



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA LAYANA DA SILVA CAMÊLO

**A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A EVOLUÇÃO DO
FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.**

Caruaru
2025

LARISSA LAYANA DA SILVA CAMÊLO

**A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A EVOLUÇÃO DO
FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Engenharia de operações e processos da produção.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Amanda Carvalho Miranda.

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Camêlo, Larissa Layana da.

A relação entre as práticas de gestão e a evolução do futebol feminino no
Brasil / Larissa Layana da Camêlo. - Caruaru, 2025.

82 p. : il., tab.

Orientador(a): Amanda Carvalho Miranda

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2025.

Inclui referências.

1. Gestão esportiva. 2. Planejamento estratégico. 3. Análise das práticas
de gestão. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Futebol feminino. I. Miranda,
Amanda Carvalho. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

LARISSA LAYANA DA SILVA CAMÊLO

**A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A EVOLUÇÃO DO
FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Engenharia de
Produção do Campus Agreste da Universidade
Federal de Pernambuco – UFPE, na
modalidade de monografia, como requisito
parcial para a obtenção do grau de bacharel em
Engenharia de Produção.

Aprovada em: 10/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Amanda Carvalho Miranda (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Augusto José da Silva Rodrigues (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Ramon Swell Gomes Rodrigues Casado (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho aos meus pais e às meninas que ainda sonham.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha mais profunda gratidão à minha mãe, Rosa, e ao meu pai, José, sem vocês, este trabalho jamais teria sido possível. Sei que muitas vezes abriram mão de seus próprios sonhos para me proporcionar oportunidades, e reconheço isso todos os dias. Este trabalho é, de certa forma, um reflexo do que aprendi com vocês: determinação e amor. Obrigado por serem minha base.

Agradeço à minha irmã, Letícia, minha parceira de jornada em todos os momentos, nada faria mais sentido sem você nessa caminhada.

Não teria sido possível chegar até aqui sem meus amigos da graduação. À você, Felipe, que desde o primeiro dia em que nos conhecemos, você segurou minha mão e nunca mais soltou. Foi minha dupla em todos os sentidos. Mayara, foram tantas conversas, risadas e lágrimas de felicidade, fico tão feliz por ter conhecido você. Mirles, seu jeito leve e espontâneo sempre teve o poder de me fazer sorrir, mesmo nos momentos mais difíceis. Bia, sua paciência em me explicar tantas coisas e sua sinceridade em outras foram importantes para meu crescimento, sou imensamente grata por ter cruzado com você na vida.

Por estar sempre comigo, agradeço a você, Júlia. Por viver e compartilhar tudo da vida comigo, todos os dias e em todas as horas.

Eduarda, nos esbarramos pela vida de forma tão aleatória. Quando pensávamos estar seguindo caminhos parecidos durante a graduação, tivemos nossa rota mudada. No entanto, o destino nos reconduziu a um ponto de convergência: o futebol. Obrigada por estar presente em todas as fases da minha vida.

O futebol feminino me trouxe muitas coisas, mas, principalmente, vocês. Bianca, aprendi tanto contigo e às vezes parecemos até uma só. Quero te agradecer não apenas por todas as vivências que o futebol nos proporcionou, mas também pelo apoio e pelas ideias que foram essenciais para este projeto. Sem você, eu não teria chegado até aqui. Amanda, ao seu lado, vivi um dos momentos mais felizes da minha vida. Cada risada, cada momento de apoio, tudo torna você especial para mim. Sou eternamente grata por ter você.

Agradeço à minha orientadora, Amanda, por sua orientação, paciência e dedicação, que me deram clareza nos momentos de dúvida e foram essenciais para meu desenvolvimento acadêmico. Sou muito grata por aprender com uma profissional tão dedicada.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Pernambuco por ter me dado a oportunidade de viver essa experiência acadêmica. Agradeço por cada desafio enfrentado, por cada aprendizado e por todas as pessoas que contribuíram para essa jornada.

RESUMO

Nos últimos anos, o futebol feminino tem se consolidado como uma realidade global, deixando de ser apenas um sonho distante. No Brasil, a modalidade tem experimentado uma mudança notável nas últimas décadas, exibindo certos avanços e desafios. Dessa forma, o estudo busca identificar a relação entre as práticas de gestão implementadas por clubes de futebol e pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e o desenvolvimento do futebol feminino no Brasil, com ênfase nos principais desafios enfrentados e nos avanços obtidos nos últimos anos. Para a composição do trabalho, foram analisados artigos acadêmicos e informações de sites especializados, como o da CBF e de clubes de futebol. A análise identifica as abordagens de gestão utilizadas por times e confederações, realçando a importância de um projeto eficiente que consiga captar investimentos, tornar as jogadoras profissionais e engajar o público. Adicionalmente, o estudo explora as disparidades presentes entre o futebol feminino brasileiro e de outros países, principalmente no que se refere a verbas, profissionalização e divulgação. Com a finalização da análise, é demonstrado que, a modalidade no Brasil tem um grande potencial de crescimento em diversos setores, mesmo que ainda não seja aproveitada da maneira correta por seus gestores. Necessitando assim, de um melhor planejamento estratégico por parte de seus responsáveis, além da aplicação de ações governamentais que garantam a consolidação do futebol feminino como um ramo autossustentável e competitivo no país, com um maior foco em uma gestão que priorize a particularidade da modalidade e estimule um cenário de igualdade e valorização para as atletas.

Palavras-chave: futebol feminino; gestão esportiva; desenvolvimento de atletas.

ABSTRACT

In recent years, women's football has established itself as a global reality, moving beyond being a distant dream. In Brazil, the sport has experienced significant changes in recent decades, showcasing both advancements and challenges. This study aims to identify the relationship between the management practices implemented by football clubs and the Brazilian Football Confederation (CBF) and the development of women's football in Brazil, focusing on the main challenges faced and the progress made in recent years. For the development of this study, academic literature and data from specialized sources, including the official websites of the Brazilian Football Confederation (CBF) and football clubs, were analyzed. The analysis examines the management approaches used by teams and federations, emphasizing the importance of an efficient project that can attract investment, professionalize players, and engage the public. Additionally, the study explores the disparities between Brazilian women's football and in other countries, particularly regarding funding, professionalization, and publicity. The analysis concludes that the sport in Brazil has great growth potential across various sectors, although it is still not being fully leveraged by its managers. Therefore, a more strategic planning approach is required by those responsible, along with government actions that ensure the consolidation of women's football as a self-sustaining and competitive branch in the country, with a greater focus on management that prioritizes the particularities of the sport and fosters an environment of equality and appreciation for the athletes.

Keywords: women's football; sports management; athlete development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Parte traseira decorada de um espelho de bronze com uma mulher jogando cuju.	18
Figura 2 –	A pintura "As Criadas" de Du Jin, (por volta de 1465-1509), mostra mulheres cortesãs jogando cuju no jardim do palácio.	19
Figura 3 –	Anúncio da primeira partida do British Ladies' Football Club.	20
Figura 4 –	Dick, Kerr Ladies, o inovador clube de futebol feminino da Inglaterra.	21
Figura 5 –	Camp Nou recebe 91 mil torcedores para Barcelona x Real Madrid.	23
Figura 6 –	Sistematização das competências do gestor esportivo de acordo com as dimensões de competência técnica, contextual e comportamental.	39
Figura 7 –	Reestruturação no CT do Pinheirinho.	42
Figura 8 –	Quantidade de estádios utilizados pelos clubes nos campeonatos nacionais.	52
Figura 9 –	Títulos e vice-campeonatos do Brasileirão Feminino por clube (2013-2024).	56
Figura 10 –	Crescimento da premiação do Brasileirão e da Supercopa ao longo dos anos.	57
Figura 11 –	Distribuição de jogadoras na lista das melhores atletas sub-21 do mundo por clube.	61
Figura 12 –	Melhores do sub-21 por país em 2022.	62
Figura 13 –	Melhores do sub-21 por país em 2025.	62
Figura 14 –	Jogadoras femininas registradas abaixo, igual ou acima dos 20 anos por confederação (%).	62
Figura 15 –	Quantidade de registros de jogadoras femininas da CONMEBOL, abaixo, igual ou acima dos 20 anos.	63
Figura 16 –	Crescimento de despesas operacionais dos clubes por temporada.	66
Figura 17 –	Comparação das receitas do Corinthians e Palmeiras com os clubes da Europa.	71
Figura 18 –	Análise estratégica do futebol feminino no Brasil a partir da Matriz SWOT.	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Patrocinadores dos clubes do Brasileirão Feminino de 2025.	44
Tabela 2 –	Principais competições do futebol feminino brasileiro.	46
Tabela 3 –	Quartas-de-Final.	47
Tabela 4 –	Semifinal.	48
Tabela 5 –	Final.	48
Tabela 6 –	Relação dos clubes participantes.	48
Tabela 7 –	Relação dos clubes por Estado e Categoria.	49
Tabela 8 –	Estádios utilizados pelas equipes no Campeonato Brasileiro Feminino 2025.	50
Tabela 9 –	Premiação dos campeões e vice-campeões do Brasileirão Feminino (2013-2025).	53
Tabela 10 –	Premiação dos campeões e vice-campeões da Supercopa Feminina (2022-2025).	55
Tabela 11 –	Lista com as 21 melhores atletas sub-21 do mundo.	58
Tabela 12 –	Despesas operacionais dos clubes por temporada.	62
Tabela 13 –	Receitas da equipe feminina do Palmeiras.	63
Tabela 14 –	Receitas da equipe feminina do Corinthians do ano de 2024.	65
Tabela 15 –	Ranking das 15 equipes com maiores receitas do futebol feminino europeu.	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BLFC	<i>British Ladies Football Club</i>
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CND	Conselho Nacional de Desportos
CONCACAF	<i>Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football</i>
CONMEBOL	<i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i>
CT	Centro de Treinamento
EUA	Estados Unidos da América
FA	<i>Football Association</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FPF	Federação Paulista de Futebol
NWSL	<i>National Women's Soccer League</i>
REC	Regulamento Específico da Competição
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>
USSF	<i>United States Soccer Federation</i>
USWNT	<i>United States Women's National Soccer Team</i>
WFA	<i>World Federation of Advertisers</i>
WSL	<i>Women's Super League</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivos Gerais.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	METODOLOGIA.....	15
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2	BASE CONCEITUAL E REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	HISTÓRIA DO FUTEBOL FEMININO NO MUNDO.....	18
2.2	FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.....	25
2.3	GESTÃO ESPORTIVA: CONCEITOS E APLICAÇÕES.....	31
2.4	A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	34
2.5	CONCEITO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	36
2.6	COMPETÊNCIAS ESPERADAS PARA UM GESTOR ESPORTIVO.....	38
3	GESTÃO ESPORTIVA NOS CLUBES DE FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.....	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	50
4.1	INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DOS CLUBES.....	50
4.2	PREMIAÇÕES.....	54
4.3	GESTÃO DE TALENTOS E RETORNO FINANCEIRO NO FUTEBOL FEMININO.....	58
4.4	FINANÇAS.....	65
4.5	ANÁLISE ESTRATÉGICA DO FUTEBOL FEMININO NO BRASIL.....	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	76
	REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

O futebol feminino, nos últimos anos, vem se tornando uma realidade ao redor de todo o mundo, não sendo apenas mais um sonho longe de ser alcançado ou um esporte que não se enquadre na natureza da mulher, como foi determinado em 1941 no decreto-lei (3.199, de 14 de abril de 1941, artigo 54) no governo de Getúlio Vargas. Tendo em vista que, atualmente, há mais de 29 milhões de mulheres e meninas jogando futebol em todo o mundo (Balardin *et al.*, 2018) e o objetivo é chegar em 60 milhões até 2027 (FIFA, 2024). Ano este que coincide com a data da Copa do Mundo Feminina que será realizada, pela primeira vez, no Brasil.

Além disso, o futebol feminino no Brasil é uma modalidade esportiva diferente do que a população já conhece pela modalidade de futebol masculino pois, mesmo que compreenda as mesmas regras e o mesmo objetivo desde sua fundação, ela recebeu uma grande rejeição da população brasileira, uma vez que consideravam o futebol um esporte violento e ideal apenas para os homens. Sua proibição em 1941 comprometeu o desenvolvimento do futebol feminino em aspectos como oportunidades, estratégias, planejamentos e investimentos, distanciando-o da modalidade masculina. E com isso, foi apenas em 1979, quase 40 anos depois, que o fim do decreto foi determinado, ocasionando em um atraso significativamente grande do futebol feminino em relação ao masculino por muitos anos.

Quase 46 anos depois, a disparidade entre a modalidade feminina e masculina ainda é gigantesca, pois segundo pesquisa realizada pelo Datafolha (2023), ferramenta de pesquisa do jornal Folha de São Paulo, tem-se apenas 6% de mulheres praticantes do futebol no Brasil, aumentando 2% em relação a última pesquisa feita em 2018 que apontava em 4%, enquanto que entre os homens a taxa é de 38%. Isso se deve ao fato de que, na maioria das vezes, os responsáveis pela gestão dos clubes não possuem planejamentos que ofereçam uma estrutura e organização adequada, e além disso, não possuem ou buscam profissionais capacitados para trabalhar com o futebol feminino.

Pode-se observar que a visibilidade do futebol feminino vem crescendo nos últimos anos, conquistando o reconhecimento global e simbolizando uma luta assídua por igualdade na modalidade. Foi durante a Copa do Mundo Feminina de 2023 que além de quebrar recordes ao atrair grande público aos estádios, o torneio também registrou ótimos índices de audiência no mundo inteiro, como foi apontado por Gianni Infantino, o presidente da FIFA: “nos países-sede, tivemos quase 2 milhões de espectadores nos estádios, estádios cheios por todos os lados e, em todo o mundo, 2 bilhões de pessoas assistindo”.

No Brasil, essa tendência é confirmada por dados da pesquisa Sponsorlink, conduzida pelo Ibope Repucom a pedido do Sport Club Corinthians Paulista. De acordo com o estudo, o interesse geral da população pelo futebol aumentou 34% entre os anos de 2018 e 2023. Quando desagregado por gênero, observa-se que entre os homens o número de interessados saltou de 35,4 milhões para 50,7 milhões, representando um crescimento de 43%. Entre as mulheres, o aumento foi de 26%, passando de 37,2 milhões em 2018 para 46,7 milhões em 2023 (Corinthians, 2023). Essas informações revelam que o futebol feminino tem crescido em número de seguidores, firmando-se como uma área em desenvolvimento no contexto esportivo do país.

Ao ter suas partidas exibidas na televisão aberta pela terceira vez na história e, pela primeira vez, contar com apoio do governo ao receber um decreto federal que declarou ponto facultativo nos dias em que a seleção feminina brasileira jogou, o Ibope reportou que, em 2023, a Copa do Mundo Feminina teve um total de 63,2 milhões de telespectadores no Brasil apenas em transmissões realizadas pela TV Globo e pelo Sportv, sem incluir a audiência de outras emissoras que também exibiram o campeonato, como a CazéTV e o FIFA+ (Simon, 2023).

Portanto, com a ascensão da modalidade feminina no Brasil, faz-se necessário compreender como está sendo praticada a gestão esportiva nos times, a fim de que os recursos sejam administrados de forma eficiente, e que não haja tanta disparidade entre os clubes e suas participações em campeonatos.

1.1 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o futebol feminino ainda enfrenta desafios na busca por condições essenciais que garantam a prática da modalidade de maneira ideal. Esse esforço é impulsionado pelo crescente interesse do público, que demanda um aprimoramento na estrutura e na gestão por parte dos clubes de futebol em relação às suas equipes femininas.

Segundo Nunes (2024), no ano de 2019, treze dos vinte times da primeira divisão do futebol masculino brasileiro tiveram que estabelecer ou reativar suas equipes femininas devido a uma exigência da Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol). Tendo em vista que essa exigência estipulava que a participação dos clubes nas competições continentais estava condicionada à existência de uma equipe feminina em atividade. Assim, essa necessidade expôs a falta de políticas internas destinadas ao desenvolvimento do futebol

feminino e destacou o reduzido envolvimento dos clubes mais importantes do país com essa modalidade até aquele momento.

A partir disso, a desorganização tanto em termos de gestão quanto estrutural, torna-se evidente em diversos setores da modalidade feminina. Tendo em vista que, com a ausência de um responsável qualificado e de uma gestão estratégica adequada, há de ocorrer uma maior falta de planejamentos para os investimentos em equipamentos, na estrutura do local de treinamentos e musculação, assim como em uma equipe competente que auxilie as jogadoras a atingirem seu potencial máximo, o que pode ocasionar em um desgaste tanto físico quanto psicológico por parte das jogadoras; comprometendo-as pela falta de uma análise básica em cada setor fundamental do processo, para que este, seja executado da melhor forma possível.

Há também o enfrentamento de dificuldades financeiras por grande parte dos times, que está diretamente relacionada a má gestão, fazendo com que os clubes femininos tenham despesas maiores que as receitas.

Para driblar o preconceito e aumentar os incentivos, faz-se necessário que os clubes femininos utilizem mecanismos de marketing esportivo para aumentar suas receitas, incentivo ao público para venda de ingressos, incentivo ao sócio torcedor, entre outros.

Sabendo que há, portanto, uma discrepância entre times emergentes e times de baixa renda no âmbito do futebol feminino, e que as oportunidades são diferenciadas para cada um, este trabalho visa analisar as práticas de gestão em clubes femininos e sua relação com a evolução da modalidade no Brasil.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Este trabalho tem como principal objetivo evidenciar a relação entre as práticas de gestão e o desenvolvimento da modalidade de futebol feminino no Brasil, realizando uma análise do papel da gerência dos clubes na construção de um ambiente sustentável para as atletas e outros profissionais. Dessa forma, o projeto procura fornecer recomendações de métodos e ferramentas baseadas nas melhores práticas observadas a nível nacional e internacional, auxiliando no fortalecimento da base organizacional do futebol feminino no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, alguns objetivos específicos foram elaborados, são eles:

- Caracterizar o cenário atual do futebol feminino no Brasil, com foco em sua estrutura organizacional e de desafios históricos.
- Identificar as principais práticas de gestão adotadas por clubes femininos, em diferentes níveis de estrutura e investimento.
- Avaliar como o planejamento estratégico e investimentos influenciam o desempenho e a sustentabilidade dos clubes femininos.
- Identificar oportunidades e desafios na aplicação de boas práticas da gestão esportiva.
- Sugerir diretrizes de gestão que contribuam para a profissionalização e desenvolvimento sustentável do futebol feminino no Brasil.

1.3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo que busca compreender como os modelos de gestão podem influenciar a evolução do futebol feminino no Brasil. A pesquisa qualitativa tem como objetivo aprofundar-se nas percepções, atitudes e comportamentos sobre um determinado assunto, indo além dos dados estatísticos e gráficos. O foco está nas experiências compartilhadas com o pesquisador, com atenção especial aos significados e às razões que fundamentam os fenômenos estudados (Laurindo; Silva, 2017; Jordan, 2018).

Seguindo o mesmo fundamento, Silva e Menezes (2000, p. 20), afirmam que “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

Segundo Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Nesse sentido, segundo

Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva revela as particularidades de uma certa população ou evento, aponta as relações entre diferentes variáveis e determina sua natureza, sem a obrigação de elucidar os fenômenos que relata, mas oferecendo fundamentos para futuras explicações.

