, bem como seu reflexo no desempenho operacional e econômico-financeiro destes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino

Inicialmente, utilizou-se todas as variáveis quantitativas ao mesmo tempo para examinar a matriz de correlações na análise fatorial (AF) exploratória a fim de comprovar se, efetivamente, é pertinente realizar a AF, criando fatores que expliquem melhor simultaneamente todas as variáveis que representam o ambiente institucional (atributos internos e pressões externas) consideradas na pesquisa.

A escolha dos fatores que, em um primeiro momento, ficariam fora da AF foi facilitada pela matriz de anti-imagem, que indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. Apesar de algumas variáveis possuem pouca relação com os fatores, a

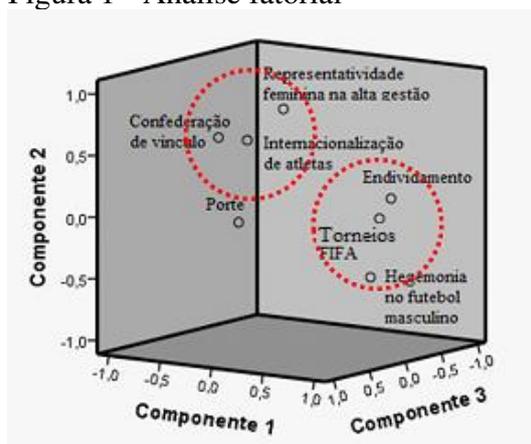
maioria dos indicadores conseguiu (na tentativa com todos os indicadores) um poder de explicação alto considerando todos os fatores obtidos (comunalidades) e alguns apresentaram explicações razoáveis (abaixo de 0,70). Com relação à Variância Total Explicada, apesar da fraca relação entre os fatores e algumas variáveis, o modelo consegue explicar 76,317% da variância dos dados originais, o que é muito bom.

Retirados os fatores da análise (Porte do clube e Internacionalização de atletas) foi realizada uma segunda tentativa para se obter uma AF satisfatória. Contudo, apesar do teste de KMO (MSA) ter melhorado (0.606), ocorreu uma piora significativa no poder de explicação do modelo de algumas variáveis (Endividamento do clube e Representatividade feminina na alta gestão), bem como uma queda de explicação do modelo (Variância Total Explicada de 57,709%, perda de 18,608% no poder de explicação do modelo em relação à primeira AF exploratória).

Como a perda de explicação foi significativa, e levando em consideração que existem alguns indicadores com uma baixa correlação com os fatores, fez-se uma nova análise na tabela de anti-imagem para verificar se existiam fatores que poderiam estar prejudicando a análise. Contudo, a análise da tabela de anti-imagem não demonstrou a presença de outro indicador com explicação abaixo de 0.50. Assim, foram considerados os 3 fatores retidos (com autovalor superior a 1) que explicam cerca de 76,317% da variabilidade total, da primeira AF exploratória. Para os fatores extraídos, a percentagem de variância de cada variável explicada pelos valores comuns é superior a 63% para todas as variáveis.

A Figura 1 ilustra os três fatores criados (componente em espaço rotacionado) a partir da AF, com base na matriz dos fatores rotacionada.

Figura 1 - Análise fatorial



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 1, as variáveis analisadas são posicionadas de acordo com sua carga fatorial nos componentes extraídos após a rotação, sendo nomeados pelos autores os fatores criados a partir da AF como: (1) *Pressão dos stakeholders*, composto pelas variáveis Endividamento, Hegemonia no futebol masculino e Torneios FIFA realizados; (2) *Pressão por Diversidade*, composto pelas variáveis Representatividade feminina na alta gestão, Confederação de vínculo e Internacionalização de atletas; (3) *Tamanho do clube*, composta pela variável Porte.

Tal resultado não permite rejeitar a primeira hipótese do estudo (H_1 : *O ambiente institucional afeta a estrutura de futebol feminino dos clubes*), tendo em vista que confirma a relação entre os distintos atributos internos (Endividamento, Porte e Representatividade feminina na alta gestão) e pressão externa (Confederação de vínculo, Torneios FIFA, Hegemonia no futebol masculino e Internacionalização de atletas), sustentados pelos mecanismos de isomorfismo enraizados na Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), que impulsionam a estrutura de futebol feminino dos clubes profissionais.

