

**REFLEXOS DA ESTRUTURA DE FUTEBOL FEMININO NO DESEMPENHO DE CLUBES
NACIONAIS E INTERNACIONAIS**

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MÁRCIA MARTINS MENDES DE LUCA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

REFLEXOS DA ESTRUTURA DE FUTEBOL FEMININO NO DESEMPENHO DE CLUBES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

1 INTRODUÇÃO

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 campeonato masculino (EXAME, 2019). Com mais de 200 empresas de radiodifusão e com muitos jogos transmitidos em horário nobre na rede de televisão, a FIFA estimou que, pela primeira vez, a última Copa do Mundo de Futebol Feminino atraiu um bilhão de espectadores (BBC, 2019). Com o crescente interesse pelo futebol feminino, empresas de varejo mostram uma tendência semelhante aos recordes de audiência: a Nike, por exemplo, relata que camisas da seleção feminina foram as mais vendidas de todos os tempos, entre homens e mulheres (TORRES, 2019). Esses dados exprimem relevância e potencialidade econômica ao futebol feminino mundial.

Nessa perspectiva, o aumento da receita para torneios de mulheres é avaliado pela FIFA em crescimento vertiginoso e, para não perder o protagonismo no comando dos torneios mundiais, apresentou ideia de criar um Mundial de Clubes feminino (RIZZO, 2020). Para tanto, a federação pretende investir US\$ 1 bilhão no futebol feminino até 2022, com este torneio anual ou a cada dois anos, para fortalecer o crescimento da modalidade (RIZZO, 2020).

De acordo com Balardin et al. (2018), mais de 29 milhões de mulheres jogam futebol ao redor do mundo. 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). Contudo, em muitos outros países, a realidade é bem diferente.

No Brasil, por exemplo, apenas na última década duas regulamentações passaram a exigir investimentos em futebol feminino pelos clubes profissionais. 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 julho de 2021, ao embarcarem com destino às Olimpíadas de Tóquio, as atletas da seleção brasileira, Formiga, Tamires e Bia Zaneratto, propuseram reflexão sobre o fato de a modalidade feminina ainda estar “parada no tempo”, que precisa avançar quanto a sua visibilidade e aos investimentos, quando comparado à masculina. Atualmente, o futebol feminino recebe aporte similar de investimento que os homens recebiam há 40 anos atrás (LANCE, 2021).

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.

Esta pesquisa preenche, portanto, lacuna primordial observada a partir da identificação de reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho de clubes, nacionais e internacionais. Neste sentido, explora uma das problemáticas elencadas por Nakamura e Cerqueira (2021), no tocante à diversidade de gênero no contexto do futebol e estratégias dos clubes.

Com amparo nas contribuições de estudos sobre futebol feminino, oriundos de disciplinas sociológicas (BALARDIN et al., 2018; DUNN, 2016; KNIJNIK, 2015; MCLACHLAN, 2019; WOODWARD, 2017) e econômicas (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019), um foco peculiar foi definido, buscando-se obter uma melhor compreensão dos reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho dos clubes, na tentativa de contribuir com novas evidências sobre essa questão. Destarte, pretende-se, além de preencher essa lacuna de pesquisa e superar limitações de estudos anteriores, contribuir para a literatura, já que não foram encontrados textos acadêmicos nacionais e internacionais sobre a matéria em questão.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

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).

Nesse contexto, ante a necessidade de geração de mais receitas de todas as fontes (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019), identificar de que forma a estrutura do futebol feminino têm potencial para incrementar o desempenho organizacional dos clubes profissionais, tanto em nações desenvolvidas como emergentes, é crucial para a sustentabilidade corporativa do futebol feminino.

Argumentos teóricos, como os fundamentos da Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), defendem o ponto de vista de que o sucesso de uma organização é derivado de sua capacidade de montar e explorar uma combinação adequada de recursos. Entende-se, portanto, com base na VBR, 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; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984) – operacional, econômico-financeiro e de geração de valor.