A pesquisa do presente estudo, portanto, é qualitativa descritiva por desejar tanto entender as práticas de gestão, como também, descrever as características gerenciais que são aplicadas na modalidade de futebol feminino no Brasil em vista de sua evolução no cenário atual.

A metodologia adotada envolveu as seguintes etapas:

- Levantamento bibliográfico e documental: Foi realizado um levantamento de material acadêmico e jornalístico com base em: análise de artigos científicos, dissertações de Mestrado, teses de Doutorado e sites jornalísticos especializados em futebol; as buscas foram realizadas em bases como: Google Acadêmico, SciELO, Scopus e Web of Science. Utilizou-se as palavras chave: gestão esportiva e futebol feminino, com o recorte temporal de 2000 até 2025.
- Análise de competições nacionais: A extração das informações também baseou-se na análise da principal competição futebolística no país, o Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino, também conhecido como Campeonato Brasileiro e Brasileirão. O campeonato é disputado anualmente por 64 clubes que são distribuídos em diferentes divisões conhecidas como:
 - Feminino A1, que conta com 16 clubes;
 - Feminino A2, também conta com 16 clubes;
 - Feminino A3, apresentando um total de 32 clubes em sua disputa.

Além de também analisar a competição da Supercopa Feminina. A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) é o órgão que regulamenta as competições futebolísticas no Brasil, sendo assim, o acesso ao site oficial da CBF (<https://www.cbf.com.br/>) possibilitou encontrar informações cruciais sobre todos os clubes atuantes pelas competições e suas categorias.

- Análise setorial da gestão dos clubes: A pesquisa abrangeu a avaliação de áreas-chave na gestão dos clubes femininos que participam de competições nacionais.
 - A análise teve uma maior concentração em clubes como São Paulo, Corinthians, Internacional, Cruzeiro, Sport Club do Recife e Palmeiras. Esses clubes foram escolhidos por apresentarem níveis distintos de

profissionalização, o que possibilitou uma avaliação comparativa das práticas de gestão adotadas, além da quantidade de disponibilização de dados para a realização da pesquisa.

- Os eixos analisados incluíram: infraestrutura, logística, gestão financeira, parcerias institucionais, marketing e comunicação.
- As informações analisadas tiveram como base dados públicos, institucionais e informativos, com o objetivo de identificar práticas de gestão, bem como os principais desafios e oportunidades de crescimento.
- Para organizar a análise dos dados, fez-se uso da ferramenta SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), que permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionados à gestão dos clubes estudados.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. São eles:

- I. O Capítulo I apresenta uma contextualização sobre o cenário da modalidade de futebol feminino no Brasil e a importância da prática de gestão no ambiente esportivo, além de apresentar a justificativa do trabalho, os objetivos gerais e específicos, e a metodologia que será aplicada.
- II. O Capítulo II apresenta a base conceitual e a revisão de literatura, analisando a estrutura organizacional do futebol feminino no Brasil. Além disso, aborda a evolução histórica do futebol feminino no cenário mundial, destacando os desafios e avanços da modalidade ao longo do tempo, e fornece os fundamentos teóricos sobre gestão e suas aplicações no esporte. Por fim, explora as competências essenciais para a atuação do gestor esportivo.
- III. O capítulo III aborda as principais práticas de gestão esportiva nos clubes de futebol feminino no Brasil.
- IV. O Capítulo IV apresenta os principais resultados obtidos e discussões acerca das práticas de gestão adotadas.
- V. No Capítulo V são apresentadas as considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e as referências bibliográficas que fundamentaram a execução do trabalho.

2 BASE CONCEITUAL E REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda os fundamentos teóricos relacionados às práticas de gestão, inovação e crescimento organizacional, analisando como esses aspectos influenciam na evolução do futebol feminino no Brasil.

2.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL FEMININO NO MUNDO

O cuju, também conhecido como *ts'u-chü* (蹴鞠), que era praticado na China Antiga é considerado um dos primeiros registros do futebol no mundo, como é apontado pela FIFA. O termo cuju é traduzido literalmente como “chutar bola”. Diante disso, essa prática era caracterizada por:

Registros históricos afirmam que o Cuju foi criado para treinamentos militares. Popularizou-se como forma de divertimento durante a Dinastia Han (206 a.C. a 220 d.C.). Partidas eram realizadas dentro do palácio imperial para entreter a corte real e as altas classes. Somente na Dinastia Song (960-1279) o esporte se popularizou e começaram a surgir os jogadores profissionais. O objetivo do Cuju era o mesmo do futebol moderno: marcava ponto quem chutasse a bola para as redes do gol. Os times eram compostos por doze jogadores, seis de cada lado. Era permitido usar os pés, peito, costas e ombros para tocar a bola, mas nunca as mãos. [...] O esporte foi aperfeiçoado durante a Dinastia Tang (618-907). A bola deixou de ser recheada com penas e passou a ser preenchida com ar. As equipes femininas começaram a se popularizar nesse período. Registros contam que uma menina de 17 anos venceu sozinha um time de soldados [...] (Ibrachina, 2019).

Conforme figuras e informações disponibilizadas pela FIFA *Museum*, o cuju nunca foi totalmente restrito aos homens, tendo em vista que há registros de mulheres jogando informalmente ao lado e contra os homens. Na Figura 1, pode ser identificado em um espelho de bronze, que remonta à dinastia Song (960-1279), uma ilustração de uma mulher e um homem jogando juntos.

Figura 1 - Parte traseira decorada de um espelho de bronze com uma mulher jogando cuju.



Fonte: FIFA Museum (2025).

Durante a dinastia Tang (618-907), foram encontrados o poema Gong Ci, escrito por Wang Jian (por volta de 766-831) descrevendo meninas na Academia Yichun jogando cuju entre si, além de uma pintura do século XV de Du Jin, da dinastia Ming (1368-1644), que retrata mulheres jogando umas contra as outras. Podendo ser observada na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - A pintura "As Criadas" de Du Jin, (por volta de 1465-1509), mostra mulheres cortesãs jogando cuju no jardim do palácio.



Fonte: FIFA Museum (2025).

E foi durante a dinastia Yuan (1271-1368), que é registrado que as mulheres jogavam uma versão de cuju na qual oito delas formavam um círculo ao redor de uma menina que estava no meio, e a bola era sistematicamente passada do meio para os jogadores externos e vice-versa. Dessa maneira, as informações do FIFA *Museum* salientam, por fim, que existia um treinamento para as mulheres como jogadoras profissionais na época.

E, apesar de a prática opressiva de enfaixar os pés impedissem que elas utilizassem os pés para chutar a bola, as atletas conseguiam utilizar os quadris e possivelmente outras partes do corpo para mostrar seu talento com a bola, compreendendo que muitas delas eram acrobatas ou artistas de variados tipos, aprimorando suas habilidades de cuju como um componente de suas apresentações.

Nesse contexto, foi apenas muito tempo depois que foi realizada a primeira partida oficial de futebol feminino, um momento crucial para a evolução da modalidade. Segundo Ferreira (2024), em 1894 uma mulher chamada Nettie J. Honeyball, publicou um anúncio em um jornal convidando mulheres para formar um time de futebol em Londres, o qual foi respondido por 30 mulheres. Com isso, foi criado o *British Ladies Football Club* (BLFC), sob liderança da presidente do clube, a Lady Florence Dixie, que àquela altura já se destacava

como defensora dos direitos femininos, se dividiram em duas equipes para competirem entre si, representando o Norte e o Sul da Inglaterra.

De acordo com a FA (Associação de Futebol da Inglaterra), em 23 de março de 1895, ocorreu a primeira partida pública entre o time do Norte e o time do Sul, com o Norte vencendo a partida de 7-1 e cerca de 10.000 espectadores presenciaram a partida no campo do *Crouch End Athletic*, em Londres. Ao longo de sua história, elas participaram de mais de 800 jogos e revelaram a maior goleadora da história da Inglaterra, conhecida por Lily Parr, que marcou mais de 1.000 gols durante seu tempo no time. Na Figura 3 abaixo é representado o anúncio da primeira partida do *British Ladies' Football Club* com a equipe do Norte contra o do Sul.

Figura 3 - Anúncio da primeira partida do British Ladies' Football Club.



Fonte: Wikimedia Commons (2025).

Um artigo que foi creditado a uma “moça correspondente” em 25 de março de 1895, apareceu no *Manchester Guardian*, ela observou que “O time do Norte foi de longe o melhor, e mereceu os sete gols a um, pelos quais derrotou seus oponentes. A multidão, embora evidentemente muito divertida com o estilo peculiar de jogo, estava genuinamente

interessada, e apoiou os respectivos lados com gritos e berros de encorajamento”. O qual mostrou um certo interesse pela modalidade feminina na época, e que mesmo com um clima de leveza e descoberta, os torcedores vibraram com o jogo, o que sustenta a noção de que, logo no início, o futebol feminino já chamava a atenção e atraía o público.

No ano de 1902, início do século XX, a FA proibiu os clubes membros de competirem com times femininos, desencorajando a prática do futebol entre mulheres. Essa proibição perdurou até o período da Primeira Guerra Mundial, pois antes desse período, as mulheres de classe média eram geralmente desencorajadas de fazer qualquer trabalho manual.

No entanto, quando os homens foram enviados para a guerra, tornou-se essencial que as mulheres garantissem o funcionamento pleno das fábricas, incluindo a fabricação de armamentos e equipamentos bélicos. As "*munitioettes*", como eram chamadas, foram também incentivadas a praticar esportes, algo geralmente considerado impróprio para mulheres por não ser considerado feminino. Com a proposta de mantê-las saudáveis e assegurar que estivessem aptas para o trabalho.

Dessa maneira, houve uma transformação no papel da mulher na sociedade, o que incentivou a volta do futebol praticado por mulheres. As operárias passaram a formar times de futebol, se dividindo em equipes, batizando-os com os nomes das fábricas onde trabalhavam. Uma dessas equipes se sobressaiu bastante: o *Dick, Kerr Ladies*, de Preston, Lancashire, considerado o time de maior sucesso naquele período (Figura 4).

Figura 4 - Dick, Kerr Ladies, o inovador clube de futebol feminino da Inglaterra.



Fonte: National Football Museum (2025).

Com o término da guerra, houve um aumento considerável no número de times de futebol feminino em todo o território nacional, e os jogos passaram a atrair um público cada

vez maior, superando, em certas ocasiões, a audiência dos times masculinos de divisões inferiores. Em um "*Boxing Day*" de 1920, aproximadamente 53 mil indivíduos presenciaram o confronto entre o *Dick, Kerr Ladies* e o *St Helen's* no *Goodison Park*. Tal panorama era visto como inaceitável pela FA daquele período. Desse modo, em dezembro de 1921, a FA da época aprovou uma resolução solicitando aos clubes de futebol que recusassem o uso de seus campos para as jogadoras de futebol, por considerarem o jogo inadequado para as mulheres.

O jornal *Times* relatou a resolução completa em um breve artigo no dia 6 de dezembro do mesmo ano, como pode ser observado abaixo:

“Foram feitas reclamações sobre o fato de o futebol ser jogado por mulheres, e o Conselho se sente impelido a expressar sua forte opinião de que o jogo de futebol é totalmente inadequado para as mulheres e não deve ser incentivado. Também foram feitas reclamações sobre as condições sob as quais alguns desses jogos foram organizados e disputados, e sobre a destinação das receitas para outros fins que não os beneficentes. Além disso, o Conselho é da opinião de que uma proporção excessiva das receitas é absorvida pelas despesas e uma porcentagem inadequada é dedicada a fins beneficentes. Por essas razões, o Conselho solicita aos clubes pertencentes à Associação que recusem o uso de seus campos para tais jogos” (*The Times*, 1921, tradução própria).

A partir disso, a ideia de que o futebol não era um esporte apropriado para mulheres ganhou força no mundo todo e o futebol feminino enfrentou restrições em diversas nações, incluindo o Brasil, além da Alemanha ocidental, França, Reino Unido (Inglaterra, Escócia e País de Gales), Bélgica, Canadá, a então Tchecoslováquia, Dinamarca, Malásia, Nigéria, Noruega, a antiga União Soviética, Espanha, a extinta Iugoslávia, Paraguai, entre outros.

Foi somente quando a equipe masculina da Inglaterra venceu a Copa do Mundo em 1966 que o interesse pelo futebol praticado por mulheres ressurgiu com vigor e voltou a ser praticado no país. Em 1969, surgiu a Associação Feminina de Futebol (FA Feminina inglesa), e, em 1971, a restrição que impedia mulheres de jogar nos campos das ligas foi revogada. Nas décadas seguintes, o esporte se desenvolveu e a realidade começou a se transformar, com o levantamento das proibições e a formalização do esporte para as mulheres. Em 1983, a FA fez uma aliança com a Federação Mundial de Anunciantes (WFA), e, em 1989, o futebol feminino passou a ser mais divulgado na mídia.

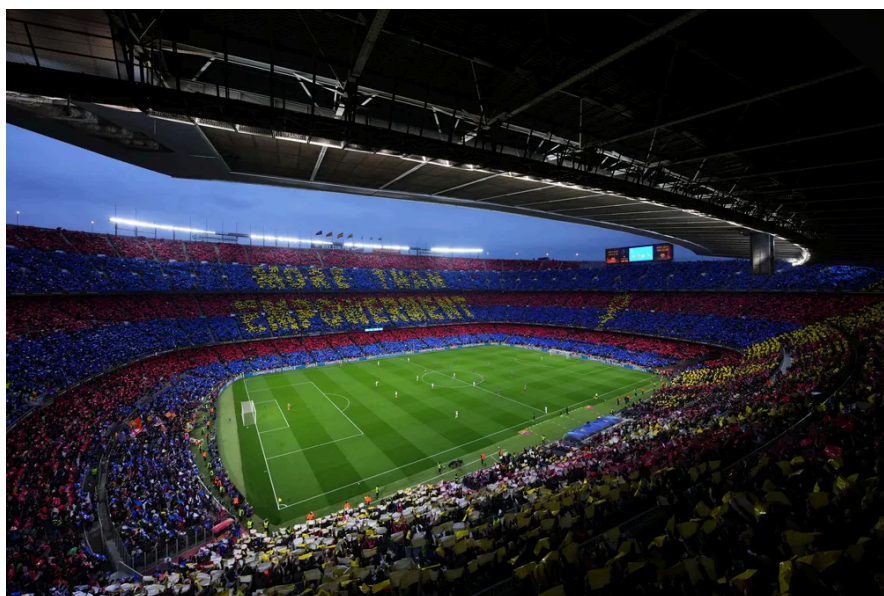
Sob essa perspectiva, a primeira Copa do Mundo feminina oficial ocorreu em 1991, e, diferente da masculina, as equipes campeãs puderam ficar com o troféu e o levar para casa. Em um confronto memorável, com cerca de 65 mil pessoas presentes no estádio, os Estados Unidos conquistaram o título da primeira Copa do Mundo Feminina ao superar a Noruega na decisão por um placar de 2 a 1. Contudo, a disparidade nos valores dos prêmios ainda foi

grande: o prêmio total recebido pelas campeãs do torneio feminino foi de £24 milhões, enquanto o dos homens alcançou £315 milhões.

Anos após o amadurecimento, evolução e uma melhor gestão do futebol feminino no mundo, em 30 de março de 2022, o *El Clásico* estabeleceu um novo marco de público para jogos de times femininos no Camp Nou, o maior palco do futebol europeu. Naquela data, um público de 91.553 torcedores compareceram para assistir ao jogo. A partida era válida pela fase de quartas de final da Liga dos Campeões Feminina da UEFA, e o Barcelona vinha motivado após triunfar no primeiro jogo contra o rival Real Madrid por 3 a 1. Assim, em um clima histórico, o Barcelona superou o Real Madrid por 5 a 2 na partida de volta, concluindo o confronto com um resultado total de 8 a 3 e assegurando sua passagem para as semifinais do torneio.

Para ampliar essa conquista, esse recorde de público em menos de um mês foi quebrado em 22 de abril de 2022, pelo próprio Barcelona, quando 91.648 fãs lotaram, novamente, o Camp Nou para ver o triunfo do Barcelona sobre o Wolfsburg, na semifinal do campeonato. É demonstrado na Figura 5 a seguir, o estádio do Camp Nou lotado na partida contra seu maior rival, o Real Madrid, com um mosaico escrito "Mais que empoderamento", abordando a representação da importância do futebol feminino.

Figura 5 - Camp Nou recebe 91 mil torcedores para Barcelona x Real Madrid.



Fonte: Alex Caparros/UEFA via Getty Images (2022).

A relevância desses recordes se torna ainda mais evidente ao compará-los com o El Clásico masculino, que aconteceu dez dias antes do primeiro jogo, em 20 de março de 2022.

Naquela ocasião, os times masculinos de Real Madrid e Barcelona se enfrentaram no estádio Santiago Bernabéu, com um público consideravelmente menor, estimado em 60.017 torcedores. Além disso, em outubro de 2021, em outro confronto tradicional entre Barcelona e Real Madrid masculino, válido pelo Campeonato Espanhol, o Camp Nou recebeu um público de 86.422 torcedores, um número ainda inferior ao recorde estabelecido no futebol feminino.

Em 2022, o futebol feminino experimentou uma transformação notável em escala mundial, com destaque para os progressos nos Estados Unidos na busca pela igualdade de gênero no meio esportivo. A campanha por "*equal pay*" (igualdade salarial), intensificou-se em 2019, quando a seleção feminina dos EUA foi campeã na Copa do Mundo da França, personificando a exigência por justiça salarial. Em maio de 2022, essa batalha atingiu um momento crucial: o time feminino americano selou um acordo inédito com a USSF (Federação de Futebol dos EUA), garantindo a mesma remuneração para atletas de ambos os sexos, algo marcante no cenário esportivo.

Em conformidade com os termos do acordo, a USSF destinou US\$ 24 milhões para compensar as jogadoras envolvidas no processo. Adicionalmente, foi alocada uma quantia de US\$ 2 milhões em uma conta específica, com o propósito de auxiliar as atletas da USWNT (Seleção Feminina dos EUA) em seus projetos de pós-carreira e em iniciativas ligadas ao universo do futebol feminino. Tal informação foi divulgada em um comunicado conjunto emitido pela USSF e da USWNT.

Portanto, foi garantida a mesma remuneração em todos os campeonatos, incluindo a Copa do Mundo, representando um passo gigante na busca por reconhecimento e valorização das jogadoras. Essa vitória vem em um momento de grande sucesso esportivo: a seleção feminina dos EUA é, atualmente, uma das mais bem-sucedidas, com quatro títulos mundiais e cinco ouros olímpicos. E como afirmou a presidente da federação "Esses acordos mudaram o cenário para sempre nos EUA e têm o potencial de mudar o cenário em todo o mundo", desse modo foi ressaltada a relevância desse avanço, chamando-o de um “momento verdadeiramente histórico”, pois o impacto dele foi além das fronteiras americanas, criando um precedente essencial para a luta por igualdade no futebol feminino em todo o mundo.

2.2 FUTEBOL FEMININO NO BRASIL

Os primeiros jogos de futebol protagonizados por mulheres no Brasil surgiram na década de 1920, ainda de forma discreta e à margem da atenção geral, tendo em vista que registros históricos mostram que essa prática ainda engatinhava, ligada a celebrações e

exibições circenses, principalmente em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Norte. Naquele tempo, o futebol feminino não era considerado um esporte de verdade, mas um show, encarado com humor ou como performance. As mulheres que jogavam eram vistas como diversão, não como atletas, mostrando a dificuldade da sociedade em aceitar mulheres no esporte. Até a década de 40, a prática acontecia principalmente em áreas menos favorecidas e longe dos grandes eventos.