5.2 Estrutura do futebol feminino

A partir da AC hierárquica e ANOVA *one-way*, observou-se o agrupamento em três *clusters* ($R^2 = 0,9051$) como a melhor solução das observações dos clubes referente à estrutura de futebol feminino dos 61 clubes profissionais. Destarte, procedeu-se à AC não hierárquica, agrupando os clubes em três *clusters*.

O *cluster* 1, denominado Estrutura de futebol feminino madura, é constituído por 18 clubes: FC Barcelona, Liverpool FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Manchester City FC, Tottenham Hotspur, Olympique Lyonnais, Villarreal CF, RCD Espanyol, Brighton & Hove Albion, Athletic Club Bilbao, West Ham United FC, SD Eibar, Levante UD, Everton FC, Real Sociedad, Crystal Palace FC e Newcastle United FC. Este primeiro *cluster*, que compõe 29,5% dos clubes da amostra corrobora com a literatura (KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), no tocante ao destaque europeu quanto ao desenvolvimento do futebol feminino.

O *cluster* 2, denominado Estrutura de futebol feminino em desenvolvimento, é formado por 40 clubes: Atlético de Madrid, Real Madrid CF, Juventus FC, SE Palmeiras, Sevilla FC, Grêmio FBPA, Cruzeiro EC, Manchester United FC, Atalanta BC, AS Roma, SSC Napoli, Clube Athletico Paranaense, AC Milan, CR Flamengo, SC Corinthians, Santos FC, Racing Club, Valencia CF, CR Vasco da Gama, Real Betis, EC Bahia, Fluminense FC, São Paulo FC, Botafogo FR, Deportivo Alavés, SC Internacional, Atlético-MG, FC Burnley, CCAA Getafe CF, CD Leganés, Leicester City FC, RC Celta de Vigo, Gimnasia La Plata, AFC Bournemouth, Chapecoense, CA Vélez Sarsfield, Ceará SC, CA Newell's Old Boys, Watford FC e Sport CR. Cabe ressaltar que os referidos clubes apresentam equipes femininas recentes ou ainda não possuem equipes femininas formalizadas, bem como há pouca ou nenhuma informação sobre a estrutura de futebol feminina apresentada pelos referidos clubes. Este segundo *cluster*, que compõe a maioria dos clubes da amostra (65,57%), corrobora com o apontado pela literatura (BALARDIN et al., 2018), quanto ao futebol feminino sul-americano estar em um estágio de desenvolvimento ao profissional.

O *cluster* 3, denominado Estrutura de futebol feminino imatura, é constituído por três clubes: SS Lazio, Torino FC e FC Southampton. Os referidos grupos ficaram isolados em um único agrupamento por apresentarem estrutura de futebol feminino com mais tradição (todos com idade acima de 39 anos de atividade), contudo há pouca ou nenhuma informação sobre a estrutura de futebol feminina apresentada.

Com base na ANOVA, verificou-se que das 31 variáveis analisadas referentes à estrutura do futebol feminino dos clubes, apenas seis (19%) não apresentaram significância estatística quanto à discriminação entre os *clusters*: quatro variáveis compõem a categoria Estrutura Física (Salário, Seleções nacionais, Atletas convocadas, Suporte) e duas variáveis que compõem a categoria Estrutura Econômico-Financeira (Investimentos e Resultado Financeiro), referente à estrutura do futebol feminino dos clubes.

Dentre as 25 variáveis que apresentaram significância estatística quanto à discriminação entre os *clusters*, destacam-se: Idade, Maturidade e Gestão própria do futebol feminino, com Z acima de 30,0 – estas três variáveis compõem a categoria Estrutura Física, referente à estrutura do futebol feminino dos clubes; e, ROB, Despesas, ROL e EBIT, com Z acima de 13,0 – estas quatro variáveis compõem a categoria Estrutura Econômico-Financeira do futebol feminino dos clubes.