Diante do exposto, em face do contexto do estudo e considerando as lacunas citadas, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: **Quais os possíveis reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes?**

Sob este prisma, a pesquisa tem por objetivo geral analisar reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes profissionais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

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 (VBR), 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 VBR, avalia todos os recursos internos disponíveis como parte dos fatores para o crescimento das firmas. Nessa 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). Dentre estes recursos, os intangíveis representam uma parcela significativa.

Destacam-se ainda, outros importantes estudiosos que contribuíram para esta teoria. Rumelt (1984) defende 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. 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.

Sob esse ponto de vista, a principal causa da variação observada no desempenho das organizações pode ser examinada pela natureza específica de seus recursos e competências acumuladas. A aplicação da alavanca estratégica da VBR 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 VBR, 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.

Nesse contexto, 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 VBR 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 VBR 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.

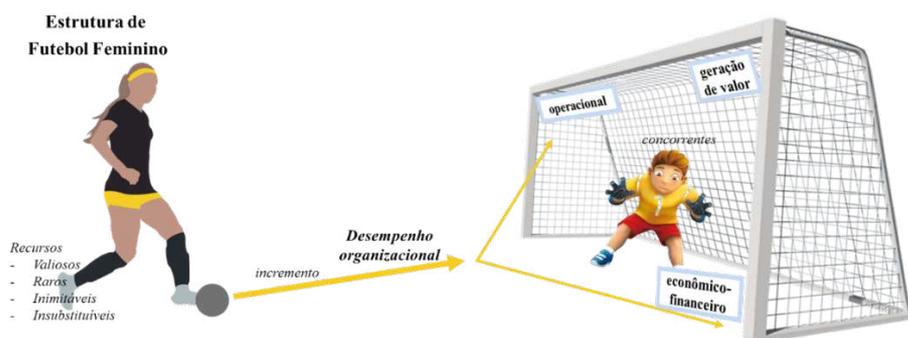
A partir dos ativos intangíveis, mais especificamente, os Direitos federativos dos(as) atletas, alguns estudos identificaram o desempenho operacional dos clubes de futebol a partir de diferentes *proxies*: *Performance* do capital humano, calculada a partir da razão entre Receitas

de transferências e Direitos federativos dos atletas (MAIA; CARDOSO, 2019; MAIA; VASCONCELOS, 2020; 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; MAIA; VASCONCELOS, 2020; 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 têm-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 relevância no âmbito dos clubes, incluindo ou transformando seus recursos humanos em valiosos, raros, com dificuldade de serem imitados e de serem substituídos. A Figura 1 ilustra os investimentos em futebol feminino, especialmente nas jogadoras (atletas), como recurso capaz de favorecer incremento no desempenho organizacional dos clubes.

Figura 1 - Futebol feminino e o incremento no desempenho organizacional dos clubes



Fonte: Elaborada pelos autores.

À luz da VBR, pode-se observar, por meio da Figura 1, que os investimentos em futebol feminino dos clubes podem ser utilizados como estratégia de dirigentes e gestores na utilização de seus recursos, tornando-os valiosos, raros, difíceis de imitar e de serem substituídos, favorecendo o incremento no desempenho organizacional em um mercado tão competitivo como o do futebol.

Nessa perspectiva, os clubes podem 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 devem tratar o futebol feminino como um produto diferenciado – avalia Nina de Abreu, coordenadora de futebol feminino do Atlético-MG (COSTA; 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).

Com assento nos argumentos oferecidos pela, ainda, parca literatura pertinente, como já se adiantou (CORTSEN, 2016; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; 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), e sob os fundamentos da VBR (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), a hipótese geral do estudo alça que: **(H₁) A estrutura de futebol feminino cria valor nos clubes profissionais de futebol, a partir dos recursos aplicados, incrementando o desempenho organizacional.**

Para tanto, são analisados o desempenho operacional (*Performance* do Capital Humano – PCH; *Performance* do Capital Relacional e Estrutural – PCRE), o desempenho econômico-financeiro (Retorno sobre o Ativo – ROA; Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE) e o desempenho de geração de valor (Q de Tobin – QT; Football Finance Indicator – FFI).