Contudo, à medida que o futebol feminino ganhava fãs nas décadas de 1930 e 1940, o governo brasileiro começou a restringir sua prática de forma mais rigorosa. Desse modo, durante o governo de Getúlio Vargas em 1941, um decreto proibiu oficialmente o futebol feminino no país. Através do Artigo 54 do Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941, e mesmo que o texto não citasse o futebol diretamente, ele vetava sua prática, uma maneira vaga que levou à exclusão das mulheres de muitos esportes, incluindo o futebol. O texto diz:

“Às mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de sua natureza, devendo, para este efeito, o Conselho Nacional de Desportos baixar as necessárias instruções às entidades desportivas do país” (Brasil, 1941).

Foi justificado a medida com a alegação de que o futebol poderia prejudicar a feminilidade e até a capacidade de ter filhos das jogadoras. Assim como aconteceu na Inglaterra, onde a Federação Inglesa (FA) também proibiu o futebol feminino com argumentos parecidos, no Brasil a decisão do governo reforçava o pensamento conservador da época e limitava o espaço das mulheres no esporte.

Em 1965, com o regime militar já estabelecido, e com os relatos persistentes de mulheres jogando futebol em segredo, embora sem provas concretas, a proibição foi reforçada com maior rigor. Uma nova regulamentação foi publicada com regras mais específicas, por consequência da interpretação do artigo 54 do Decreto-Lei de 1941, pelo Conselho Nacional de Desportos (CND), que agora evidenciava os esportes tidos como impróprios para o público feminino, entre eles, o futebol. Reforçando assim, a antiga restrição de 1941. Dessa forma, o documento afirmava:

“O Conselho Nacional de Desportos, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo disposto nos artigos 1º e 3º do Decreto-Lei n 3199, de 14 de abril de 1941 e em cumprimento à determinação contida no artigo 54 delibera:

1. As mulheres se permitirá a prática de desportos na forma, modalidades e condições estabelecidas pelas entidades internacionais dirigentes de cada desporto, inclusive em competições, observado o disposto na presente deliberação.
2. Não é permitida a prática de lutas de qualquer natureza, **futebol**, futebol de salão, futebol de praia, polo-aquático, pólo, rugby, halterofilismo e baseball.

3. As entidades máximas dirigentes dos desportos do país poderão estabelecer condições especiais para a prática de desportos pelas mulheres, tendo em vista a idade ou o número incipiente de praticantes em determinada modalidade, observadas, porém, as regras desportivas das entidades internacionais.
4. No caso de desporto que não seja dirigido por entidade internacional, a dirigente no Brasil deverá solicitar ao CND a devida autorização para que possa ser praticado pelas mulheres" (Brasil, 1965, grifo próprio).

Esse reforço na proibição mostrava não só a força do conservadorismo presente na sociedade brasileira, mas também a intenção do governo de controlar a participação das mulheres no esporte.

No Brasil, essa proibição durou 38 anos, prejudicando muito o crescimento do esporte no país. Só em 1979 a lei ficou um pouco mais branda, permitindo esportes que tinham reconhecimento internacional. No entanto, como o futebol feminino ainda não tinha esse apoio, sua situação continuou indefinida. A sociedade começou, assim, a debater abertamente o direito das mulheres de jogar, com movimentos que defendiam a igualdade entre os gêneros, somados ao aumento do interesse de jogadoras e torcedores. A luta por espaço e destaque se intensificou, aparecendo em manifestações, matérias jornalísticas e projetos que pressionavam os responsáveis pelo esporte e o governo a apoiar a participação feminina. Esse movimento crescente se mostrou presente em vários veículos de comunicação naquele período, como ilustra a Figura 6 retirado da Revista Placar, edição de 5 de setembro de 1980, página 66:

Figura 6 - Fragmento da Revista Placar.

● **Aqui no Brasil ainda acham que lugar de mulher é na casa, cuidando dos filhos. Mas estamos em 1980! Não acham que está na hora de se montar um campeonato feminino? Sugiro, portanto, que **Placar** faça uma campanha em defesa do futebol feminino, mostrando que a mulher sabe gingar com o pé na bola.**

Kátia Maria Fernandes, São Paulo SP.

Fonte: Revista Placar (5 set. 1980, p. 66).

Foi só em 1983 que o esporte foi realmente regularizado no Brasil, permitindo que as mulheres jogassem de forma oficial, com a utilização de estádios para campeonatos, criação

de calendários oficiais e com uma inclusão da modalidade no contexto escolar. Com isso, clubes como o Radar e o Saad foram introduzidos no cenário da modalidade e emergiram como pioneiros da estrutura profissional, tornando-se referências no futebol feminino da época (Gomes, 2024).

Desta maneira, entre 1983 e 1988, o Radar consolidou seu domínio ao ganhar seis vezes seguidas o Campeonato Carioca e a Taça Brasil de Futebol Feminino, torneios que ajudaram a dar forma ao esporte no país. Enquanto isso, o Saad, de São Paulo, brilhou no Brasil e internacionalmente, ganhando títulos importantes, como o tricampeonato do Troféu Comitê Olímpico Internacional (1993, 1994 e 1995) e a Copa do Brasil em 2007, mostrando a força e o nível do futebol feminino nacional.

Em 1988, a FIFA promoveu um teste do primeiro campeonato feminino internacional, realizado na China. Chamado oficialmente de *Women's Invitational Tournament*, o evento juntou 12 seleções e foi um ponto chave para o avanço do esporte no mundo. O Brasil mandou uma seleção formada principalmente por jogadoras do Radar e do Juventus, que tinham os melhores times femininos do país na época. Porém, mesmo com a importância do torneio, a estrutura e o apoio às jogadoras ainda eram precários, levando em conta que não foram feitos nem uniformes exclusivos para a equipe feminina, pois as atletas acabaram viajando para a competição usando roupas masculinas antigas. Apesar dos problemas, o Brasil teve um desempenho expressivo, alcançando o terceiro lugar ao ganhar a disputa pelo bronze nos pênaltis (Gomes, 2024). Esse torneio, que foi realizado de forma experimental, serviu como base para a criação oficial da Copa do Mundo Feminina da FIFA, que aconteceria em 1991.

Infelizmente, em 1990, depois de um período de muitas vitórias, o time do Radar passou por momentos difíceis, pois com um fraco apoio das instituições e da imprensa, junto com a falta de dinheiro, fez com que os campeonatos perdessem o interesse e as atletas fossem menos valorizadas, ganhando quase nada pelo seu trabalho. A falta de uma base forte e o pouco caso das autoridades do esporte fizeram com que vários campeonatos importantes fossem deixados de lado. Por causa disso, o Radar, um dos primeiros times de futebol feminino, precisou encerrar as atividades.

Trinta anos após a regulamentação do futebol feminino no Brasil, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em colaboração com a Caixa Econômica Federal, criaram a primeira edição do Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino, conhecido como Brasileirão Feminino. A competição reuniu os 20 melhores times do ranking da CBF, e o Centro Olímpico de São Paulo foi o campeão da edição inicial. Em 2016, o torneio foi remodelado,

reduzindo o número de clubes participantes para 16 equipes, e no mesmo ano, a CBF estabeleceu a segunda divisão do Campeonato Brasileiro Feminino, expandindo as chances de competição para clubes menores e promovendo o desenvolvimento da base do futebol feminino no Brasil.

Embora a Copa Libertadores Feminina tenha sido fundada em 2009, a quantidade de times sul-americanos com elencos femininos ainda era bastante limitada, já que as grandes instituições focavam, principalmente, nas equipes masculinas. Com isto posto, em 2016, a FIFA juntou-se à CBF e à Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) para implementar uma alteração expressiva no regulamento da competição, ela definiu que a partir de 2019, os clubes que desejassem disputar a Copa Libertadores na categoria masculina deveriam, obrigatoriamente, possuir um time feminino de futebol, seja próprio ou em parceria (Petrobras, 2025).

Ainda hoje, mais de quatro décadas após a revogação do decreto, os efeitos da proibição ainda são visíveis em razão dos anos de atraso que dificultaram o crescimento do esporte, impedindo que muitas mulheres tivessem a chance de competir, treinar e se tornar profissionais. E, apesar dos obstáculos, o futebol feminino brasileiro começou a se estruturar de forma mais organizada, seguindo na luta por mais reconhecimento, investimento e valorização, ao tentar diminuir a desigualdade histórica que ainda existe em relação ao futebol masculino.

Nessa perspectiva, é comum vermos no futebol feminino brasileiro clubes que não gerenciam a modalidade da maneira correta e que não se dedicam como deveriam, visto que ela acaba sendo vista como uma extensão da modalidade masculina, sempre seguindo os parâmetros impostos por esta. Criando um problema constante: se o time masculino está com dificuldades, a primeira medida tomada é o corte de custos, afetando diretamente a modalidade feminina, que na maioria das vezes é considerada como "não essencial" ou "secundária" no orçamento do clube.

Essa situação se torna ainda mais evidente quando o time masculino é rebaixado da Série A para a Série B, pois a gestão logo pensa em economizar no time feminino, o que significa menos dinheiro para a obtenção dos recursos essenciais para o seu funcionamento. Consequentemente, as jogadoras acabam tendo que lidar com condições inadequadas para a realização de treinos e jogos, como a falta de uniformes adequados e centros de treinamento precários, usando as instalações que o time masculino já não utiliza. Além disso, o trabalho das jogadoras se torna desvalorizado, considerando que em muitas das situações, elas não são

contratadas como profissionais, mas sim em contratos terceirizados. Com isso, recebem pagamentos irregulares, o que ocasiona em um não reconhecimento como atletas de fato.

De acordo com o Licenciamento de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol, o qual é uma regulamentação que contém exigências mínimas para que clubes brasileiros atuem com pelo menos o básico (Lobo, 2017), como as categorias de base e profissionais, todos os 20 clubes participantes da Série A do Brasileiro devem, por obrigação, manter um time de futebol feminino - adulto e de base, desde 2019, disputando pelo menos um campeonato oficial, e, o clube que não estiver em dia com o licenciamento nem sequer pode participar dos campeonatos organizados pela CBF. “Era uma necessidade do futebol feminino. Criamos duas divisões adultas (a primeira com 16 times e a segunda com 36) e uma de base, o que dá condições aos clubes de terem competições de bom nível”, como foi explanado pelo diretor de competições da CBF, Manoel Flores.

Desse modo, a obrigatoriedade da modalidade junto ao crescimento de sua demanda auxiliam no aumento da visibilidade que torna o futebol feminino cada vez mais uma realidade, não apenas visto como desperdício de investimento, mas sim como uma modalidade capaz de ter uma participação nas finanças do clube de forma que ajude em sua evolução. Isto posto, o crescente aporte de grandes marcas no patrocínio de equipes e entidades esportivas reforça essa evolução, demonstrando que o futebol feminino não apenas atrai público, mas também movimenta o mercado esportivo e contribui para a sustentabilidade financeira das organizações esportivas.

Nesse sentido, Renê Salviano, CEO da Heatmap e especialista em marketing esportivo, destaca:

"À medida em que a modalidade se profissionaliza cada vez mais e recebe um carinho maior dos clubes, federações e confederações, é natural que haja este crescimento gradativo e expressivo. A luta das mulheres tem sido árdua, mas com muita garra elas estão conquistando o espaço que é delas de direito. É preciso que haja cada vez mais investimentos, estrutura, apoio e organização para que elas possam mostrar o real potencial da modalidade como um todo. Desta forma, as marcas terão ainda mais interesse em apoiar este crescimento que é visível e digno de felicidade para todos que acompanham a luta das meninas e torcem por elas" (Exame, 2023).

E apesar dos desafios, o Brasil ocupa uma posição relevante no cenário mundial do futebol feminino, sendo o terceiro país com mais praticantes, com 17% da população feminina envolvida, atrás apenas do México (22%) e da Índia (26%) em participação feminina no futebol, conforme dados Statista (Gazeta, 2024). Para exemplificar a importância desse dado,

os Estados Unidos, que são líderes em atletas profissionais registradas, possuem 10% de mulheres praticando futebol (Terra, 2024).

Com isso, esse dado revela uma situação interessante: embora a profissionalização e a visibilidade sejam desafios para o futebol feminino no Brasil, a prática amadora cresce, com milhões de mulheres jogando em diferentes níveis e procurando oportunidades.

Em 2019, após a derrota por 2 a 1 para a França, que eliminou o Brasil da Copa do Mundo Feminina de Futebol, a atacante Marta Silva, eleita seis vezes a melhor jogadora do mundo, fez um discurso pedindo tanto à próxima geração de jogadoras da seleção brasileira, como do público consumidor, uma maior valorização do futebol feminino, ao afirmar que “Não vai ter uma Formiga, uma Marta, uma Cristiane para sempre. O futebol feminino depende de vocês para sobreviver. Então, pensem nisso. Valorizem mais! Chorem no começo para sorrir no fim”.

Dessa forma, nota-se que um dos principais meios para mudar esse cenário é através do investimento na modalidade. Todavia, a CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol), responsável por organizar e regulamentar o futebol na América do Sul, é a confederação que menos investe no futebol feminino, com cerca de 12 milhões de reais por ano. Já a UEFA (União das Associações Europeias de Futebol), entidade que administra o futebol na Europa, investe anualmente mais de 480 milhões de reais no futebol feminino e os resultados obtidos por eles mostram a importância de um planejamento e investimento adequado (Gazeta Esportiva, 2024).

Tornando-se evidente que o futebol feminino quando é bem gerenciado e estruturado, com análises e planejamentos necessários, obtêm-se resultados significativamente positivos com um grande potencial de expansão, porém, quando é mal administrado, não apenas prejudica o clube e suas jogadoras mas também impede o crescimento da qualidade da modalidade em todo o país.

2.3 GESTÃO ESPORTIVA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A administração esportiva é uma área ativa e tática, encarregada de gerenciar entidades, competições e projetos relacionados ao esporte em várias dimensões, abrangendo desde pequenas academias até grandes campeonatos internacionais. De acordo com Bateman e Snell (1996), a gestão esportiva é tratada como um processo de mobilizar indivíduos e recursos materiais para atingir as metas das organizações esportivas de forma eficiente. Isso

implica que o trabalho dos gestores no esporte transcende a mera gestão de equipes ou infraestruturas, englobando a elaboração de estratégias que visam aprimorar tanto o desempenho da organização quanto a experiência de todos os participantes, incluindo atletas, torcedores, patrocinadores e colaboradores comerciais. Dessa forma, uma organização esportiva pode ser entendida como uma entidade que disponibiliza produtos, seja bens ou serviços, que se conectam diretamente ao esporte em seu sentido mais restrito ou à atividade física em geral (Slack; Parent, 2006). Isso abrange clubes profissionais, organizações esportivas, instalações de treinamento, centros de treinamento, ligas e até firmas dedicadas à realização de eventos esportivos. A gestão esportiva se apresenta como um campo essencial para o desenvolvimento do esporte, exigindo profissionais capacitados para lidar com os desafios da competitividade, da captação de recursos e da inovação no setor.

A compreensão mais aprofundada das organizações se faz cada vez mais necessária, e Chelladurai (2009) sugere que se estabeleça uma definição de gestão esportiva que se baseie no conceito de organizações dedicadas ao esporte. Neste contexto, Chelladurai faz uma distinção clara: a) organizações voltadas ao esporte e b) entidades que utilizam os produtos oferecidos por organizações esportivas para comercializar seus próprios produtos, frequentemente designadas como organizações não esportivas. Com essa perspectiva, as organizações esportivas podem ser categorizadas de várias maneiras, desde aquelas que estão diretamente ligadas à prática do esporte até aquelas que exploram o esporte como uma ferramenta para promover seus interesses comerciais.

Dessa forma, destacam-se os clubes, as academias, as competições profissionais, as escolas de esportes e as organizações administrativas, como federações, confederações e ligas. Por outro lado, há empresas e organizações que, embora não atuem diretamente no esporte, aproveitam os produtos e eventos gerados pelas instituições esportivas para alavancar seus próprios interesses comerciais. Esse grupo abrange fabricantes de equipamentos esportivos, redes que transmitem eventos esportivos, agências de marketing dedicadas ao esporte, empresas que oferecem consultoria a atletas, patrocinadores corporativos e até áreas do turismo e entretenimento que se aproveitam da notoriedade e do envolvimento proporcionados pelo esporte.

A natureza fundamental das entidades esportivas está atrelada à criação e à venda de serviços vinculados ao esporte, englobando tanto os atletas quanto o público que assiste (Bastos; Rocha, 2011). Conforme Chelladurai (2009), é essencial que os gestores do setor esportivo tenham uma compreensão abrangente do processo de produção e sejam aptos a desempenhar diversas funções dentro das organizações esportivas, mesmo que isso não

signifique necessariamente se envolver com aquelas que divulgam seus produtos por meio do esporte.

Conforme Rocha e Bastos (2011), a Gestão do Esporte, ou Administração Esportiva, refere-se à condução eficiente e eficaz de pessoas, recursos e instalações, com a meta de assegurar que os objetivos do sistema esportivo sejam atingidos adequadamente. Os autores indicam que o termo mais adequado para designar essa área é "Gestão do Esporte", já que a expressão Administração Esportiva é uma referência histórica da área no Brasil, conforme mencionado por Alexandre e Souza (2024). Globalmente, essa área é identificada como "*sport management*" em inglês, e, uma vez que "*management*" se traduz como gestão, a nomenclatura mais comum em português para essa disciplina é gestão do esporte.

Assim, no campo da Administração, o conceito de planejamento abrange a criação de processos, táticas e medidas gerenciais, visando estabelecer uma perspectiva que permita antecipar as consequências das decisões atuais e atingir as metas organizacionais. Oliveira (2006) destaca que um planejamento bem estruturado facilita a decisão, tornando o processo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz, além de garantir que as iniciativas a serem postas em prática estejam em consonância com os objetivos de longo prazo da organização.

Nesse contexto, o autor aponta que o planejamento pode ser considerado em três níveis essenciais na gestão de uma organização: o Planejamento Estratégico, o Planejamento Intermediário e o Planejamento Operacional, os quais desempenham responsabilidades e prazos diferentes, mas que acabam se complementando. De acordo com o autor, essas categorias são fundamentais para organizar a gestão da empresa, assegurando que as decisões tomadas em escalas superiores sejam traduzidas de maneira coerente e eficiente até a realização das tarefas diárias.

O Planejamento Estratégico é o aspecto em que se determina o futuro da empresa, definindo sua Missão, Visão e Valores. Este nível inclui profissionais com capacidades conceituais que são capazes de desenvolver estratégias operacionais e aplicar uma perspectiva sistêmica da organização, avaliando tanto o ambiente interno quanto o externo. Orientando a empresa na resposta a oportunidades e desafios do mercado, proporcionando um guia claro para seu crescimento e viabilidade. Segundo Oliveira (2006), esse planejamento é caracterizado por um horizonte de longo prazo, tipicamente de 5 a 10 anos, servindo como base para decisões estratégicas que moldarão a posição da organização no futuro.