A Tabela 1 apresenta o ranqueamento dos 10 clubes com maior índice geral de estrutura do futebol feminino (IEFF). Como pode ser observado, os três clubes com maior pontuação são Manchester City FC (IEFF: 58; IEFF-F: 43; IEFF-EF: 15); Liverpool FC (IEFF: 54; IEFF-F: 39; IEFF-EF: 15); e FC Southampton (IEFF: 54; IEFF-F: 54; IEFF-EF: 0). Os três clubes são ingleses, o que sinaliza o pioneirismo da Inglaterra em todas as modalidades deste esporte.

Tabela 1 – Top 10+ do Índice de estrutura do futebol feminino (IEFF)

| Top | Clube | IEFF | IEFF-F | IEFF-EF |
|-----|------------------------|------|--------|---------|
| 1° | Manchester City FC | 58 | 43 | 15 |
| 2° | Liverpool FC | 54 | 39 | 15 |
| 3° | FC Southampton | 54 | 54 | 0 |
| 4° | SS Lazio | 52 | 50 | 2 |
| 5° | Arsenal FC | 51 | 41 | 10 |
| 6° | West Ham United FC | 48 | 37 | 11 |
| 7° | Chelsea FC | 47 | 34 | 13 |
| 8° | Brighton & Hove Albion | 44 | 35 | 9 |
| 9° | RCD Espanyol | 43 | 41 | 2 |
| 10° | Torino FC | 43 | 43 | 0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar também que estes três primeiros clubes possuem empresas controladas que se destinam às atividades específicas de futebol feminino (Manchester City Women Football Club Limited, Liverpool Ladies Football Club Limited e Southampton Girls and Women's Football Club Limited, respectivamente), o que facilitou a identificação das informações coletadas. Contudo, destaca-se que apesar disso, o FC Southampton não apresentou os dados econômico-financeiros do futebol feminino (IEFF-EF: 0).

Considerando a amostra do estudo, apesar de alguns clubes apresentarem muitas informações quanto a sua estrutura de futebol feminino de uma forma geral, adverte-se que apenas 16 apresentaram informações no que diz respeito ao IEFF-EF. Ou seja, 74% dos clubes analisados (n=45) não apresentaram dados econômico-financeiros sobre o futebol feminino. Tal resultado corrobora 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).

Adicionalmente, a estatística descritiva permite observar o comportamento dos índices de estrutura do futebol feminino dos 61 clubes analisados. O índice que apresentou menor desvio padrão e variância foi o IEFF-EF, sinalizando também que é baixo o nível de apresentação dos dados econômico-financeiros das equipes de futebol feminino.

No que diz respeito à categoria Estrutura Física dos clubes referente ao futebol feminino, cabe ressaltar que 20 dos 61 clubes analisados não apresentaram equipe feminina no período investigado (2017-2018), contudo, 16 apresentaram informações no que tange à estrutura física, tendo em vista que desenvolveram suas equipes até 2019, e, portanto, foram considerados para a análise.

Por outro lado, quatro clubes não apresentaram qualquer informação, tendo em vista que até 31 de janeiro de 2020, data final da coleta de dados da pesquisa, não possuíam equipes femininas. São estes: Real Madrid CF, CCAA Getafe CF, RC Celta de Vigo, espanhóis; e, Atalanta BC, italiano.

Ademais, cabe apontar que apesar de serem os clubes com maior IEFF-F, SS Lazio (1°), FC Southampton (2°), Torino FC (4°), e terem uma considerável idade quanto ao tempo de futebol feminino, estes clubes apresentaram um baixo nível de estrutura de futebol feminino, como a não participação no WBWC e a não apresentação de Centro de Treinamento, Academia/Educação, Salário, Convocações, e Suporte médico para atletas do futebol feminino. Tal resultado pode explicar o agrupamento do *cluster* 3, denominado Estrutura de futebol feminino imatura constituído por esses três clubes.

É importante ressaltar que, quando suprimido a idade de existência do futebol feminino, destacam-se com melhor Estrutura Física do futebol feminino: o francês, Olympique Lyonnais (11); os ingleses, Crystal Palace FC (11) e Manchester City FC (10); e, o espanhol, RCD Espanyol (10). Tal informação é relevante, tendo em vista que a idade foi uma das únicas variáveis quantitativas consideradas na pesquisa, e pode ter afetado o somatório do índice geral.