Observando-se os preceitos da VBR, presume-se que os ativos intangíveis podem influenciar o desempenho desportivo dos clubes. Tem-se ainda, que os atletas, considerados recursos estratégicos humanos, são utilizados para o sucesso competitivo do clube no que tange as suas habilidades, experiências e capacidades, e, portanto, geram benefícios operacionais e econômicos (GALVÃO; DORNELAS, 2017). Assim, quanto ao desempenho operacional, propõe-se como hipóteses operacionais: **(H_{1a})** A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente a *performance* do capital humano dos clubes; e **(H_{1b})** 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, na análise referente ao desempenho econômico-financeiro, bem como ao desempenho de geração de valor, uma relação positiva com a estrutura de futebol feminino, pois indica que os clubes obtiveram uma rentabilidade positiva associada a sua atividade operacional.

Dessa forma, considerando as premissas da VBR, estudos anteriores (FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; SOCCEREX, 2019) e as *proxies* utilizadas no estudo, propõe-se como hipóteses operacionais: **(H_{1c})** A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o retorno sobre o ativo; **(H_{1d})** A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o retorno sobre o patrimônio líquido; **(H_{1e})** A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o Q de Tobin; e **(H_{1f})** A estrutura de futebol feminino dos clubes influencia positivamente o Football Finance Indicator.

4 METODOLOGIA

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. O objeto central da pesquisa, por sua vez, compreende a estrutura do futebol feminino e seu possível incremento no desempenho organizacional dos respectivos clubes.

Conforme outros estudos (MAIA; VASCONCELOS, 2016; NASCIMENTO et al., 2015), a população do presente artigo 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.]).

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

A amostra é composta por 102 clubes, de 22 países, listados no Club World Ranking (CWR) 2018 – TOP 400, que apresentaram os dados necessários para a pesquisa publicados até 30 de abril de 2019, tendo em vista que os dados das temporadas mais recentes ainda não estavam disponíveis no período de realização da coleta de dados, finalizada em 15 de fevereiro de 2020.

Quanto à amostra da pesquisa, destaca-se ainda, 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).

Procedendo a 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, por um pesquisador e, posteriormente, revisado por dois pesquisadores simultaneamente.

Cabe destacar que os dados relacionados ao construto Estrutura de futebol feminino foram extraídos dos relatórios anuais disponibilizados pelos clubes, bem como dos seus portais eletrônicos. 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-se 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, este estudo se propôs a investigar os fatores determinantes especificamente para a estrutura do futebol feminino, mas também seu possível reflexo no desempenho organizacional dos clubes, de uma forma geral.

Com base nos dados coletados, foram utilizadas três *proxies* do construto Estrutura do futebol feminino desenvolvidas para o estudo a partir da literatura estudada (BALARDIN et al., 2018; FIFA, 2019; UEFA, 2017): Índice de Estrutura do Futebol Feminino (IEFF), calculado com base no somatório de todas as 31 variáveis investigadas referentes às categorias específicas da Estrutura do Futebol Feminino; Índice de Estrutura Física do Futebol Feminino (IEFF-F), calculado com base no somatório de todas as 14 variáveis referente à categoria Estrutura Física; e Índice de Estrutura Econômico-Financeira do Futebol Feminino (IEFF-EF), calculado com base no somatório de todas as 17 variáveis referentes à categoria Estrutura Econômico-Financeira (Quadro 1).

Quadro 1 – Variáveis referentes à composição do Índice Estrutura do Futebol Feminino (IEFF), por categoria (IEFF-F e IEFF-EF)

Estrutura de Futebol Feminino	
Categoria: Estrutura Física	
Variável	Operacionalização
FF	Dummy referente à evidência de uma equipe principal feminina em 2017-2018