Além disso, o Planejamento Intermediário, frequentemente denominado planejamento tático ou setorial, funciona como uma ponte entre o planejamento estratégico e o operacional. Ele estabelece finalidades, diretrizes e métodos para áreas ou departamentos específicos da

organização, assegurando que as metas delineadas no planejamento estratégico possam ser realizadas de maneira prática. Este nível é gerido por gerentes ou coordenadores que detêm uma compreensão mais aprofundada dos processos internos e das necessidades individuais de cada setor. Envolve um horizonte de médio prazo, geralmente de 1 a 3 anos, e é crucial para a conversão das diretrizes estratégicas em planos de ação concretos, adaptados à realidade operacional da organização.

Por fim, o Planejamento Operacional, por sua vez, centra-se na implementação prática das estratégias formuladas nos níveis superiores, detalhando as tarefas que devem ser desempenhadas pelos trabalhadores dentro do nível operacional, como equipes de produção, departamento administrativo e serviços gerais. Esse nível caracteriza-se pela atuação de profissionais com aptidões técnicas, responsáveis por assegurar a execução efetiva dos processos internos. De acordo com o autor, o planejamento operacional se desenvolve em um horizonte de curto prazo, geralmente de 4 a 6 meses, visando garantir que os processos ocorram de forma organizada e eficaz no cotidiano da organização.

Dessa maneira, enquanto o Planejamento Estratégico estabelece a direção e os objetivos de longo prazo da organização, o Planejamento Intermediário adapta essas orientações às necessidades específicas de cada setor, e o Planejamento Operacional converte essas orientações em ações concretas a curto prazo. A integração eficaz desses três níveis assegura que a organização opere de uma forma estruturada, coerente e eficiente (Oliveira, 2006).

Apenas a partir do meio da década de 1980, começaram a surgir publicações com maior rigor acadêmico em revistas especializadas na área, o que indica que a gestão esportiva ainda é um campo relativamente novo de pesquisa acadêmica. Durante o final dos anos 60, foi surgindo programas voltados para a gestão esportiva nos Estados Unidos (Chelladurai, 2011), devido ao avanço dos meios de comunicação e o crescimento da procura por produtos esportivos, que passaram a ser elementos importantes, adicionando ainda mais desafios à forma como as franquias esportivas profissionais americanas são administradas. (Bastos; Rocha, 2011).

Portanto, uma gestão eficiente desempenha um papel importante na criação de ações que não apenas melhoram o desempenho dos atletas e dos clubes, mas também promovem a integração social e o bem-estar da comunidade. Demonstrando que a adoção de práticas gerenciais eficazes pode maximizar a alocação de recursos, diminuir despesas, estimular investimentos e engajar a população, criando um ambiente propício para o desenvolvimento de talentos esportivos. (Carneseca; Maria; Taguchi, 2024). Portanto, o sucesso de uma

organização esportiva é moldado por diversas variáveis, sendo uma delas a criação de um planejamento estratégico estruturado (Araujo; Mazzei; Yamanaka, 2020).

2.4 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A história da humanidade é marcada por mudanças significativas, mas, na era contemporânea, essas alterações ocorrem de forma muito mais acelerada. Essa rapidez é influenciada por diversos elementos, incluindo inovações tecnológicas, transformações culturais, alterações nas leis, variações demográficas, questões ecológicas, bem como dinâmicas econômicas e sociais. Esse cenário dinâmico gera uma competitividade intensa, além de trazer consigo imprevisibilidade, instabilidade e incertezas para as organizações (Chiavenato, 1999).

Diante disso, com o advento da globalização e as rápidas transformações no comportamento do mercado, é perceptível que as empresas que não se dedicam a uma inovação contínua em seus planejamentos estratégicos para atender de forma eficaz às demandas do mercado não conseguem mais competir em termos de eficiência e qualidade nos produtos ou serviços que oferecem. Em contraste, aquelas organizações que incorporam métodos e ferramentas que promovem a melhoria contínua de seus processos conseguem se manter competitivas no cenário atual.

Logo, a inovação tecnológica, a concorrência e as diretrizes globais são aspectos essenciais que impulsionam mudanças nas organizações, como indicado por Copini (2011). Essas transformações podem ocorrer de forma lenta ou repentina, forçando as empresas a um contínuo processo de adaptação para garantir sua sobrevivência e crescimento em um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

Conforme Santos (2005), é possível categorizar a mudança organizacional em quatro tipos diversos, cada um deles impactando diferentes componentes da estrutura e da operação das instituições:

1. **Mudança Física:** Refere-se a alterações nos ativos tangíveis da empresa, abrangendo a criação de novas instalações, modificações nos arranjos físicos, aquisição de maquinário e equipamentos, além de aprimoramentos na infraestrutura com o intuito de aumentar a produtividade e a eficiência dos processos;
2. **Mudança Lógica:** Relaciona-se às transformações na identidade estratégica da empresa, englobando a revisão de metas, a formulação de novas estratégias, a reformulação da missão e a readequação da visão organizacional. Tais mudanças são

frequentemente motivadas por novas exigências do mercado, mudanças no comportamento do consumidor e reestruturações internas que visam adaptar a empresa às tendências do setor;

3. Mudança Estrutural: Trata-se de modificações na organização interna da empresa, incluindo a criação de novos cargos, a adoção de uma nova estrutura organizacional e a diminuição dos níveis hierárquicos. Tem como objetivo aumentar a eficiência da gestão, facilitar a comunicação interna e acelerar o processo de tomada de decisões;
4. Mudança Comportamental: Está ligada ao desenvolvimento das pessoas na organização, englobando a adoção de novos paradigmas e atitudes, o aprendizado de novas competências e a reformulação das interações interpessoais. Ocorre quando há a necessidade de fomentar uma cultura organizacional mais colaborativa, estimular a formação contínua dos colaboradores ou ajustar o perfil dos profissionais para atender às novas exigências do mercado.

Cada um dos tipos de transformação organizacional é fundamental para o crescimento das empresas e pode acontecer de maneira independente ou em conjunto. Para que a mudança seja gerida de maneira eficaz, é necessário um planejamento cuidadoso, uma boa comunicação e uma cultura organizacional que favoreça a adaptação, assegurando que as mudanças sejam implementadas com sucesso e gerem resultados benéficos tanto para os funcionários quanto para a performance da empresa (Santos, 2005).

2.5 CONCEITO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Naisbitt e Aburdene (1986) ressaltam que estamos vivenciando uma nova era no mundo corporativo, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Embora essa demanda por adaptação seja frequentemente ligada a mudanças recentes, Santos (2005) observa que a transformação é um fenômeno que transcende o tempo, existindo desde os primórdios do universo. Chiavenato (1996) define a mudança como o processo de transição de um estado para outro, o que resulta em transformações profundas que podem causar distúrbios, interrupções e até fissuras nas estruturas previamente estabelecidas.

De acordo com Sales e Silva (2000), a resistência às mudanças é uma resposta natural e inevitável, emergindo como uma reação comum durante a implementação de alterações nas organizações. Dentro desse cenário, a resistência tende a ser proporcional à profundidade da mudança: quanto mais intensa for a transformação, maior será a resistência observada

(Santos, 2005). Não sendo possível eliminar essa resistência totalmente, pois ela é parte integrante do processo. Desse modo, a pesquisa sobre resistência à mudança é ampla e variada, discutindo não apenas táticas para mitigá-la, mas também maneiras de identificar quando essa resistência pode ser vantajosa tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Mendes e Venditti (2024) sugerem que a resistência pode sinalizar que os indivíduos estão processando as mudanças ou, em determinadas situações, contribuindo para o desenvolvimento de soluções alternativas que podem trazer benefícios a longo prazo para a organização.

Copini (2011) categoriza a resistência à mudança em três tipos distintos, cada um desempenhando funções diferentes no processo de adaptação organizacional. Uma vez que compreender esses tipos de resistência se torna fundamental para que as organizações gerenciem as mudanças de forma mais eficaz, reconhecendo os sinais de resistência e abordando-os de maneira estratégica. São elas:

1. **Resistência Lógica:** Esse tipo de resistência se origina da razão e baseia-se em aspectos racionais e objetivos. Ao se deparar com uma transformação, a pessoa considera diversos fatores, como o tempo necessário para se adaptar, o esforço requerido para adquirir novas habilidades e a possível perda de sua competência anterior durante a transição. Assim, o temor de perder capacidades já adquiridas ou a crença de que o esforço para se adaptar pode ser excessivo, pode resultar em uma resistência lógica;
2. **Resistência Psicológica:** Essa forma de resistência tem raízes mais emocionais e subjetivas, sendo motivada por medos e sentimentos pessoais. Um indivíduo pode se opor à mudança devido ao receio do desconhecido, uma resposta emocional comum em situações de incerteza. Além disso, a busca por segurança e estabilidade, juntamente com uma aversão ao agente provocador da mudança, são fatores que também impulsionam essa resistência.
3. **Resistência Sociológica:** Ela está diretamente relacionada a fatores sociais e de grupo. Se manifesta quando a mudança ameaça os interesses coletivos de um grupo ou organização, frequentemente influenciada por alianças políticas internas, valores coletivos divergentes ou pela defesa do status quo por certos grupos. Essa resistência também pode ocorrer quando um grupo sente que suas normas ou valores coletivos não são considerados na transformação, causando um sentimento de exclusão ou injustiça.

Tornando-se crucial a compreensão dessas resistências de forma estratégica para assegurar que as mudanças sejam implementadas com sucesso na organização, adotando abordagens direcionadas para cada tipo delas.

2.6 COMPETÊNCIAS ESPERADAS PARA UM GESTOR ESPORTIVO

A partir do término dos anos 60, em solo americano, a administração no âmbito esportivo ganhou destaque em cursos superiores, originados com o objetivo de satisfazer as necessidades tanto do esporte profissional quanto do universitário. Com a crescente complexidade das atividades no esporte universitário e profissional, foram criados programas acadêmicos específicos focados em preparar gestores capacitados. A ideia central era que uma gestão mais qualificada, com conhecimentos em planejamento estratégico, marketing, finanças e gestão esportiva, poderia auxiliar de forma relevante na organização e no progresso contínuo dessas práticas. Assim, a qualificação dos líderes esportivos se tornou algo primordial para modernizar as entidades esportivas, estimulando melhorias organizacionais e, por extensão, fomentando o avanço econômico, estrutural e competitivo do esporte (Pires; Lopes, 2001; Rocha; Bastos, 2011).

Por outro lado, no Brasil, embora se busque aprimorar a gestão esportiva, a capacitação e o aprimoramento das competências exigidas para os gestores esportivos ainda são temas pouco explorados em estudos acadêmicos. A formação na área carece de uma estrutura mais consolidada, o que resulta em uma abordagem mais dividida, gerando uma maneira de lidar com o tema que é dividida e, com frequência, insuficiente para as necessidades do ramo.

Com isso, pesquisadores do Brasil expõem vários obstáculos que ajudam a criar essa situação, como a indefinição sobre o papel do administrador esportivo, a inexistência de normas únicas para o ensino superior e a imensa variedade nos tipos e temas dos cursos existentes. Essa diferença dificulta a criação de um padrão para as habilidades fundamentais ao trabalho, afetando diretamente a qualificação dos profissionais e, como efeito, a eficácia da gestão esportiva no país. (Bastos, 2016; Quinaud *et al.*, 2019).

Um dos primeiros estudos sobre o perfil do gestor no Brasil considerou-o como a pessoa responsável pela gestão do planejamento, organização, direção e controle de organizações que têm como atividade principal o esporte e a atividade física, seja ele

profissional contratado ou, na inexistência deste na organização, membro do corpo diretivo responsável (Bastos *et al.*, 2006).

Com a demasiada globalização e desenvolvimento da indústria do futebol, a necessidade da adequação profissional nos processos de gestão se tornou primordial, tendo em vista a crescente busca pelo crescimento e competitividade no cenário do esporte atual.

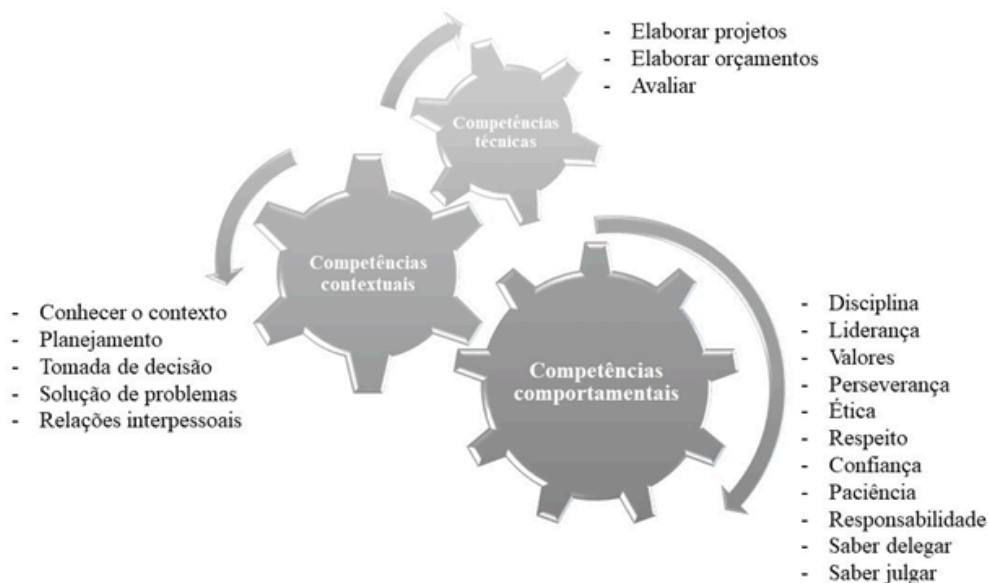
Dessa forma, a contratação de profissionais capacitados tornou-se indispensável para as diversas entidades que operam no setor esportivo, sendo necessário que esses profissionais possuam um amplo conhecimento sobre os princípios essenciais da gestão esportiva, bem como uma compreensão aprofundada do ambiente em que estão inseridos (Schwab *et al.*, 2015). Considerando que o gestor esportivo é o principal responsável pelo gerenciamento das organizações, ele deve apresentar diversos conhecimentos, referentes à administração, economia, marketing, legislação e política (Bastos, 2003). Envolvendo a responsabilidade de promover um esporte mais organizado e estruturado dentro da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, Soares e Gallati (2020) destaca que:

“O gestor tem como principais objetivos: planejar, organizar, liderar e avaliar todas as atividades relacionadas ao esporte (em suas diferentes dimensões, de acordo com o perfil da instituição). Portanto, entende-se que a função geral do gestor é proporcionar um pleno funcionamento da área ou setor que lidera” (Soares; Gallati, 2020).

Nesse cenário observado, a Figura 6 abaixo ilustra a sistematização das competências do gestor esportivo, proposta por Quinaud *et al.* (2019) após a realização de uma síntese dos resultados de estudos originais e de revisões, principalmente nos estudos conduzidos em nível nacional, mas também incorporando conceitos de pesquisas internacionais sobre a compreensão das competências necessárias para a performance eficaz na gestão esportiva.

Figura 6 - Sistematização das competências do gestor esportivo de acordo com as dimensões de competência técnica, contextual e comportamental.



Fonte: Quinaud (2019).

As competências apresentadas no esquema anterior foram separadas em três dimensões: técnicas, contextuais e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito ao domínio de conhecimentos específicos e ao uso de métodos e ferramentas focados na gestão esportiva, levando em conta que elas englobam aspectos como planejamento estratégico, criação e avaliação de projetos esportivos, gestão financeira e de recursos humanos, além do uso de tecnologias para otimizar processos organizacionais. Ela se torna relevante para que o gestor possa decidir com base em informações sólidas e tomar decisões que realmente funcionam no mundo do esporte.

As competências contextuais estão ligadas à capacidade do gestor de entender e se ajustar ao local de trabalho que atua. Interagindo com stakeholders, entendendo as regras políticas e da empresa no mundo do esporte, além de conhecer as novas oportunidades e novos desafios que possam impactar a organização. Permitindo ao profissional tomar decisões estratégicas alinhadas às mudanças do mercado e às necessidades do esporte.

Por fim, as competências comportamentais se referem às habilidades interpessoais do gestor, como liderança, comunicação, trabalho em equipe, resiliência e capacidade de solução de problemas. As três competências e seus respectivos elementos não são isolados, logo, apesar de por vezes alguma se sobressair sobre as outras, elas se interagem e são particulares ao tamanho da função e/ou da organização (Caupin *et al.*, 2006).

Em contrapartida, a gestão esportiva tem sido historicamente conduzida por profissionais de diversas áreas, muitos sem uma formação específica em administração ou conhecimentos aprofundados em Educação Física e Esporte, pois embora experiência de profissionais de várias origens seja valiosa e impulsione o setor, a ausência de uma base educacional sólida na ciência da administração ou conhecimento técnico estruturado na área esportiva pode comprometer a efetividade da gestão (Mocsányi; Bastos, 2009).

Desse modo, ao analisar o contexto educacional do gestor esportivo brasileiro, a situação é espelhada, pois a formação inicial, na maioria das vezes, está ligada à Educação Física e Esporte (Gomes; Sarmiento; Pedroso, 2014; Amaral; Bastos, 2015). Contudo, mesmo com resoluções que regem os cursos de graduação em Educação Física e Esporte no Brasil, o treinamento específico para a gestão esportiva não é devidamente valorizado, sendo deixado em segundo plano o desenvolvimento das competências gerenciais cruciais para a administração eficaz no esporte. Na realidade, essa deficiência formativa se manifesta na variedade de perfis acadêmicos dos gestores esportivos no Brasil, sem uma formação específica para o cargo (Mazzei; Rocco Júnior, 2017).

Ressaltando a necessidade de uma maior profissionalização específica no setor, garantindo não apenas um sólido conhecimento técnico-administrativo para quem trabalha com a modalidade, mas também uma maior compreensão das particularidades, dinâmicas, mudanças e avanços do mundo do esporte. Para assim, fortalecer a gestão esportiva e atender às demandas do mercado esportivo contemporâneo.

3 GESTÃO ESPORTIVA NOS CLUBES DE FUTEBOL FEMININO NO BRASIL

Impulsionada por novas regras, mais destaque na mídia e um aumento no interesse das empresas que investem no esporte, a gestão do futebol feminino brasileiro tem evoluído consideravelmente nos últimos anos. No entanto, ainda há desafios relevantes para criar um sistema que se mantenha sustentável, promova a melhoria contínua, e reduza a dependência em relação ao futebol masculino.

Nessa perspectiva, os times têm experimentado diferentes abordagens de gerir suas equipes femininas, desde áreas independentes até o uso de estruturas compartilhadas com o time masculino. Um dos grandes exemplos internacionais de planejamento de gestão esportiva feminina envolvendo a estrutura de um CT (Centro de Treinamento) foi dado, recentemente, pelo time inglês, *Manchester City Football Club*, que realizou um planejamento para construir um centro de treinamento exclusivamente para o time feminino no *CT City Football Academy*. Com um investimento de até 10 milhões de libras (cerca de R\$ 75 milhões na atual cotação) e que deve ser inaugurado após a temporada de 2024/2025.