No tocante à categoria Estrutura Econômico-Financeira, apenas 16 clubes, 26,23% da amostra, apresentaram alguma das 17 informações investigadas no estudo. Ou seja, 45 clubes

(73,77% da amostra) não apresentaram qualquer informação de natureza econômico-financeira sobre o futebol feminino. Cabe ressaltar que, destes, 20 clubes não possuíam equipes femininas de futebol no período analisado (2017/2018). Alguns destes informaram, contudo, que voltaram a investir no futebol feminino em 2018, como é o caso do Manchester United. O clube 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. 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 (informações retiradas do Relatório Anual – Formulário 20-F).

Quanto aos clubes que mais apresentaram informações econômico-financeiras, destaca-se a representatividade dos clubes ingleses. Dos 16 clubes que apresentaram informações neste aspecto, oito clubes (50%) são da Inglaterra: Manchester City FC, Liverpool FC, Chelsea FC, West Ham United FC, Arsenal FC, Everton FC, Brighton & Hove Albion, e Leicester City FC. Tal representatividade pode ser explicada em virtude de que todos os clubes ingleses não só investem no futebol feminino, mas possuem uma empresa própria para gerenciar o futebol feminino, como: Manchester City Women FC Ltd., Liverpool Ladies FC Ltd., Chelsea Football Club Women Ltd., West Ham United Women FC, Arsenal Ladies Ltd., Everton FC Women Ltd., Brighton & Hove Albion Women's FC Ltd, e Leicester City Women FC Ltd.

Ademais, os clubes ingleses têm apresentado 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.

5.3 Reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis de desempenho operacional (PCH e PCRE) e econômico-financeiro (ROA e ROE), dos clubes que informaram que possuem equipes femininas em 2017-2018 e dos demais.

Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis de desempenho dos clubes de futebol

| Variáveis do desempenho | | Possui equipe feminina em 2017-2018 | N | Média | Desvio Padrão | Erro padrão da média |
|---------------------------------|------|-------------------------------------|----|---------|---------------|----------------------|
| Desempenho operacional | PCH | Sim | 41 | 0,7251 | 1,1884 | 0,1856 |
| | | Não | 20 | 5,2789 | 20,0834 | 4,4907 |
| | PCRE | Sim | 41 | 1,0918 | 0,7553 | 0,1179 |
| | | Não | 20 | 1,1133 | 1,2186 | 0,2724 |
| Desempenho econômico-financeiro | ROA | Sim | 41 | 0,0574 | 0,1611 | 0,0251 |
| | | Não | 20 | 0,0393 | 0,1299 | 0,0290 |
| | ROE | Sim | 41 | 0,5831 | 6,2262 | 0,9723 |
| | | Não | 20 | -0,1536 | 2,5583 | 0,5720 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os clubes que possuem equipe feminina em 2017-2018 obtiveram desempenho econômico-financeiro médio superior aos clubes que não possuem, tanto em relação ao retorno sobre o ativo (ROA) quanto ao retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Por outro lado, apresentaram desempenho operacional médio inferior, tanto em relação à *performance* do capital humano (PCH) quanto à *performance* do capital relacional e estrutural (PCRE).

Contudo, os resultados do Teste-T de amostras independentes revelaram que há diferenças estatisticamente significantes (sig.=0,007) apenas entre as médias da variável PCH, sendo as médias dos clubes que possuem equipe feminina em 2017-2018 inferior (-4,553) aos clubes que não possuem.

Tal resultado, que parece refutar os pressupostos da RBV (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984) – os ativos intangíveis podem influenciar positivamente o desempenho organizacional – pode ser explicado pelo baixo nível de evidência pelos clubes de futebol, brasileiros e europeus sinalizado pela literatura (MAIA; VASCONCELOS, 2016; MAIA et al., 2018; MESSIAS et al., 2020), bem como enfatizado nos resultados destacados na subseção anterior, que indicou que a estrutura do futebol feminino dos clubes profissionais ainda encontra-se em transição do amadorismo para a sua profissionalização – o que pode comprometer a análise de sua influência no desempenho.

Cabe ressaltar que 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 com a sua 3ª posição no Ranking da FIFA (UEFA, 2017), com seu pioneirismo quanto à profissionalização do futebol feminino.

Conforme observado na pesquisa, 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 pelos seguintes fatores: orçamento anual 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, respectivos comitês (UEFA, 2017).