REP	Proporção de mulheres no elenco feminino da equipe principal do clube em relação elenco masculino
CRIA	<i>Dummy</i> , indicando se o clube implementou o futebol feminino antes de 2015, ou não
REAT	<i>Dummy</i> , indicando se o clube reativou o futebol feminino antes de 2015, ou não
BAS	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de categorias de base femininas em 2017-2018
CT	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de centro de treinamento para atletas do futebol feminino
ACA	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de academia de formação/educação para atletas do futebol feminino
SAL	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de salários para as atletas do futebol feminino
CONV	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de alguma convocação de atletas do clube para as suas seleções nacionais
SEL	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de número de seleções nacionais que convocaram suas atletas
ATL	<i>Dummy</i> referente à evidenciação específica do número de atletas convocadas para as respectivas seleções nacionais
SUP	<i>Dummy</i> referente à evidenciação específica do suporte médico para as equipes do futebol feminino
GES	<i>Dummy</i> referente à evidenciação de gestão própria do futebol feminino
UGC	<i>Dummy</i> referente à percepção do futebol feminino como Unidade Geradora de Caixa – UGC
Categoria: Estrutura Econômico-Financeira	
Variável	Operacionalização
INV	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes aos investimentos no futebol feminino
INT	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes ao ativo intangível do futebol feminino
REC	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes às receitas do futebol feminino
CUS	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes aos custos do futebol feminino
ROB	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes ao lucro bruto do futebol feminino
DES	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes às despesas gerais do futebol feminino
FOPG	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes à folha de pagamento do futebol feminino
AUDT	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes às despesas com auditores do futebol feminino
AMO	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes às amortizações do futebol feminino
DEP	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes às depreciações do futebol feminino
ODE	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes a outras despesas do futebol feminino
ROL	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes ao resultado operacional líquido do futebol feminino
TRA	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referente ao resultado com transferências do futebol feminino
RFIN	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referente ao resultado financeiro do futebol feminino
EBIT	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referente ao EBIT do futebol feminino
IMP	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes aos impostos e taxas do futebol feminino
RLE	<i>Dummy</i> referente à evidenciação dos valores referentes ao resultado líquido do exercício do futebol feminino

Fonte: Elaborado pelos autores.

O construto desempenho organizacional representa a variável dependente verificada sob três perspectivas: operacional, considerando a *Performance* do capital humano (PCH) – calculada a partir da razão entre Receitas de transferências e Direitos federativos dos atletas – e a *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; econômico-financeiro, considerando o Retorno sobre Ativo (ROA) – calculado a partir da razão entre o Lucro Operacional e o Ativo Total – e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) – calculado a partir da razão entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido; de geração de valor, considerando o Q de Tobin (QT), calculado pela razão entre o Valor de Mercado e o Ativo Total, e o *Football Finance Indicator* (FFI) (2018).

Como variáveis independentes (explicativas), por sua vez, foram utilizadas as *proxies* referentes à Estrutura do Futebol Feminino, com base no IEFF: Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Física (IEFF-F) e Índice de Estrutura do Futebol Feminino – Econômico-financeira (IEFF-EF).

Quanto às técnicas aplicadas, para atendimento ao objetivo geral foram realizados testes de correlação e regressão, assim como utilizado em estudos empíricos anteriores no contexto do futebol feminino (BREDTMANN; CARSTEN; OTTEN, 2016; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCHELLES; MORROW, 2019), entre as *proxies* de estrutura do futebol feminino e de desempenho organizacional dos 102 clubes de futebol, referentes à temporada 2017-2018. Adicionalmente, realizou-se uma análise exploratória quanto às possíveis diferenças entre os clubes que possuíam equipes femininas em 2017-2018 e os demais.

Ressalta-se ainda que foram consideradas as seguintes 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); e auditoria independente (AUD).

Cabe mencionar que, em cada uma das seis Equações referentes aos modelos de regressão quanto aos desempenhos investigados, foram considerados ainda: β_0 , a constante; β_i , os coeficientes parciais de regressão de cada variável; e, ε_t , os valores residuais e possíveis erros de medição.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em atendimento ao objetivo do estudo, foram verificadas relações entre a estrutura de futebol feminino (IEFF) e suas categorias com o desempenho (operacional, econômico-financeiro e de geração de valor) dos 102 clubes profissionais da amostra, por meio das análises de correlação e de regressão. Adicionalmente, realizou-se uma análise exploratória quanto às possíveis diferenças entre os clubes que evidenciaram possuir equipes femininas (FF) em 2017-2018 e os demais, a partir da análise descritiva e teste de diferenças entre médias.