O planejamento foi adaptado com o objetivo de atender às necessidades específicas do time feminino, contando com responsáveis capacitados e especialistas multidisciplinares do time, além de também ter incluído atletas do elenco nas pesquisas realizadas durante o estágio de planejamento. “[...] Hora de seguir em frente, expandir como equipe e nos dar nosso próprio espaço para trabalhar. Desde o começo nos envolvemos bastante para podermos discutir o que estaria lá e o que seria necessário”, como foi apontado pela capitã do *Manchester City*, Alex Greenwood em um comunicado oficial do Manchester City em 2025, o qual se utilizava da mesma estrutura que o time masculino (Radnedge, 2024).

No entanto, vale destacar que a Ferroviária tornou-se, também recentemente, o pioneiro no planejamento do primeiro Centro de Treinamento exclusivo para o futebol feminino no Brasil. A equipe feminina brasileira da Ferroviária, ou Associação Ferroviária de Esportes, foi criada em 2001, antes mesmo das exigências atuais da FIFA e CONMEBOL. Com o objetivo de formar atletas e, conseqüentemente, equipes competitivas. A Ferroviária, também se tornou uma referência após conquistar os principais títulos da modalidade, como Campeonato Paulista, Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e, por fim, a Taça Libertadores da América (Ferroviária, 2020), além de revelar diversas atletas para as seleções brasileiras, da base à profissional.

Desse modo, em Araraquara, o Centro de Treinamento do Pinheirinho irá se tornar no novo lar das Guerreiras Grenás, através de uma parceria entre a Fundesport (Fundação de

Amparo ao Esporte de Araraquara), a Petrobras e o Governo Federal. O local será completamente remodelado para acolher tanto a equipe profissional quanto as jovens promessas, tendo como objetivo principal impulsionar a formação de atletas, abrangendo garotas de 11 a 20 anos, distribuídas nas categorias Sub-12, Sub-14, Sub-15, Sub-17 e Sub-20.

Com isso, a infraestrutura será renovada: os cinco campos de futebol serão modernizados, e um deles será transformado em um mini estádio, com arquibancada e vestiários adequados para sediar jogos de diversas competições organizadas pela FPF (Federação Paulista de Futebol) e CBF (Confederação Brasileira de Futebol). Será erguido um prédio administrativo completo, com recepção, salas de reunião, gestão, depósitos, comissões técnicas, auditório e hall.

As atletas também contarão com um alojamento com 21 dormitórios, projetado para acomodar 82 atletas e equipado com todas as áreas essenciais para alimentação e cuidados com a saúde (Ferroviária, 2024). O valor total do investimento, que será efetuado pela Petrobras, é de R\$ 34.506.688,42 para a implantação do CT e o projeto foi divulgado em 23 de dezembro de 2024.

A Figura 7 abaixo ilustra o projeto de reestruturação do Centro de Treinamento (CT) do Pinheirinho, que visa aprimorar a infraestrutura do time e oferecer melhores condições de treino e habitação para as atletas.

Figura 7 - Reestruturação no CT do Pinheirinho.



Fonte: Ferroviária (2024).

Segundo a Ferroviária (2024), em 2025, as Guerreirinhas Grenás darão um passo importante para o futebol feminino com a disponibilização de uma escola esportiva gratuita para crianças de 6 a 10 anos. A ideia é incentivar o esporte desde cedo, descobrindo e aprimorando novos talentos, o que garante um futuro duradouro e competitivo para o futebol

feminino local. Além disso, desde 2001, a Fundesport toca um projeto social para o futebol feminino, essencial para que mulheres entrem no esporte. Este programa já permitiu que várias atletas tivessem treinos organizados e jogassem em torneios da região, aumentando suas chances de chegar ao nível nacional.

Foi graças a este projeto que, em 2007, ocorreu a parceria com a Ferroviária, um momento chave para o futebol feminino em Araraquara. Essa união ajudou a profissionalizar o time e fez da Ferroviária uma das maiores potências do futebol feminino no Brasil e na América do Sul, com muitas vitórias e servindo de exemplo de gestão esportiva para outros times ao adotar práticas e criar planejamentos estratégicos esportivos de acordo com a necessidade da modalidade.

Por conseguinte, o patrocínio é vital para o avanço e a sustentabilidade do futebol feminino, atuando como um dos principais motores de seu crescimento. Uma vez que, além de proporcionar recursos financeiros para a manutenção das equipes, os investimentos de grandes marcas possibilitam melhores condições de treinamento, infraestrutura, logística e remuneração das atletas.

Diante dessa importância, diversas equipes têm se destacado na captação de parcerias para financiar as atividades do futebol feminino, estruturando e fortalecendo suas operações nas categorias de base e atraindo novos talentos. A edição de 2024 do Brasileirão Feminino A1 presenciou um feito notável quando as 16 equipes envolvidas reuniram um total de 55 patrocinadores. Dentre elas, 14 times fecharam com marcas de casas de apostas, representando 87,5% do total. Mostrando um grande salto em relação a edição de 2023, quando cerca de 69% dos clubes tiveram contratos desse tipo.

Para a temporada de 2025, que está se iniciando, foi analisado que, dos 16 times da edição, 10 deles continuaram utilizando casas de apostas como patrocinadores master, demonstrando a progressiva prevalência de investimentos desse ramo no cenário do futebol feminino. A Tabela 1 a seguir apresenta uma visão detalhada dos patrocinadores das equipes do Campeonato Brasileiro Feminino de 2025, incluindo tanto os patrocinadores master, marcados em negrito, quanto outros parceiros que apoiam os clubes ao longo da temporada.

Tabela 1 - Patrocinadores dos clubes do Brasileirão Feminino de 2025.

Clube	Patrocinador Master	Outros Patrocinadores
Ferroviária	Galera.bet	Lupo Sport, Estrella Galicia, Unimed, Tecnobank
Sport Recife	<i>Não possui</i>	<i>Naõ possui</i>
Cruzeiro	Gerdau	Mondelez (Bis e Trident), Rexona
São Paulo	Superbet	Bis, ABC da Construção, Texas Corretora
Corinthians	Esportes da Sorte	Banco BMG, Ezze Seguros
Internacional	Alfa	Unimed, Marquespan, Banrisul
Juventude	Stake	Humana Saúde
Palmeiras	Sportingbet	Sil Fios e Cabos, Ademicon, UNIASSELVI
Bahia	Viva Sorte .bet	Acelen, Canãa Alimentos, UniCesumar
Flamengo	Pix.bet	Shopee, ABC da Construção, BRB, inDrive, Texaco
Fluminense	Superbet	Fecomércio RJ, Leve Saúde, Orthopride
América-MG	<i>Não identificado</i>	Sólides, Humana Saúde, I9 Portaria Virtual
Bragantino	<i>Não identificado</i>	Red Bull, Negra Rosa
3B da Amazônia	Governo do Amazonas	<i>Em processo de identificação</i>
Real Brasília	Banco BRB	Padrão Centro Médico Diagnóstico, Sementes Três Pinheiros
Grêmio	Alfa	Banrisul, Marquespan, Unimed, Ulbra

Fonte: A Autora (2025).

Em alguns casos, como o do time 3B da Amazônia, que se encontra em “processo de identificação”, significa que o clube possui patrocinadores, mas ainda não foi possível identificar quais são essas parcerias com clareza. No entanto, é importante ressaltar que o Sport Club do Recife foi o único clube da temporada de 2025 a estreiar no Brasileirão Feminino sem estampar nenhum patrocínio em seu uniforme, evidenciando claramente a falta de estratégias adequadas por parte da gestão para atrair parcerias comerciais para a equipe feminina.

Em 2020, sob a liderança da ex-diretora Cris Gambaré, o Corinthians deu um passo importante em direção à profissionalização do futebol feminino, sinalizando uma transformação significativa no tratamento das jogadoras dentro da instituição. Durante sua gestão, o clube se dedicou a formalizar e profissionalizar os contratos de todas as atletas do time, uma iniciativa que não apenas elevou o reconhecimento delas, mas também criou condições mais claras e seguras para todas as partes envolvidas.

Dessa forma, as jogadoras passaram a ter seus direitos de imagem formalmente garantidos e a inclusão de uma cláusula de multa rescisória nos seus contratos, assim como ocorre normalmente em equipes da modalidade masculina. Essa mudança foi fundamental para estabelecer uma relação mais profissional entre as atletas e a instituição, assegurando maior segurança jurídica e financeira para as jogadoras, além de evidenciar o compromisso do Corinthians com o fortalecimento do futebol feminino. Com isso, Arthur Elias, ex-treinador

do Corinthians e atual treinador da seleção brasileira feminina, enfatizou em uma entrevista ao GloboEsporte.com a relevância das transformações estruturais no futebol feminino, especialmente no que diz respeito à profissionalização.

Ele observou as diferenças e a importância das transformações no âmbito organizacional. Elias comentou: "Do ponto de vista técnico, não vejo nenhuma mudança ou alteração, mas do ponto de vista profissional e organização e estruturação do departamento e da modalidade, acho muito importante. É uma tendência que não tem volta, algo que alguns times já trabalhavam dessa forma. Alguns de forma integral, outros de forma parcial, só com algumas jogadoras. E o Corinthians tomou a decisão que, se fosse fazer, faria com todas [...]" (Canhedo, 2020).

A perspectiva de Elias reflete a mentalidade profissional que começou a ser implantada no time do Corinthians, notadamente nas questões contratuais e na formalização através da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para todas as atletas. De acordo com o treinador, essa decisão foi uma estratégia coletiva, aprovada pelo presidente e pela diretoria, além de contar com o comprometimento de todos os envolvidos.

Para ele, esse progresso no tratamento das jogadoras representou um movimento mais amplo: a profissionalização do futebol feminino, acreditando assim, que a mudança autêntica na modalidade ocorrerá quando as instituições tratem as jogadoras e o esporte com a seriedade e a organização que é merecida, evitando uma visão amadora, que ainda persiste em muitos contextos. Essa evolução foi além do mero registro de jogadoras, pois alterou não apenas sua própria estrutura interna, mas também fomentou um movimento de transformação que serviu como modelo para outros clubes no mesmo cenário brasileiro.

Uma vez que a organização de uma equipe com gestores competentes que conhecem o real funcionamento da modalidade, além do tratamento das atletas com o devido reconhecimento profissional, tornam-se fatores fundamentais para o crescimento sustentável do futebol feminino no Brasil.

Além da estrutura de gestão, o futebol feminino brasileiro é composto por várias competições que são organizadas pela CBF, pelas federações estaduais e pela CONMEBOL, com o Campeonato Brasileiro A1 sendo a principal disputa do país. Campeonatos como a Supercopa, Copa do Brasil, Copa Libertadores e os campeonatos estaduais são essenciais para a formação e evolução dos clubes ao longo da história. A Tabela 1 apresenta as principais competições do futebol feminino brasileiro, indicando a entidade responsável e sua abrangência territorial.

Tabela 2 - Principais competições do futebol feminino brasileiro.

Competição	Entidade Responsável	Abrangência
Supercopa Feminina	CBF	Nacional
Brasileiro Feminino A1	CBF	Nacional (1ª divisão)
Brasileiro Feminino A2	CBF	Nacional (2ª divisão)
Brasileiro Feminino A3	CBF	Nacional (3ª divisão)
Copa do Brasil Feminina	CBF	Nacional
Brasileiro Feminino sub-20	CBF	Nacional
Brasileiro Feminino sub-17	CBF	Nacional
Liga de Desenvolvimento Feminina sub-16 e sub-14	CBF	Nacional
Campeonatos Estaduais	Federações Estaduais	Estadual
Copa Libertadores Feminina	CONMEBOL	Internacional

Fonte: A Autora (2025).

Dentre essas competições, o Brasileiro Feminino A1 se consolidou como a principal competição nacional da modalidade, por ser uma das poucas competições femininas do país a reunir os principais clubes do país em diferentes regiões, enfatizando a necessidade de aumentar a representatividade do esporte em nível nacional. Além disso, conta com as principais atletas de alto rendimento, o que eleva o nível técnico da disputa e exige uma organização e estrutura cada vez mais aprimoradas, tanto por parte das equipes de futebol quanto da entidade responsável pelo campeonato.

E também, tendo em vista que o campeão e o vice garantem vaga na Libertadores Feminina, o principal campeonato internacional de clubes da América do Sul, o torneio se torna ainda mais competitivo e relevante.

No que se refere às ações de crescimento realizadas pela federação, a CBF ampliou os investimentos no Brasileirão Feminino, aumentando as delegações dos clubes visitantes, as cotas financeiras oferecidas aos clubes na temporada e cobrindo integralmente os custos de transporte, logística e hospedagem das equipes. De forma complementar, a CBF vai custear toda a arbitragem e colocará o VAR em todas as partidas a partir das quartas de final da competição. E por fim, adotará o protocolo Antirracista implementado pela FIFA (CBF, 2025).

Porém, após o acontecimento de duas rodadas do campeonato mencionado anteriormente, pode ser percebido que a realidade é outra. Houve melhorias em certos setores, mas o sentimento é que o campeonato segue sendo esquecido pela federação, pois mesmo renovando o acordo de direitos de transmissão com a Globo por mais três anos, poucos jogos são, de fato, transmitidos, cabendo a cada time realizar sua própria transmissão. Prejudicando assim, a divulgação da modalidade e impedindo a expansão de sua audiência. Além disso, foi

possível identificar a diminuição significativa da quantidade de patrocinadores do campeonato, que se tornou quase inexistente.

Situação muito diferente das ligas como a *Women's Super League* (WSL), da Inglaterra, e a *National Women's Soccer League* (NWSL), dos Estados Unidos, tendo em vista que além das grandes quantidades de jogos exibidos na televisão com diversos patrocinadores, todos os jogos são também, transmitidos internacionalmente. Permitindo a todos os torcedores de diversos países, acompanhar os jogos com facilidade. Caso este ainda muito diferente da realidade brasileira.

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) estabeleceu uma transição no formato da competição até 2027, quando a elite passará a contar com 20 clubes. Em 2025, o Brasileirão Feminino A1 ainda terá 16 times, mas terá um crescimento gradual. Ao final da temporada, as duas equipes com o pior desempenho serão rebaixadas para a A2, enquanto os quatro melhores da A2 avançarão para a A1. Esse mesmo modelo será adotado em 2026, de modo que, em 2027, a principal divisão do futebol feminino brasileiro atinja o formato definitivo com 20 clubes.

Desse modo, a estrutura do Campeonato Brasileiro Feminino A1 é desenhada para incentivar a competitividade e o avanço da modalidade no país. O torneio conta com 16 participantes, atualmente, e adota um sistema de pontos corridos, começando com uma etapa de grupos, que é depois complementada por partidas eliminatórias. No REC (Regulamento Específico da Competição) divulgado pela CBF, o sistema da disputa do principal campeonato é destrinchado em 4 (quatro) fases, sendo elas:

- **1ª Fase:** 16 (dezesesseis) clubes em 1 (um) grupo;
- **2ª Fase (Quartas-de-Final):** 8 (oito) clubes distribuídos em 4 (quatro) grupos de 2 (dois) clubes cada;
- **3ª Fase (Semifinal):** 4 (quatro) clubes em 2 (dois) grupos de 2 (dois) clubes cada;
- **4ª Fase (Final):** 2 (dois) clubes em 1 (um) grupo.

De acordo com o Art. 14 do Regulamento, na 1ª Fase, os clubes se enfrentam em um turno único; já nas 2ª, 3ª e 4ª Fases, os confrontos ocorrem em partidas de ida e volta. Por sua vez, o Art. 15 estabelece que, ao final da 1ª Fase, os oito primeiros colocados de cada grupo avançam para a fase seguinte. O Art. 26 determina que, ao final da 1ª Fase, os dois últimos classificados disputarão o Campeonato Brasileiro Feminino A2 de 2026. Assim, os confrontos da 2ª Fase (Quartas-de-Final) são definidos obedecendo aos seguintes critérios (Tabela 3):

Tabela 3 - Quartas-de-Final.

Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E
1º Colocado Geral	2º Colocado Geral	3º Colocado Geral	4º Colocado Geral
x	X	x	X
8º Colocado Geral	7º Colocado Geral	6º Colocado Geral	5º Colocado Geral

Fonte: CBF (2025).

Por conseguinte, os confrontos da 3ª Fase (Semifinal) são definidos obedecendo aos seguintes critérios (Tabela 4):

Tabela 4 - Semifinal.

Grupo F	Grupo G
Vencedor do Grupo B	Vencedor do Grupo C
X	X
Vencedor do Grupo E	Vencedor do Grupo D

Fonte: CBF (2025).

E por fim, o confronto da 4ª Fase (Final) será definido obedecendo os seguintes critérios para definir o campeão (Tabela 5):

Tabela 5 - Final.

Grupo H
Vencedor do Grupo F
X
Vencedor do Grupo G

Fonte: CBF (2025).

Portanto, o clube Campeão do Brasileirão Feminino A1 será classificado na 1ª colocação e o clube Vice-Campeão do Brasileirão Feminino A1 será classificado na 2ª colocação. Na Tabela 6 a seguir é apresentada a lista completa dos clubes participantes do campeonato brasileiro feminino de 2025.

Tabela 6 - Relação dos clubes participantes.

Clubes Participantes	UF	Origem
Sport Club Corinthians Paulista	SP	1º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
São Paulo Futebol Clube	SP	2º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Ferroviária SAF	SP	3º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Sociedade Esportiva Palmeiras	SP	4º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Cruzeiro Esporte Clube SAF	MG	5º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	RS	6º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Sport Club Internacional	RS	7º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Red Bull Bragantino	SP	8º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Clube de Regatas do Flamengo	RJ	9º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
América FC S.A.F	MG	10º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Fluminense Football Club	RJ	11º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Real Brasília Futebol Clube	DF	12º colocado Brasileiro Feminino A1 2024
Esporte Clube Bahia SAF	BA	1º colocado Brasileiro Feminino A2 2024
Instituto Bosco Brasil Binda - Instituto 3B	AM	2º colocado Brasileiro Feminino A2 2024
Esporte Clube Juventude	RS	3º colocado Brasileiro Feminino A2 2024
Sport Club do Recife	PE	4º colocado Brasileiro Feminino A2 2024

Fonte: CBF (2025).

Logo, para a realização de uma parte das comparações das práticas de gestão deste presente trabalho foram considerados os times selecionados, que estão destacados na Tabela 7 abaixo. A escolha desses clubes foi fundamentada na disponibilidade e divulgação pública dos dados, assegurando uma análise mais transparente e acessível para o estudo.

Tabela 7 - Relação dos clubes por Estado e Categoria.

Clubes Participantes	UF	Categoria
Cruzeiro Esporte Clube SAF	MG	A1
São Paulo Futebol Clube	SP	A1
Sociedade Esportiva Palmeiras	SP	A1
Sport Club Corinthians Paulista	SP	A1
Sport Club do Recife	PE	A1
Sport Club Internacional	RS	A1

Fonte: A Autora (2025).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa sobre o futebol feminino no Brasil, com base em aspectos estruturais, financeiros e esportivos observados nos clubes que disputam as competições nacionais. Os resultados foram agrupados em cinco eixos temáticos:

- (i) Infraestrutura e logística dos clubes;
- (ii) Premiações;
- (iii) Gestão de talentos e retorno financeiro no futebol feminino;
- (iv) Finanças;
- (v) Análise estratégica do futebol feminino no Brasil.