Somado aos resultados da presente pesquisa, é possível observar que a estrutura do futebol feminino dos clubes ingleses se destaca. Neste mercado, os clubes profissionais possuem uma empresa específica referente ao futebol masculino e uma empresa específica referente ao futebol feminino, apresentando relatórios financeiros independentes. Os resultados observados na pesquisa revelam que tais clubes não apenas investem no futebol feminino, mas possuem uma empresa própria para gerenciar o futebol feminino; assim, as informações sobre o futebol feminino permitem avaliar o desempenho do clube de uma forma mais segura, bem como prospectar cenários futuros.

Por outro lado, em outros mercados, como o argentino e brasileiro, o futebol feminino ainda está sendo maturado, transpondo o futebol amador para o futebol profissional. Assim, apesar de existirem muitas leis, normas e orientações técnicas, como por exemplo no Brasil, a Lei Pelé, a Lei do Profut, a ITG 2003 (R1) e a OTG 2003, que se aplicam às entidades desportivas de uma forma geral, não especificando a modalidade, os clubes ainda não têm apresentado informações específicas sobre as equipes femininas, seja quanto à Estrutura Física ou Estrutura Econômico-Financeira, como apresentado por alguns clubes europeus.

6 CONCLUSÃO

À luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos, o presente estudo analisou os fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino e seu possível reflexo no desempenho dos clubes profissionais das ligas mais fortes do mundo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa predominantemente exploratória e quantitativa, com a aplicação de técnicas uni e multivariadas, a partir do SPSS®.

Os resultados da Análise Fatorial indicaram três fatores a partir das cargas fatoriais das variáveis que mais impulsionam a estrutura do futebol feminino, nomeados: (1) *Pressão dos stakeholders* (Endividamento, Hegemonia no futebol masculino e Torneios FIFA realizados); (2) *Pressão por Diversidade* (Representatividade feminina na alta gestão, Confederação de vínculo e Internacionalização de atletas); (3) *Tamanho do clube* (Porte). Tal observação ratifica os pressupostos da Teoria Institucional que apontam que as organizações (no caso os clubes de

futebol) podem ser afetados por diferentes mecanismos institucionais de isomorfismo (coercitivo, normativo, mimético) – o que confirma a primeira hipótese do estudo.

A aplicação da análise de *clusters* permitiu observar que os 61 clubes da amostra se agruparam em três *clusters*. O *cluster* 1 denominado *Estrutura de futebol feminino madura*, constituído por 18 clubes, com destaque aos clubes ingleses. O *cluster* 2 denominado *Estrutura de futebol feminino em desenvolvimento*, formado por 40 clubes, com destaque aos clubes brasileiros e argentinos. E, o *cluster* 3, denominado *Estrutura de futebol feminino imatura*, constituído por três clubes. É importante ressaltar que, quando suprimido a idade, destacam-se com melhor Estrutura Física do futebol feminino, respectivamente: o francês, Olympique Lyonnais; os ingleses, Crystal Palace FC e Manchester City FC; e, o espanhol, RCD Espanyol.

Ademais, a análise de conteúdo dos relatórios financeiros e a estatística descritiva dos índices de estrutura de futebol feminino dos clubes indicou que os clubes europeus possuem melhor estrutura de uma forma geral, apesar de que, a exceção de alguns clubes europeus, ainda é incipiente a apresentação dos clubes profissionais no tocante às informações relacionadas à Estrutura Física e Estrutura Econômico-Financeira do futebol feminino.

Por fim, quanto à estatística descritiva das variáveis de desempenho dos clubes de futebol, observou-se que os clubes que possuíam equipe feminina em 2017-2018 obtiveram desempenho econômico-financeiro médio superior aos clubes que não possuíam, tanto em relação ao ROA quanto ao ROE. Contudo, os resultados do Teste-T sinalizaram que há diferenças estatisticamente significantes entre as médias apenas quanto à *performance* do capital humano – o que rejeita a segunda hipótese do estudo. Todavia, cabe ressaltar que o baixo nível de evidenciação pelos clubes de futebol, brasileiros e europeus sinalizado pela literatura, bem como a incipiente estrutura do futebol feminino dos clubes profissionais observada na presente pesquisa, pode ter comprometido a análise de seu reflexo no desempenho dos clubes.