Preliminarmente, explora-se, a partir da Tabela 1, a estatística descritiva das variáveis referentes ao desempenho organizacional, a fim de examinar 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 possuir equipes femininas (FF) em 2017-2018 e os demais.

Tabela 1 – Análise descritiva

Desempenho organizacional		FF	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
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
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
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: (FF) Futebol Feminino 2017-2018; (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: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, 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. Tais resultados estão alinhados aos pressupostos teóricos da VBR (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984). Por outro lado, os clubes com equipe feminina em 2017-2018 apresentaram desempenho médio inferior, tanto em relação ao desempenho operacional (PCH e PCRE) como ao de geração de valor (QT e FFI), contrariando o que se esperava.

Contudo, faz-se necessário analisar a significância estatística quanto às diferenças entre as médias das distribuições. A Tabela 2 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 2 – 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%

(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: Dados da pesquisa.

Com base no teste de Levene (Tabela 2), 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, 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 3 apresenta os resultados do teste de correlação de Pearson.

Tabela 3 – 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: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 3 revelam uma correlação positiva 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 significativa com o IEFF e suas categorias.

Do exposto, mesmo com um baixo nível de evidenciação dos clubes de futebol quanto ao futebol feminino, a correlação positiva 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 (CORTSEN, 2016; FARIA; DANTAS; AZEVEDO, 2019; KLEIN, 2018; KRINGSTAD, 2018; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019) e sob o fundamento da VBR (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; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2019), a fim de responder à questão de pesquisa. Para tanto, ressalta-se que foram utilizadas as seguintes variáveis: 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 4 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 4 – Análise de regressão

Variáveis independentes	Desempenho organizacional					
	Operacional		Econômico-financeiro		De geração de valor	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6

	PCH	PCRE	ROA	ROE	QT	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
COM	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%

(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: Dados da pesquisa.

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 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).

Mesmo com o baixo nível de evidenciação nos relatórios dos clubes, identificado no presente estudo e já levantado por estudos anteriores recentes (CUNHA; MACHADO; MACHADO, 2020; GAZZOLA et al., 2019; MAGLIO; REY, 2017; MAIA; VASCONCELOS, 2020; REZENDE; DALMÁCIO, 2015), pode-se inferir que a estrutura do futebol feminino influencia o desempenho de geração de valor nos clubes analisados no período em análise (exercício financeiro de 2018 ou temporada 2017-2018).

Ademais, 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 considerado uma limitação do estudo.

Por outro lado, o último modelo de regressão, que apresentou significância estatística, mostrou que a Estrutura Econômico-Financeira de Futebol Feminino (IEFF-EF) 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, especialmente nos clubes que estão em transição do amadorismo para o profissionalismo na modalidade. Em contrapartida, 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.

O Quadro 2 ilustra a síntese dos achados da pesquisa, referentes à questão de pesquisa.

Quadro 2 – Síntese dos resultados esperados e observados

Desempenho organizacional		Hipótese operacional	Resultado esperado	Resultado observado	
				IEFF-F	IEFF-EF
Operacional	PCH	H_{1a}	+	+	+
	PCRE	H_{1b}	+	+	+
Econômico-financeiro	ROA	H_{1c}	+	+	+
	ROE	H_{1d}	+	+	+
De geração de valor	QT	H_{1e}	+	-	+
	FFI	H_{1f}	+	+	+*

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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos resultados dos testes de regressão múltipla, o Quadro 2 revela que apenas a hipótese operacional H_{1f} referente à influência positiva 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_{1a} , H_{1b} , H_{1c} e H_{1d} , – referentes às variáveis de desempenho organizacional dos clubes que não apresentaram significância estatística, ou ainda que apresentaram resultado diverso do esperado – H_{1e} .