4.1 INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DOS CLUBES

Um dos aspectos mais relevantes que influencia diretamente o crescimento da modalidade no Brasil é a infraestrutura que os clubes têm à disposição para suas equipes femininas. Isso é especialmente importante para a realização de suas partidas, uma vez que representa uma chance de atrair novos torcedores, que ainda não acompanham o futebol feminino, além de abrir portas para novas fontes de receita para os clubes.

Nesse contexto, as informações obtidas das seis equipes, conforme disponibilizadas pela CBF, revelam detalhes sobre os estádios escolhidos para a edição de 2025 do Campeonato Brasileiro Feminino. Até o momento da coleta de dados, oito das quinze rodadas da competição já haviam sido definidas, o que indica uma visão preliminar das decisões tomadas pelos clubes sobre onde realizar suas partidas como mandantes. A Tabela 8 a seguir traz as informações sobre os estádios selecionados.

Tabela 8 - Estádios utilizados pelas equipes no Campeonato Brasileiro Feminino 2025.

Rodada	Cruzeiro	Palmeiras	Corinthians	Internacional	São Paulo	Sport Recife
1	Castor Cifuentes	Arena Barueri	Fora de casa	Sesc Protásio Alves	Fora de casa	Fora de casa
2	Fora de casa	Fora de casa	Parque São Jorge	Fora de casa	Estádio do Canindé	Arena de Pernambuco
3	Fora de casa	Arena Barueri	Fora de casa	Sesc Protásio Alves	CT de Cotia	Fora de casa
4	Arena Gregorão	Fora de casa	Parque São Jorge	Fora de casa	Fora de casa	Ilha do Retiro
5	Fora de casa	Fora de casa	Fora de casa	Sesc Protásio Alves	CT de Cotia	Fora de casa
6	Fora de casa*	Arena Barueri	Parque São Jorge	Fora de casa	Fora de casa	Ilha do Retiro
7	Arena Gregorão	Arena Barueri	Fora de casa	Fora de casa	CT de Cotia	Ilha do Retiro
8	Castor Cifuentes	Fora de casa	Parque São Jorge	Sesc Protásio Alves	CT de Cotia	Fora de casa

Fonte: A Autora, com dados da CBF (2025).

Nota: (*) indica que mesmo não sendo a equipe mandante, o time do Cruzeiro jogará na Arena Gregorão, tendo em vista que seu adversário desta rodada, o América-MG, também se utiliza da Arena para os jogos femininos.

A análise da tabela revela que times como Palmeiras, Corinthians, Internacional e Sport optam por um único estádio para suas partidas iniciais do campeonato. Em contrapartida, Cruzeiro e São Paulo utilizam mais de um local para seus jogos. No caso do Cruzeiro, o total de estádios pode subir para quatro, especialmente quando se consideram as competições nacionais, pois além da Arena Gregorão em Contagem e o Estádio Municipal Castor Cifuentes em Nova Lima, a equipe também joga no Estádio das Alterosas e no Mineirão, que estão em Belo Horizonte. Nestes dois últimos estádios, é onde ocorrem as únicas situações em que jogam em casa, uma vez que os outros dois estão fora da cidade do clube mineiro.

Quanto ao São Paulo, a quantidade de arenas pode ser um pouco maior, pois o clube também conta com o Estádio do Pacaembu. Além disso, em jogos decisivos, o Estádio do Morumbi, que é o principal do clube, é utilizado. Portanto, considerando o Centro de Formação de Atletas Presidente Laudo Natel, conhecido como CT de Cotia, e o Estádio Canindé, que pertence à Associação Portuguesa de Desportos, a equipe pode ter até quatro locais diferentes para atuar durante a temporada.

Conforme destaca Alberto Simão, diretor de futebol feminino do clube, a decisão de transferir a equipe feminina do Palmeiras, que atuava em Jundiaí em 2024, para a Arena Barueri na temporada de 2025, foi estrategicamente motivada pela intenção de fortalecer o vínculo entre o time e a comunidade local, promovendo maior proximidade com os torcedores da região (Fiori; Ferri, 2025). A mudança visa consolidar a modalidade por meio de uma gestão mais estruturada e orientada ao engajamento da torcida.

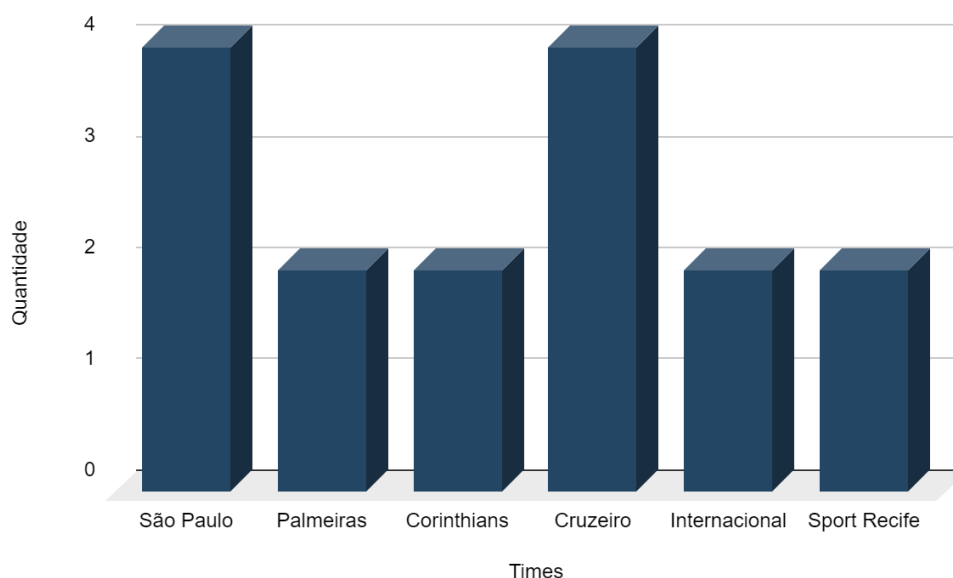
No entanto, em partidas de maior importância, como contra grandes adversários ou em finais de torneios nacionais, a equipe se apresenta no estádio principal do clube, o Allianz Parque. Situação semelhante é observada com o Sport Recife, Internacional e Corinthians, que realizam seus jogos decisivos na Ilha do Retiro, Estádio Beira-Rio e Neo Química Arena, respectivamente. Contudo, é importante destacar que o Corinthians já estabeleceu uma conexão sólida com seus torcedores, cultivando um sentimento de "lar" no Parque São Jorge, carinhosamente conhecido como Fazendinha, onde ocorreram várias conquistas memoráveis da equipe feminina. Todavia, é importante a utilização da Neo Química Arena em jogos da equipe feminina, pois ainda é o palco principal e a casa do time do Corinthians.

No contexto do Sport Club do Recife, a equipe utiliza dois estádios para suas partidas: a Arena de Pernambuco e a Ilha do Retiro, que é o estádio principal do clube. Essa rotação, apesar de oferecer diferentes opções de estruturas, traz à tona questões financeiras e a dificuldade de acesso, o que se transforma em um problema de planejamento de gestão, dado que a distância da Arena em relação ao centro da cidade de Recife pode influenciar negativamente a presença de torcedores, afastando aqueles que poderiam ir aos jogos e, assim, impactando de maneira desfavorável as receitas do clube. Isso, consequentemente, dificulta a criação de uma conexão entre a equipe e seus torcedores, algo fundamental para o crescimento do esporte no Brasil.

Conforme apontado por Thiago Rissi (2024), atuar na Arena implica em um conjunto de custos e desafios adicionais que vão além das despesas habituais de uma partida, uma vez que o clube é obrigado a desembolsar R\$ 38 mil por jogo apenas para o aluguel do estádio, sem considerar os outros necessários para a logística, como os equipamentos de acesso e toda a estrutura organizacional. Um aspecto relevante é que o clube não obtém participação nas vendas realizadas na Arena, visto que o Sport não possui direitos negociáveis, o que impede o clube de lucrar com a comercialização de alimentos, bebidas e publicidade.

Dessa forma, a seguir, na Figura 8, apresenta-se graficamente a quantidade de locais utilizados pelos clubes.

Figura 8 - Quantidade de estádios utilizados pelos clubes nos campeonatos nacionais.



Fonte: A Autora (2025).

Dessa maneira, o uso esporádico de estádios principais apenas para partidas importantes mostra uma defasagem na estratégia de fortalecimento do esporte. Além disso, muitos clubes que usam vários estádios durante a temporada dificultam ainda mais a construção de uma identidade esportiva sólida e a formação de laços com os torcedores. Sabendo que, quando uma equipe realiza seus jogos em três ou quatro locais diferentes, como é o caso de Cruzeiro e São Paulo, fica mais difícil para os torcedores estabelecê-los como um ponto de referência, o que pode afetar negativamente a comparecimento aos jogos, a consolidação de uma base de fãs local e a realização de campanhas de marketing direcionadas.

Sob a perspectiva logística, essa alternância traz custos extras com transporte, adaptação das infraestruturas e operações durante as partidas, demandando um planejamento mais complexo das equipes técnicas e da gestão esportiva. Além de que a falta de um “lar” fixo prejudica a ambientação das jogadoras, a uniformidade nos treinos e a maximização do uso dos recursos disponíveis em cada estádio. Isso, por sua vez, limita o potencial de desempenho das equipes e ameaça o profissionalismo que se almeja na modalidade.

Para que haja progressos significativos, é indispensável que os clubes realizem investimentos em melhorias estruturais e implementem políticas consistentes para a definição de sedes, seja através da formação de parcerias com estádios locais ou pela adaptação de suas próprias arenas para receber o time feminino regularmente. Essa estabilidade é mais do que uma questão de operação, ela é crucial para o fortalecimento institucional das equipes femininas, impulsionando o envolvimento da torcida, aumentando os retornos comerciais e assegurando que o futebol feminino seja tratado com a regularidade, profissionalismo e respeito que a modalidade já provou merecer.

4.2 PREMIAÇÕES

Assim, após examinar a infraestrutura das equipes, é importante destacar a evolução dos investimentos realizados no futebol feminino ao longo dos anos e seus impactos. Foi possível notar um aumento nas premiações oferecidas pela federação brasileira aos campeões e vice-campeões do Campeonato Brasileiro Feminino e da Supercopa Feminina desde o seu início. Nesse contexto, a Tabela 9 apresenta os clubes que chegaram às finais do Brasileirão e as respectivas premiações recebidas em cada temporada.

Tabela 9 - Premiação dos campeões e vice-campeões do Brasileirão Feminino (2013-2025).

Ano	Campeão	Premiação Brasileirão do Campeão (em R\$)	Vice-Campeão	Premiação Brasileirão do Vice-Campeão (em R\$)
2013	Centro Olímpico	0	São José - SP	0
2014	Ferroviária	0	Kindermann	0
2015	Rio Preto	0	São José - SP	0
2016	Flamengo	0	Rio Preto	0
2017	Santos	120.000,00	Corinthians	60.000,00
2018	Corinthians	120.000,00	Rio Preto	60.000,00
2019	Ferroviária	120.000,00	Corinthians	60.000,00
2020	Corinthians	120.000,00	Kindermann	60.000,00
2021	Corinthians	180.000,00	Palmeiras	100.000,00
2022	Corinthians	1.000.000,00	Internacional	500.000,00
2023	Corinthians	1.200.000,00	Ferroviária	600.000,00
2024	Corinthians	1.500.000,00	São Paulo	750.000,00
2025	-	1.800.000,00	-	900.000,00

Fonte: A Autora (2025).

É evidente que, desde a sua fundação até 2016, o principal torneio feminino no Brasil não oferecia prêmios às equipes que chegavam à final, limitando-se a conceder apenas o título de campeã. Essa situação impediu que muitos clubes realizassem investimentos e formassem planejamentos estratégicos para suas equipes femininas ao longo do tempo, uma vez que não havia retorno financeiro por parte da federação.

Quando, finalmente, foi introduzida a premiação para os finalistas, o valor do prêmio permaneceu inalterado por mais quatro anos, mesmo frente ao crescente apoio do público brasileiro e à maior demanda pelo esporte, impulsionada pela Copa do Mundo de Futebol Feminino de 2019 na França. Esta edição se destacou como uma das maiores da história das copas femininas e conseguiu atrair a atenção de novos torcedores brasileiros para o campeonato nacional, além de despertar o interesse em acompanhar as jogadoras que representaram suas seleções.

Muitos países, com destaque para os Estados Unidos e Inglaterra, souberam aproveitar a oportunidade e investir mais ainda em seus campeonatos para fidelizar esse público emergente de diferentes lugares do mundo que ansiavam por acompanhar essa modalidade. No caso do Brasil, muitas mudanças foram feitas e percebidas, uma vez que as cotas das premiações vêm crescendo nestes últimos anos e auxiliando na receita do clube, mas infelizmente, ainda não o suficiente, pois ainda o valor é muito baixo em comparação com os custos e despesas exercidos pelos clubes.

Considerando que a edição de 2025 ainda está no início, ao analisar os troféus ganhos por diferentes clubes, constatou-se que, ao longo de doze edições concluídas (2013-2024), o Corinthians alcançou a final em oito ocasiões e saiu vitorioso em seis delas. Sob essa perspectiva, o Corinthians foi se estabelecendo como uma verdadeira força no futebol feminino, liderando o panorama do Brasileirão Feminino na última década, e se firmando como um dos maiores campeões da competição, alcançando um padrão de excelência que se reflete na consistência e qualidade de seu desempenho em campo.

Um dos pontos mais relevantes dessas conquistas é a variedade de oponentes que o Corinthians enfrentou e superou. Ao longo dos anos, o clube conquistou o título contra seis times distintos: Rio Preto, Kindermann, Palmeiras, Internacional, São Paulo e Ferroviária. Demonstrando a capacidade do Corinthians de se adaptar a diferentes estilos de jogo e circunstâncias, ressaltando a profundidade de seu elenco e a capacidade estratégica de seu corpo técnico.

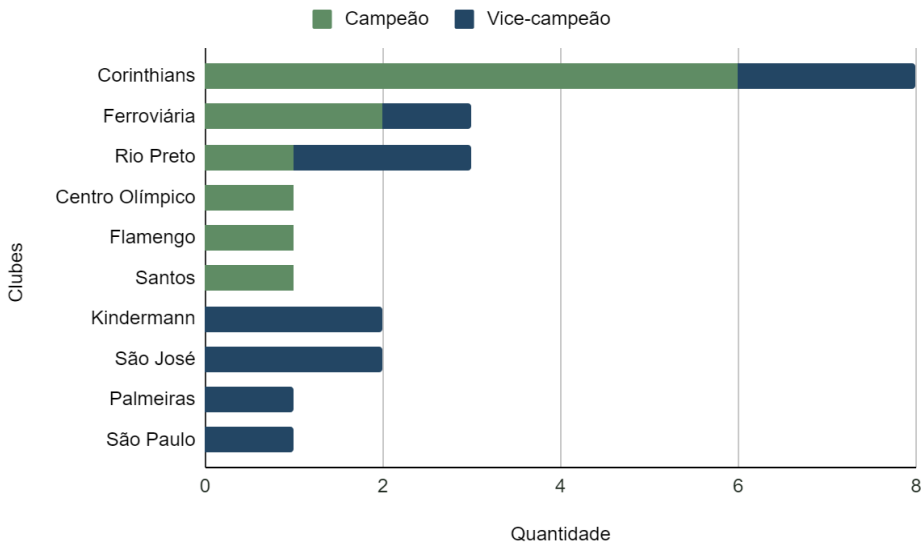
O ex-técnico do time e responsável por grande parte desse sucesso, foi uma peça chave nesse processo, pois, ao obter uma percepção das particularidades do futebol feminino, ele guiou o Corinthians em cinco de suas conquistas (2018, 2020, 2021, 2022 e 2023), e somou um total de 16 títulos sob sua liderança. Com isso, a convocação para assumir a seleção brasileira foi um sinal claro de sua habilidade e da importância de contar com um gestor que entenda profundamente a modalidade.

Embora a capacidade técnica da equipe e o desempenho das atletas sejam aspectos essenciais, esses fatores de sucesso são em grande parte um reflexo de uma gestão esportiva bem organizada e eficaz, que compreende as particularidades dessa modalidade e possui as competências necessárias para liderar o grupo. Desde que iniciou sua participação no torneio, o Corinthians investiu em melhorias de infraestrutura e montou uma equipe técnica de alta qualidade.

Essa forte base de gestão possibilitou a criação de equipes competitivas, a retenção de talentos e o desenvolvimento de um ambiente que favorece o alto desempenho. Dessa maneira, o sucesso do Corinthians é fruto da junção de uma prática de gestão que promove o crescimento da modalidade com um desempenho consistente, evidenciando como a governança influencia diretamente os resultados obtidos dentro do campo de jogo.

A Figura 9 abaixo destaca os clubes que mais conquistaram o título e aqueles que ficaram em segundo lugar no campeonato em questão.

Figura 9 - Títulos e vice-campeonatos do Brasileirão Feminino por clube (2013-2024).



Fonte: A Autora (2025).

Além do Brasileirão Feminino, outro campeonato que também vem crescendo sua premiação nos últimos anos e contribuindo para as finanças dos clubes, é a Supercopa Feminina. Do mesmo modo, na primeira edição, não houve qualquer recompensa financeira. No que diz respeito à competição, o Corinthians firmou-se, novamente, como uma força dominante, tendo chegado à final de todas as edições realizadas até hoje. Entretanto, nesta temporada, ocorreu uma derrota inédita para o São Paulo, uma equipe que vem se organizando e se tornando competitiva nos últimos anos, evidenciando o fortalecimento das equipes adversárias. Sendo demonstrado na tabela 10 abaixo.

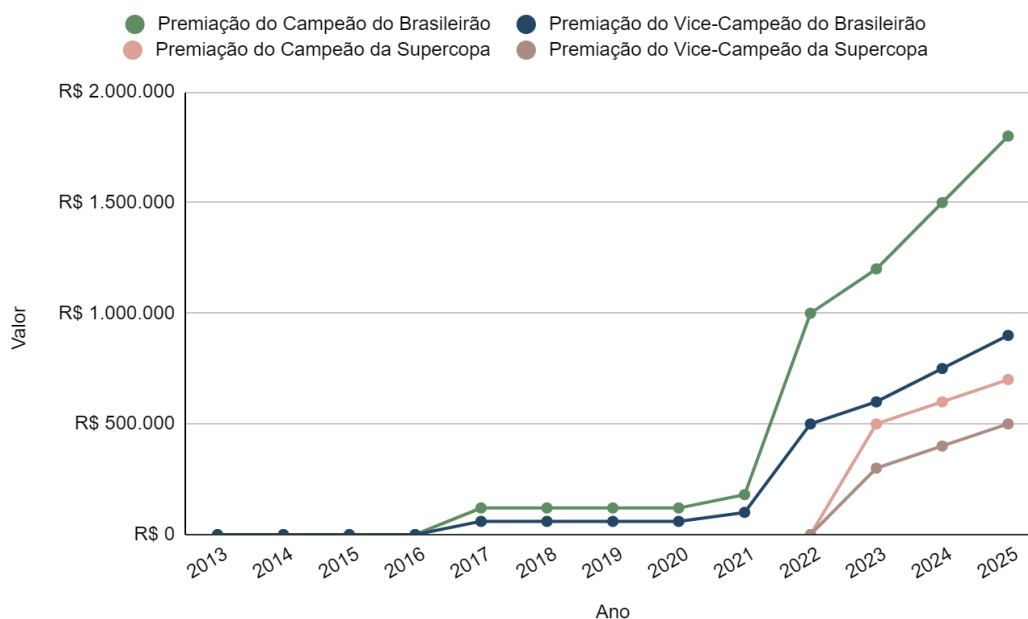
Tabela 10 - Premiação dos campeões e vice-campeões da Supercopa Feminina (2022-2025).