A contribuição conceitual desta pesquisa reside na busca de melhor entendimento da estrutura do futebol feminino dos clubes profissionais, bem como da sua possível relação com o respectivo desempenho, visando a contribuir com evidências teórico-empíricas sobre esse ponto. Nesse sentido, este trabalho se insere em uma nova linha de discussão, haja vista não serem encontrados textos acadêmicos nacionais e internacionais sobre a matéria em questão. Assim, estima-se potencial de contribuição quanto à: identificação de fatores que impulsionam a estrutura do futebol feminino dos clubes profissionais das ligas mais fortes do mundo, à luz da Teoria Institucional; construção e categorização do índice de estrutura do futebol feminino – IEFF; e, sinalização de reflexo no desempenho, à luz da RBV.

Esta pesquisa centrou 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 de dados da pesquisa. Ademais, outra limitação do estudo faz alusão à concentração da análise quantitativa em função de dados secundários, pelo conjunto dos relatórios anuais contábil-financeiros auditados, dependendo das informações evidenciadas pelas entidades desportivas. Cabe ressaltar que, apesar do rigor metodológico, os resultados foram obtidos a partir de uma amostra intencional de clubes profissionais, em geral, com baixo nível de evidenciação, de modo que as conclusões não podem ser generalizadas. Não obstante a isso, segue uma abordagem predominantemente quantitativa, portanto algumas nuances deixam de ser exploradas em função dessa escolha.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se a abrangência de um período maior de análise, bem como a aplicação da abordagem fenomenológica, que possivelmente reduziria possíveis “ruídos” no tocante às inferências do presente estudo.

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.

ARAKELIAN, J. S.; BRITO, E. Z.; ROSENTHAL, B. The Legitimation of Global Football Brands in the Brazilian Marketplace. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2020.

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.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16., pp. 386-405, 1937.

CONMEBOL. *Regulamento de Futebol: licenças de clubes foi aprovado*. Conmebol [online], 30 set. 2016. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/>>. 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.

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.

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.; 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.

ECA. *Women's Football Committee: women's club football analysis*. ECA [online], 2014. Disponível em: <<https://www.ecaeurope.com/>>. Acesso em: 24 maio 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.

FENG, G.; JEWELL, T. Productivity and efficiency at English football clubs: a random coefficient approach. *Scottish Journal of Political Economy*, p. 1-34, 2018.

FIFA. *Women's football survey*. 2014. Disponível em: <www.fifa.com>. Acesso em: 24 maio 2019.

FIFA. *FIFA 2.0: the vision for the future*. 2016. Disponível em: <www.sportanddev.org/>. Acesso em: 24 maio 2019.

FIFPRO. *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.

GREEN, C. P.; HOMROY, S. Female directors, board committees and firm performance. *European Economic Review*, v. 102, ed. C, p. 19-38, 2018.

IFFHS. *Club World Ranking* 2018. Disponível em: <<https://iffhs.de/>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

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.

KRINGSTAD, M. Is gender a competitive balance driver? Evidence from Scandinavian football. *Cogent Social Sciences*, v. 4, n. 1, p. 1-15, 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.; 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.; 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.

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.; MARTINS, V. Q.; KRONBAUER, C. A. A evidenciação de informações contábeis obrigatórias e voluntárias: um estudo em clubes de futebol brasileiros. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Vitória, ES, Brasil, v. 25, 2018.

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.

MESSIAS, D.; GALLINA, A. S.; FERREIRA, J. C.; ZANCHET, A. 'Impairment test' em jogadores de futebol: análise dos Trigger events que justificam a realização do teste de recuperabilidade em atletas profissionais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 11, n. 1, p. 80-94, 2020.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.

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.; AMBRONI, N. Governança e futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 7, n. 2, 2018.

NORTH, D. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

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.

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.

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/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

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.

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.

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.

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.

SLACK, T. Theoretical diversity and the study of sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, v. 29, p. 239-242, 1994.

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.

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.

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. *Women's football across the national associations 2017*. UEFA, 2017. Disponível em: <<https://preview.thenewsmarket.com/>>. 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.; SCELLES, 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.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York: FreePress, 1985.

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.