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa investigou reflexos da estrutura do futebol feminino no desempenho dos clubes, verificando a influência do IEFF (Índice de Estrutura do Futebol Feminino) no desempenho organizacional dos clubes de futebol profissionais. Assim, a partir da análise de

102 clubes ranqueados pelo Club World Ranking (CWR) 2018 – TOP 400, de 22 nacionalidades, o objetivo da pesquisa foi atendido pela aplicação de testes de correlação e regressão linear múltipla, e, adicionalmente, de testes de diferenças entre médias.

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 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 (2017-2018).

Por outro lado, a análise de correlação entre os índices de estrutura de futebol feminino e o 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).

As análises de regressão confirmaram apenas a hipótese operacional H_{1f} 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_{1a} , H_{1b} , H_{1c} e H_{1d} – referentes às variáveis de desempenho que não apresentaram significância estatística, ou ainda, que apresentaram resultado diverso do esperado – H_{1e} .

Em síntese, conclui-se que 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 do trabalho foi atingido, sendo que a hipótese geral não pode ser aceita já que não foi confirmado o efeito da estrutura de futebol feminino no desempenho operacional e econômico-financeiro dos clubes nacionais e internacionais estudados.

Assim, a contribuição conceitual desta pesquisa reside nas evidências científicas no tocante à identificação da estrutura de futebol feminino dos clubes, bem como da sua possível relação com o desempenho organizacional. Nesse sentido, este trabalho preenche lacunas científicas quanto à identificação de reflexos da estrutura de futebol feminino no desempenho organizacional dos clubes, à luz da VBR. Ademais, orienta ações, políticas e condutas de (re)investimentos de *shareholders* e *stakeholders* nos 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 nos níveis 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 estrutura de futebol feminino, sabendo-se da sua complexidade, com todas as nuances institucionais, físicas e econômico-financeiras. Assim, uma das suas principais contribuições está na indicação de caminhos alternativos que podem promover o desenvolvimento do futebol feminino nos 102 clubes analisados.

Cabe salientar algumas limitações do estudo que podem servir de pontapé inicial para novas investigações. Como já ressaltado na metodologia, esta pesquisa centra sua análise em apenas um período, temporada 2017-2018, tendo em vista que os dados da temporada mais recente ainda não estavam disponíveis no período 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.

Destaca-se que 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, entre estas o QT que foi considerado como *proxy* de desempenho de geração de valor, apesar de, originalmente, compreender valor de reposição.

A abordagem fenomenológica também poderia reduzir 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 não captado pela abordagem quantitativa sobre a qual se sustenta o viés de análise do problema. 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.

Contudo, considera-se que esta pesquisa, ao se debruçar sobre 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, e da significância estatística observada no tocante à influência positiva da estrutura do futebol feminino na geração de valor dos clubes.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 jul. 2019.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

DUNN, C. Globalising women's football: Europe, migration and professionalization. *Sport in History*, v. 36, n. 2, p. 251-253, 2016.

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 jul. 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.

FIFA - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Statutes*. 2019. Disponível em: <www.sportanddev.org/>. Acesso em: 06 ago. 2019.

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.

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.

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

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.

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.

KRINGSTAD, M. Is gender a competitive balance driver? Evidence from Scandinavian football. *Cogent Social Sciences*, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2018.

LANCE. "Presas nos anos 80": jogadoras da Seleção criam ação para aumentar a visibilidade do futebol feminino. Lance [online], 15 jul., 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/fora-de-campo/presas-nos-anos-jogadoras-selecao-criam-acao-para-aumentar-visibilidade-futebol-feminino.html>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

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. *Ativo intangível com evidenciação contábil e desempenho dos clubes de futebol brasileiros e europeus*. 2013. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil, 2013.

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.; VASCONCELOS, A. C. Futebol feminino nos clubes profissionais: fatores institucionais e reflexos no desempenho. *Anais dos Seminários em Administração, SemeAD*, São Paulo, SP, Brasil, v. 23, 2020.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

RUMELT, R. P. Foreword. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-based competition*. New York: John Wiley, 1984.

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.

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.

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. 2020.

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.

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. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.005>

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

WOODWARD, K. Women's time?. *Sport in Society*, v. 20, n. 5-6, p. 689-700, 2017.