Ano	Campeão	Premiação Campeão da Supercopa (em R\$)	Vice-Campeão	Premiação Vice-Campeão da Supercopa (em R\$)
2022	Corinthians	0	Grêmio	0
2023	Corinthians	500.000,00	Flamengo	300.000,00
2024	Corinthians	600.000,00	Cruzeiro	400.000,00
2025	São Paulo	700.000,00	Corinthians	500.000,00

Fonte: A Autora (2025).

Na Figura 10, é possível notar a evolução das premiações do Campeonato Brasileiro Feminino A1 e da Supercopa Feminina, que, embora ainda modesta, apresenta um crescimento evidente.

Figura 10 - Crescimento da premiação do Brasileirão e da Supercopa ao longo dos anos.



Fonte: Autor (2025).

Ainda que seja notável, a diferença entre o prêmio concedido ao vencedor do Campeonato Brasileiro e ao campeão da Supercopa destaca o papel central que o Campeonato Brasileiro desempenha no cenário do futebol feminino no Brasil. Apesar de a Supercopa ter visto um aumento nas suas recompensas desde seu lançamento, o montante ainda se mostra bem menos expressivo em comparação ao do Brasileirão.

Entretanto, essa evolução também ressalta a urgência de um planejamento estratégico mais efetivo por parte das federações, como a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e dos clubes. Pois, embora a final da Supercopa Feminina de 2024 tenha atraído um notável público de 33.424 espectadores na Neo Química Arena, estádio principal do time do Corinthians, a edição de 2025 apresentou uma diminuição alarmante, com somente 9.031 presentes na Arena do Morumbi, estádio principal do time do São Paulo. Essa queda acentuada destaca o desafio em manter o interesse do público e em estabelecer o torneio como um evento amplamente atrativo.

Em contraste, o futebol feminino na Alemanha foi seguindo um caminho oposto. Tendo em vista que, recentemente, um feito histórico foi registrado, ao presenciar cerca de 57.000 torcedores em uma partida da Copa da Alemanha entre Werder Bremen e Hamburgo. E o impressionante é que ambas as equipes são da segunda divisão da Bundesliga.

Essa diferença ressalta a urgência de uma abordagem estratégica mais eficiente por parte da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e dos clubes do país, enfatizando a

implementação de iniciativas coordenadas em marketing esportivo, revisão criteriosa da grade de horários das partidas e a adoção de políticas públicas e institucionais com o propósito de atrair e fidelizar o público.

A baixa atratividade dos jogos, frequentemente agravada pela programação pouco acessível ao público, prejudica o envolvimento dos torcedores e diminui o retorno financeiro das competições. Ademais, a carência de campanhas promocionais significativas e de ativação de marca afeta negativamente a visibilidade dos clubes e das atletas, limitando as possibilidades de patrocínio e investimento.

Caso essas ações não sejam implementadas prontamente, o Brasil pode enfrentar o risco de aumentar sua defasagem em comparação a nações que já estabeleceram ligas femininas consolidadas e sustentáveis, não apenas afetando a competitividade das equipes brasileiras em competições internacionais, mas também a viabilidade de criar uma liga nacional robusta, atrativa para o mercado e com apelo popular duradouro.

4.3 GESTÃO DE TALENTOS E RETORNO FINANCEIRO NO FUTEBOL FEMININO

Nos anos recentes, os clubes de futebol feminino do Brasil têm evidenciado um aprendizado substancial no contexto do mercado de transferências. Anteriormente, as transferências de jogadoras para outros países costumavam ocorrer, na maior parte, sem que os times que as formaram recebessem qualquer compensação financeira. Contudo, com o avanço da profissionalização do esporte no Brasil, as equipes começaram a organizar seus contratos de forma mais eficaz, estabelecendo cláusulas de rescisão e valorizando suas jogadoras no cenário internacional.

Dessa forma, além de títulos em campo, o Corinthians seguiu atingindo feitos históricos, ao realizar a segunda maior venda da história do Brasileirão, com a negociação da zagueira Tarciane para o Houston Dash, time da NWSL, liga profissional de futebol feminino dos Estados Unidos, por R\$2,59 milhões em 2024. Em quase 3 anos defendendo o Corinthians, a zagueira foi titular absoluta do time e passou a ser presença constante nas convocações da Seleção Brasileira.

Desse modo, ela foi considerada um grande talento para a posição, tanto para o Brasil quanto para o futebol internacional. Assim, após sua passagem pelo Houston Dash, foi vendida ao Lyon, um dos clubes mais renomados no futebol feminino a nível mundial. Essa mudança não apenas a estabeleceu como a maior venda da história da equipe norte-americana, mas também evidenciou seu valor no cenário internacional, por ser contratada por uma equipe

francesa que é reconhecida como a mais vencedora na história da Champions League Feminina, o principal torneio europeu.

Como o Corinthians, a Ferroviária foi o time responsável pela quarta maior venda do Brasileirão, após realizar a negociação da atacante Aline Gomes por R\$1,08 milhões para o North Carolina Courage, outro time da liga estadunidense.

A ascensão dela no futebol feminino começou a ser notada em 2019, quando começou a evoluir nas Guerreirinhas Grenás. Em 2021, com apenas 15 anos, estreou como profissional pela Ferroviária, e logo marcou seu primeiro gol contra o Santos, nas quartas do Brasileirão Feminino. Ainda naquele ano, venceu a Liga de Desenvolvimento Sub-16. Em 2022, teve grande destaque no Sub-20, marcando o gol que deu o título Paulista contra o São Paulo, sendo nomeada Revelação da categoria pela CBF. Aos 17 anos, Aline estreou na Seleção Principal sob o comando de Pia Sundhage, disputando a Finalíssima contra a Inglaterra e um amistoso contra a Alemanha. Além disso, integrou o elenco da Copa do Mundo Feminina e se destacou como a única atleta a passar pelas seleções Sub-17, Sub-20 e Principal em menos de dois anos (Ferroviária, 2024).

Além das movimentações já mencionadas, a maior transação no futebol feminino brasileiro até agora foi a de Priscila, atacante do Internacional, que foi negociada com o América, do México, por R\$ 2,8 milhões. Outra transferência notável foi a da goleira Lorena, do Grêmio, que se uniu ao Kansas City Current, dos Estados Unidos, por R\$ 1,2 milhão. O Cruzeiro também se destacou, recentemente, ao obter um valor significativo com a saída de Rebeca, que foi vendida ao Houston Dash, dos Estados Unidos, por R\$ 1,05 milhão. Já o Corinthians, além da transferência de Tarciane, também confirmou a venda da zagueira Dani Arias para o San Diego Wave, por R\$ 855 mil.

Com isso, a formação dessas jogadoras no futebol feminino torna-se crucial não apenas para garantir o êxito das equipes, mas também para a evolução do esporte como um todo. No caso dessas atletas, fica claro que investir na melhoria técnica, tática e psicológica das jogadoras leva a trajetórias de alto padrão, além de valorizar o futebol feminino em âmbito nacional e internacional.

O contínuo aperfeiçoamento das atletas, desde as categorias inferiores até a seleção principal, não só reforça as equipes, mas também aumenta a visibilidade de suas competências no mercado global, ajudando na criação de um ambiente competitivo e duradouro. Ademais, essa jornada de formação e progressão de talentos impacta diretamente as finanças dos clubes, visto que a venda de jogadoras de alto nível gera receitas consideráveis e coloca as equipes em uma posição estratégica no cenário do futebol mundial, evidenciando que os clubes

brasileiros estão começando a reconhecer a importância de estruturar suas negociações, assegurando retorno financeiro com a saída de suas jogadoras.

A tendência é que, com a crescente valorização do futebol feminino em nível internacional, os clubes do Brasil passem a negociar suas atletas por valores ainda maiores, solidificando sua posição como formadores de talentos e participantes ativos no mercado global do esporte.

Sob essa perspectiva, duas dessas jogadoras que marcaram a história do Brasileirão Feminino recentemente, adentraram a lista que conta com as 21 melhores atletas sub-21 do mundo, levantada por Emily Keogh, escritora inglesa de futebol feminino da ESPN. A lista completa é apresentada na Tabela 11, contando com a idade, nacionalidade e atual clube de cada atleta relacionada.

Tabela 11 - Lista com as 21 melhores atletas sub-21 do mundo.

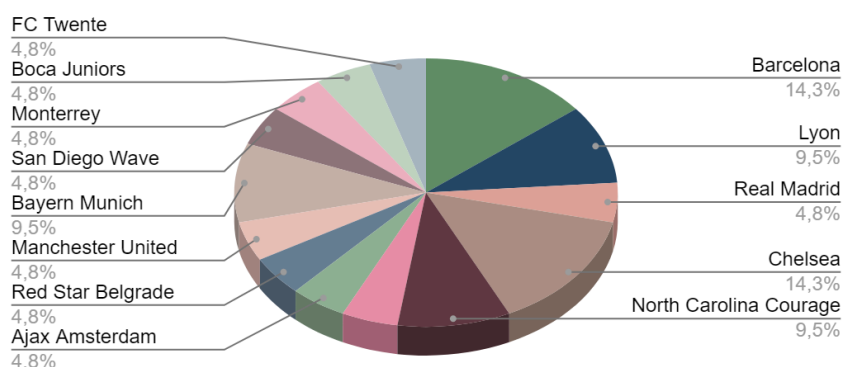
Ranking	Atleta	Idade	País	Clube
1ª	Vicky López	18	Espanha	Barcelona
2ª	Melchie Dumornay	21	Haiti	Lyon
3ª	Linda Caicedo	20	Colômbia	Real Madrid
4ª	Maika Hamano	20	Japão	Chelsea
5ª	Jaedyn Shaw	20	Estados Unidos	North Carolina Courage
6ª	Tarciane	21	Brasil	Lyon
7ª	Ally Sentnor	21	Estados Unidos	Utah Royals
8ª	Salma Paralluelo	21	Espanha	Barcelona
9ª	Wieke Kaptein	19	Holanda	Chelsea
10ª	Lily Yohannes	17	Estados Unidos	Ajax Amsterdam
11ª	Aggie Beever-Jones	21	Inglaterra	Chelsea
12ª	Nina Matejić	20	Sérvia	Red Star Belgrade
13ª	Giulia Dragoni	18	Itália	Barcelona*
14ª	Grace Clinton	21	Inglaterra	Manchester United
15ª	Momoko Tanikawa	19	Japão	Bayern Munich
16ª	Aline Gomes	19	Brasil	North Carolina Courage
17ª	Chiamaka Okwuchukwu	19	Nigéria	San Diego Wave
18ª	Alara Sehitler	18	Alemanha	Bayern Munich
19ª	Alice Soto	18	México	Monterrey
20ª	Kishi Núñez	18	Argentina	Boca Juniors
21ª	Daniela Galic	18	Austrália	FC Twente

Fonte: A Autora (2025).

Nota: (*) a jogadora é do Barcelona, porém está atualmente em empréstimo para o AS Roma.

A lista destaca o talento internacional das jovens atletas que têm se sobressaído em competições ao redor do mundo, evidenciando a capacidade do Brasil em desenvolver atletas de excelência. Dessa forma, é possível notar como as jogadoras estão distribuídas entre os clubes mais relevantes do mundo, evidenciando a concentração de habilidades em certas equipes e ligas, conforme é apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Distribuição de jogadoras na lista das melhores atletas sub-21 do mundo por clube.



Fonte: A Autora (2025).

Os dados revelam que uma fatia considerável das jovens promessas do futebol feminino se encontra, em sua maioria, em equipes das ligas espanholas, com o Barcelona liderando com 14,3%, seguido pelo Real Madrid com 4,8%. Na Inglaterra, o Chelsea também se destaca com 14,3%, e o Manchester United soma 4,8%. Já na América do Norte, o North Carolina Courage apresenta 9,5%, enquanto o San Diego Wave e o Utah Royals registram 4,8% cada. Tal cenário demonstra que, a Europa e a América do Norte se firmam como os principais destinos para as atletas em ascensão que almejam progredir e ganhar destaque no âmbito mundial.

As jovens atletas brasileiras frequentemente buscam transferências para clubes da Europa e dos Estados Unidos tendo em vista que, em comparação ao Campeonato Brasileiro Feminino, eles apresentam uma estrutura mais desenvolvida, com melhores condições de treinamento, infraestrutura moderna e suporte profissional mais consolidado. Além disso, os clubes desses países costumam proporcionar contratos mais vantajosos financeiramente, com salários mais altos e melhores benefícios.

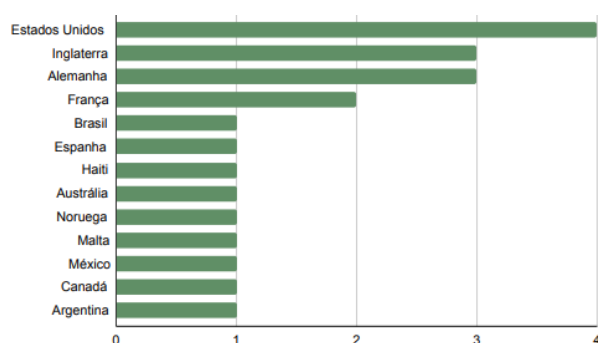
Outro fator relevante é a maior visibilidade internacional, uma vez que as ligas europeias e a liga norte-americana (NWSL) possuem ampla cobertura midiática internacionalmente e são frequentemente observadas por seleções nacionais e patrocinadores. Por fim, a competitividade das ligas, além do nível técnico apresentado, também se tornam fatores de atração, pois são capazes de desenvolver as atletas em um ambiente com alto rendimento e aumentam suas chances de disputar as principais competições internacionais ao elevar seus níveis de operação.

A partir da análise da lista, notou-se também que países como Estados Unidos exibem, com o passar do tempo, uma tendência na revelação de novos talentos. Esse cenário é evidenciado pela aparição constante de atletas americanas nas versões prévias da mesma relação, como a de 2022. Assim, são demonstradas a regularidade e o sucesso das práticas de

gestão, na preparação de atletas, que são aplicadas nos sistemas de formação dos Estados Unidos, no qual são envolvidos as categorias de base, os torneios universitários e a liga profissional.

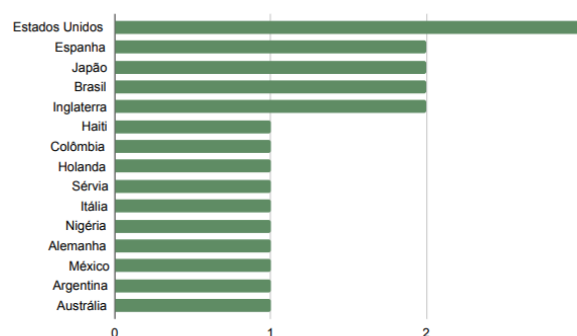
As Figuras 11 e 12 apresentam a distribuição das melhores jogadoras sub-21 por países nos anos de 2022 e 2025, respectivamente. Evidenciando a permanência dos Estados Unidos no topo dessa classificação ao longo dos anos.

Figura 12 - Melhores do sub-21 por país em 2022.



Fonte: A Autora (2025).

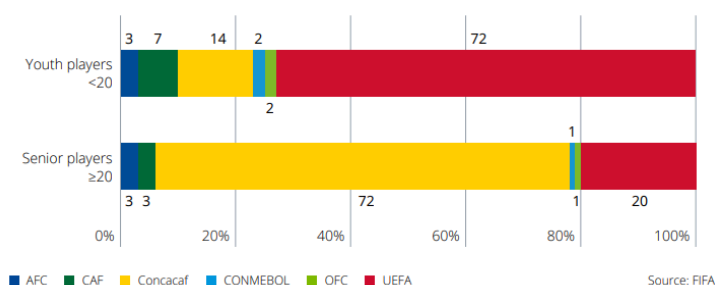
Figura 13 - Melhores do sub-21 por país em 2025.



Fonte: A Autora (2025).

A FIFA vem explorando recentemente a evolução e o desenvolvimento do futebol feminino por meio do Relatório de Pesquisa das Associações Membro sobre o Futebol Feminino, abrangendo confederações de todo o mundo e fornecendo dados detalhados sobre a estrutura, participação e investimento na modalidade. Entre os aspectos analisados em seu último relatório disponibilizado, no ano de 2023, foi possível compreender a distribuição de atletas femininas registradas acima e abaixo dos 20 anos, como é observado na Figura 14.

Figura 14 - Jogadoras femininas registradas abaixo, igual ou acima dos 20 anos por confederação (%).



Fonte: FIFA (2023).

É observado uma distribuição expressiva das atletas jovens (abaixo de 20 anos) registradas entre as diferentes confederações. A CONMEBOL, representando a América do

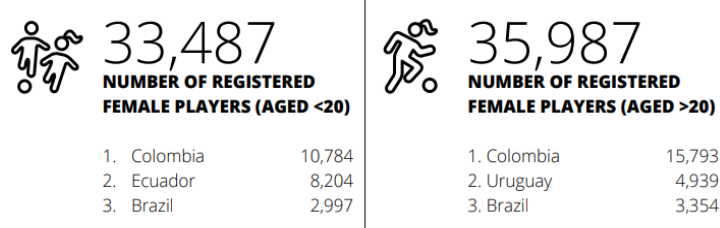
Sul, apresenta uma participação de apenas 2%. Por outro lado, a UEFA, que abrange a Europa, sobressai com uma expressiva marca de 72%, comprovando a grande quantidade de jogadoras jovens registradas nas competições europeias.

A CONCACAF, representando a América do Norte e Central, detém uma porção de 14%. Esses números apontam uma maior aplicação de recursos nas categorias de base na Europa e América do Norte, ao passo que a América do Sul, aparenta ainda estar muito atrás no desenvolvimento de jogadoras jovens. Analisando o gráfico das atletas mais experientes, com idade igual ou superior a 20 anos, temos que a CONMEBOL, apresenta apenas 1% das jogadoras adultas registradas. Em contrapartida, a CONCACAF, por sua vez, destaca-se com 72%, evidenciando uma forte presença de atletas experientes registradas na América do Norte e Central. A UEFA detém 20%.

Nesse cenário, enquanto que as ligas mais consolidadas da CONCACAF, como a NWSL nos Estados Unidos, proporcionam às atletas uma melhor estrutura e organização, a América do Sul ainda enfrenta o desafio de dar o suporte mínimo necessário ao futebol feminino, o que se manifesta no baixo número de jogadoras registradas em seus campeonatos.

Além disso, os dados também revelam um cenário ainda pior da situação brasileira, quando se analisa a quantidade de atletas registradas em comparação com alguns países da América Latina, como é demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Quantidade de registros de jogadoras femininas da CONMEBOL, abaixo, igual ou acima dos 20 anos.



Fonte: FIFA (2023).

Nele, os dados mostram diferenças marcantes entre o Brasil e outras nações em relação ao número de jogadoras de futebol registradas por faixa etária. No Brasil, o total de atletas registradas com menos de 20 anos é de 2.997, um número considerável, porém bem inferior aos números da Colômbia e do Equador, que contam com 10.784 e 8.204 jogadoras, respectivamente.

Em relação às jogadoras acima de 20 anos, o Brasil apresenta 3.354 atletas, enquanto a Colômbia tem 15.793 e o Uruguai, 4.939. Portanto, fica evidente que o Brasil ainda precisa avançar significativamente, o que exige um aumento considerável nos investimentos e uma melhoria na organização dos clubes e ligas, pois os dados apresentados revelam uma lacuna na formação e retenção de atletas no âmbito nacional, destacando as deficiências nos processos de desenvolvimento de base e na consolidação das carreiras no futebol feminino.

Essa diferença pode ser atribuída a uma série de fatores, entre os quais se encontram a falta de investimentos voltados ao futebol feminino de base, a ausência de integração entre clubes, instituições de ensino e iniciativas sociais, além da persistência de barreiras culturais que restringem o acesso das meninas ao esporte. Assim, a carência de uma política esportiva nacional sólida, que promova a inclusão e o aprimoramento da modalidade desde os estágios iniciais, prejudica a formação de uma base robusta e técnica.

As repercussões desse panorama restringem o número de atletas qualificados, que impacta negativamente na renovação técnica das seleções e diminui a competitividade dos clubes brasileiros. Além de diminuir as oportunidades de exportação de talentos e o prestígio do Brasil em competições internacionais, o processo de profissionalização da modalidade também é afetado, já que a baixa adesão dificulta a criação de uma cadeia produtiva esportiva, que inclua técnicos, gestoras, árbitras e outros profissionais.

Dentro desse contexto, é fundamental consolidar a base para assegurar que o futebol feminino se firme como uma atividade competitiva no país. Para isso, é necessário direcionar investimentos, implementar programas que promovam a formação, integrar o esporte ao sistema educacional e criar políticas públicas que garantam o acesso e a continuidade das meninas na prática esportiva desde os seus primeiros estágios de desenvolvimento.

4.4 FINANÇAS

Além desta disparidade analisada, outro fator essencial para compreender a evolução do futebol feminino brasileiro está na avaliação das despesas operacionais dos clubes e os retornos obtidos ou projetados. A maioria dos clubes que divulgam esses dados no orçamento previsto para a temporada, não costumam destrinchar cada valor, porém, muitos desses custos incluem salários de jogadoras e treinadores, além de despesas com estrutura, logística dos jogos e manutenção dos times.

A falta de clareza financeira por parte de clubes, particularmente no que diz respeito ao futebol feminino, constitui um obstáculo significativo para o progresso organizado dessa

modalidade. A ausência de publicações claras e acessíveis sobre informações financeiras, como investimento, receita, gastos, salários e transferências, torna desafiador para órgãos públicos, patrocinadores e gestores implementarem políticas de incentivo que sejam realmente eficazes e fundamentadas em dados concretos. Sem informações detalhadas, é inviabilizado em certas formas, a identificação de práticas de gerenciamento eficientes, o cálculo de maneira precisa dos custos operacionais e a avaliação da viabilidade econômica em diferentes situações.

Sob uma perspectiva acadêmica, essa ausência prejudica a realização de pesquisas mais rigorosas e técnicas, restringindo as análises comparativas, a elaboração de indicadores financeiros e a proposta de modelos de gestão que possam ser replicados. Com isso, a incerteza em relação ao acesso a dados financeiros padronizados cria barreiras metodológicas para os pesquisadores, afetando tanto a precisão das avaliações quanto a aplicabilidade das recomendações formuladas.

E levando em conta que a pesquisa se dedicou, desde o começo, às equipes do São Paulo, Corinthians, Palmeiras, Internacional, Cruzeiro e Sport, pode-se observar que apenas Palmeiras, Internacional e Cruzeiro, este último apenas recentemente, apresentam as estimativas de gastos operacionais do time feminino em seus orçamentos anuais. Clubes como São Paulo, Corinthians e Sport não revelam informações financeiras de nenhuma das suas modalidades, sejam elas masculinas ou femininas.

A Tabela 12 oferece uma visão geral dos gastos operacionais dos clubes que expõem as despesas operacionais da equipe feminina durante diferentes temporadas.

Tabela 12 - Despesas operacionais dos clubes por temporada.

Ano	Internacional	Palmeiras	Cruzeiro
2021	3.500.384,00	7.192.000,00	<i>não divulgado</i>
2022	5.500.000,00	13.759.000,00	<i>não divulgado</i>
2023	7.722.000,00	15.933.000,00	<i>não divulgado</i>
2024	9.528.389,00	12.100.000,00	8.000.000,00
2025	7.537.812,00	18.000.000,00	10.500.000,00

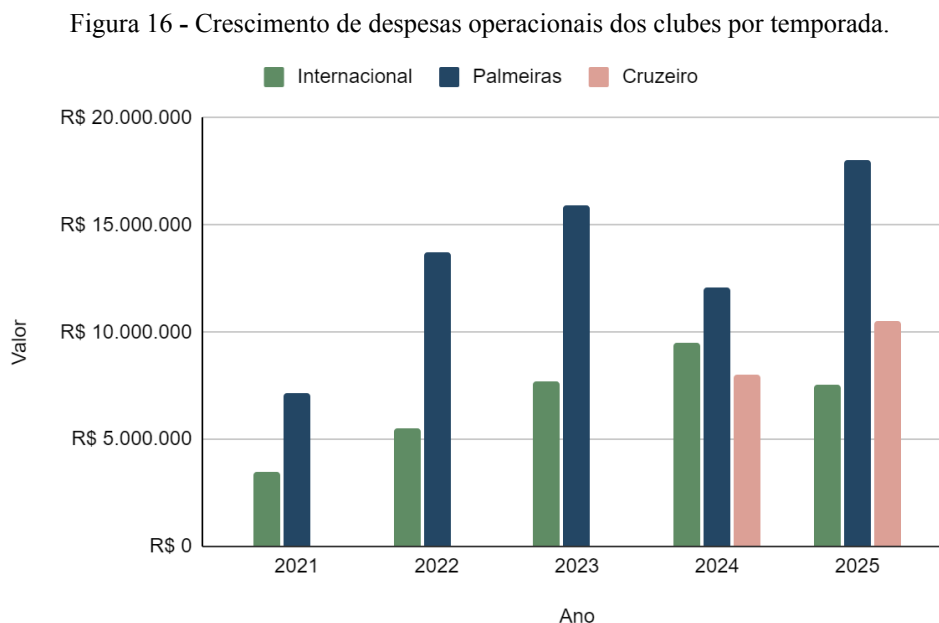
Fonte: A Autora (2025).

É possível observar que, de 2021 até 2025, os gastos operacionais nos clubes Internacional e Palmeiras praticamente dobraram, evidenciando um aumento nos recursos alocados ao futebol feminino ao longo dos anos. O Internacional, que mostra uma trajetória de crescimento até 2024, projetou uma ligeira diminuição nos números para 2025, passando de

R\$ 9,52 milhões para R\$ 7,53 milhões. Por outro lado, o Palmeiras, que também experimentou um aumento considerável nos anos recentes, apresenta um salto expressivo em 2025, alcançando R\$ 18 milhões.

Por sua parte, o Cruzeiro não havia apresentado seus dados até 2023, mas a partir de 2024 começou a fornecer informações sobre suas despesas operacionais, planejando um crescimento de R\$ 8 milhões em 2024 para R\$ 10,5 milhões em 2025. Esse panorama revela um aumento nos investimentos em determinadas equipes, o que sugere um fortalecimento do olhar para com a modalidade, embora a falta de clareza e apresentação de alguns clubes restrinja uma análise mais abrangente do cenário geral.

Para expressar essa transformação nos investimentos, o Figura 16 mostra como as despesas operacionais dos três clubes mudaram ao longo das temporadas.



Fonte: A Autora (2025).

Observa-se que tanto o Palmeiras quanto o Internacional apresentaram um aumento considerável, embora tenham enfrentado algumas flutuações recentes. Por outro lado, o Cruzeiro já indica um aumento notável em seu orçamento para 2025. Esses aumentos recentes nas despesas estão associados a fatores como a valorização crescente e a profissionalização dos gestores e atletas envolvidos, bem como à busca por maior competitividade em relação às equipes que já estão se organizando de maneira adequada.

Nos anos em que o Palmeiras apresentou os ganhos obtidos com sua equipe feminina, foi possível avaliar a viabilidade financeira da modalidade dentro da instituição. Como é demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13 - Receitas da equipe feminina do Palmeiras.

Ano	Receita Palmeiras
2021	503.000,00
2022	13.896.000,00
2023	10.456.000,00

Fonte: A Autora (2025).

Em 2022, os ganhos alcançaram seu pico, resultado das conquistas do Campeonato Paulista e da Copa Libertadores, que elevaram a visibilidade, ofereceram prêmios e geraram novas oportunidades comerciais. Contudo, em 2023, observou-se uma queda na receita, que foi influenciada por aspectos como o desempenho nos campeonatos (não houve títulos), variações nos patrocínios e mudanças nas estratégias de investimento na modalidade.

Com base nas informações apresentadas, é viável examinar como as receitas e os gastos operacionais do Palmeiras Feminino se relacionam ao longo do tempo, o que ajuda a identificar a situação financeira da equipe. A seguir, são exibidos os dados coletados e já apresentados em cada temporada de forma simplificada.

- Em 2021, o Palmeiras Feminino teve uma receita total de R\$ 503.000,00 e uma despesa operacional de R\$ 7.192.000,00;
- Em 2022, as receitas totais foram de R\$ 13.896.000,00 e as despesas operacionais somaram R\$ 13.759.000,00;
- Em 2023, obteve uma receita de R\$ 10.456.000,00 e uma despesa de R\$ 15.933.000,00.

Esses dados permitem a realização do cálculo do saldo líquido da equipe anualmente, utilizando a seguinte equação:

$$\text{Saldo Líquido} = \text{Receitas} - \text{Despesas operacionais}$$

Ela nos permite analisar a saúde financeira de uma equipe esportiva, revelando se a instituição consegue arcar com suas despesas operacionais a partir das receitas obtidas, sinalizando, desse modo, sua viabilidade econômica. Dessa forma, temos que:

- 2021: *Saldo Líquido* = 503.000 – 7.192.000 = – 6.689.000 (*déficit*)
- 2022: *Saldo Líquido* = 13.896.000 – 13.759.000 = 137.000 (*superávit*)
- 2023: *Saldo Líquido* = 10.456.000 – 15.933.000 = – 5.477.000 (*déficit*)

Em 2021, o Palmeiras Feminino apresentou um saldo negativo de R\$ 6.689.000,00, evidenciando um déficit financeiro, uma vez que os gastos operacionais foram muito mais altos do que as receitas recebidas. No ano seguinte, em 2022, após conquistar a Copa Paulista e a Copa Libertadores, o clube registrou um superávit de R\$ 137.000,00, pois as receitas superaram um pouco as despesas. Contudo, em 2023, a equipe se deparou novamente com um déficit, desta vez de R\$ 5.477.000,00, devido às despesas operacionais que excederam a renda gerada durante a temporada. Esse padrão de déficits e superávits ilustra a variabilidade das receitas, que está intimamente relacionada com o desempenho esportivo do time e as táticas de gestão implementadas.

Para realizar uma análise comparativa, ainda que o Corinthians não torne público seus dados financeiros, foi possível obter informações sobre a totalidade das receitas do ano de 2024 a partir de dados disponibilizados por Daniel Keppler, da Redação da Central do Timão. Embora esses números não abranjam todas possíveis despesas operacionais, eles oferecem uma visão aproximada da condição financeira do clube. A Tabela 14 apresenta as receitas da equipe feminina do Corinthians para o ano de 2024.

Tabela 14 - Receitas da equipe feminina do Corinthians do ano de 2024.

Fontes	Receitas (em R\$)
Copa Libertadores	11.600.000,00
Brasileirão	2.000.000,00
Paulista	630.000,00
Supercopa	600.000,00
Bilheterias (20 jogos em casa)	5.217.000,00
Patrocínios (até maio)	3.823.000,00
Venda de jogadora (Tarciane)	2.590.000,00
Total	26.460.000,00

Fonte: A Autora, com dados de Daniel Keppler (2025).

Essas fontes destacam a variedade de fontes de receita que ajudaram o Corinthians na temporada de 2024. A maior parte dos ganhos veio das disputas tanto nacionais quanto internacionais, com ênfase na Copa Libertadores, que se revelou a principal fonte de renda do ano para a equipe feminina. A transferência da jogadora Tarciane também se mostrou como um importante elemento gerador de receita. Além disso, a bilheteria, que evidenciou o impacto positivo do apoio e presença da torcida nos jogos para as finanças do clube.

Dessa maneira, considerando que, em 2024, a maior parte do orçamento do Corinthians foi alocada para a folha de pagamento, que alcançou R\$ 16,7 milhões, podemos analisar o saldo líquido da equipe feminina com o seguinte cálculo:

$$- \text{2024: Saldo Líquido} = 26.460.000 - 16.700.000 = 9.760.000 \text{ (superávit)}$$

Esse superávit demonstra uma condição financeira favorável para a equipe feminina do Corinthians, o que sugere que, apesar dos altos gastos com a folha salarial, as receitas obtidas foram adequadas para cobrir os custos, resultando em um lucro significativo. Em contraste, os dados do Palmeiras mostram que, embora tenha ocorrido um aumento nas receitas em certos períodos, o clube ainda enfrenta obstáculos para alcançar uma situação financeira autossustentável.

Após examinar essas principais receitas nacionais, é importante também considerar a condição financeira das equipes femininas na Europa para fins de comparação, tendo em vista que o continente europeu tem se fortalecido como uma das principais forças do esporte, com clubes investindo significativamente em suas formações e se tornando líderes no mercado internacional. A seguir, é apresentado na Tabela 15 um ranking com as 15 equipes com as maiores receitas no futebol feminino europeu, segundo pesquisa feita pelo Deloitte Sports Business Group em 2024.

Tabela 15 - Ranking das 15 equipes com maiores receitas do futebol feminino europeu.

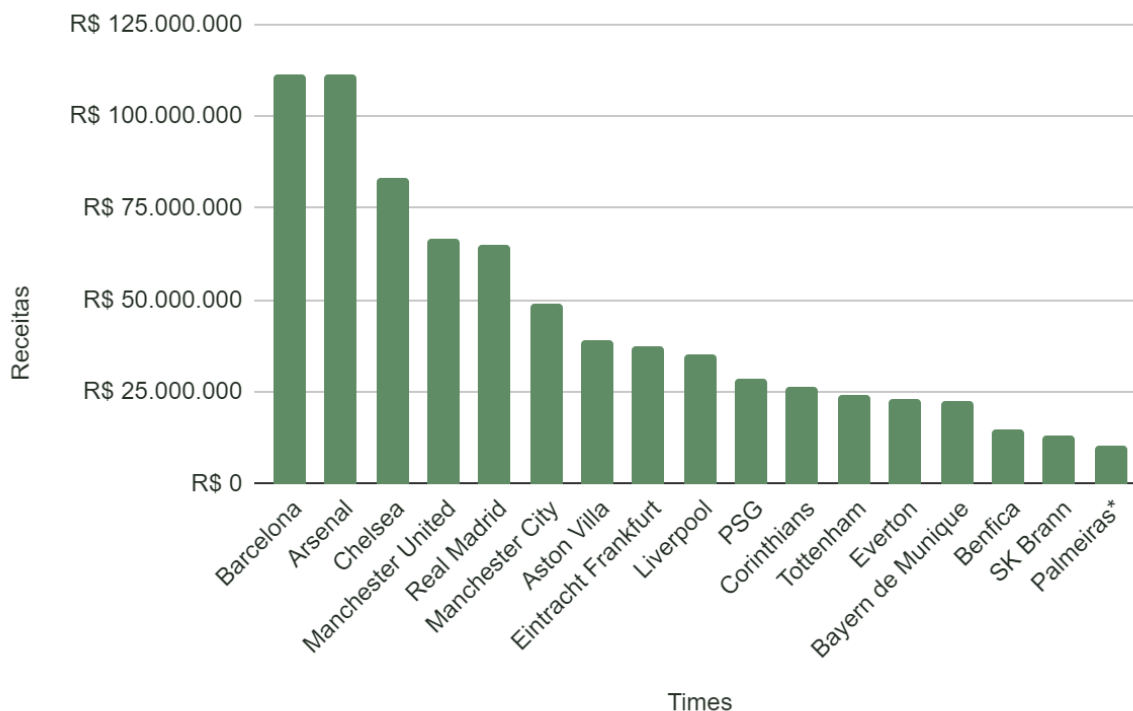
	Times	Receitas
1	Barcelona	R\$ 111.266.400,00
2	Arsenal	R\$ 111.266.400,00
3	Chelsea	R\$ 83.294.400,00
4	Manchester United	R\$ 66.511.200,00
5	Real Madrid	R\$ 65.268.000,00
6	Manchester City	R\$ 49.106.400,00
7	Aston Villa	R\$ 39.160.800,00
8	Eintracht Frankfurt	R\$ 37.296.000,00
9	Liverpool	R\$ 35.431.200,00
10	PSG	R\$ 28.593.600,00
11	Tottenham	R\$ 24.242.400,00
12	Everton	R\$ 22.999.200,00
13	Bayern de Munique	R\$ 22.377.600,00
14	Benfica	R\$ 14.918.400,00
15	SK Brann	R\$ 13.053.600,00

Fonte: A Autora (2025).

A partir das informações fornecidas, é possível concluir que tanto o Corinthians quanto o Palmeiras, devido às suas receitas, possuem um grande potencial para se destacarem entre os clubes mais rentáveis da Europa. Considerando que, em 2022, o Palmeiras gerou uma receita de R\$ 13.896.000,00, que caiu para R\$ 10.456.000,00, em 2023, porém ainda competindo com algumas receitas dos principais clubes europeus. Por sua vez, o Corinthians registrou uma receita de R\$ 26.460.000,00 em 2024, superando a receita de grandes clubes europeus no mesmo ano, como Tottenham (R\$ 24.242.400,00), Everton (R\$ 22.999.200,00) e Bayern (R\$ 22.377.600,00).

A Figura 17 apresenta uma análise que compara as receitas obtidas pelo Corinthians e pelo Palmeiras com as receitas das principais equipes de futebol feminino na Europa, ressaltando as disparidades e o potencial de crescimento financeiro do futebol feminino no Brasil.

Figura 17 - Comparação das receitas do Corinthians e Palmeiras com os clubes da Europa.



Fonte: A Autora (2025).

Nota: (*) todas as receitas dos times demonstradas no gráfico foram do ano de 2024, com exceção do time do Palmeiras, o qual foi utilizado a do ano de 2023 e colocado na figura apenas para fins de comparação.

Embora os rendimentos do futebol feminino no Brasil ainda sejam consideravelmente inferiores aos valores movimentados por clubes europeus, especialmente por grandes instituições como Barcelona e Arsenal, que arrecadam mais de R\$ 111 milhões, é essencial enxergar essa disparidade não apenas como um obstáculo, mas também como uma oportunidade estratégica.

Esses clubes funcionam como modelos consolidados de gestão, profissionalização e inovação no setor, servindo como referências para o desenvolvimento do futebol feminino no Brasil. Assim, adotar práticas semelhantes, ajustadas ao contexto local, pode ajudar a diversificar as fontes de receita, fortalecer as marcas e aumentar o valor dos ativos esportivos dos clubes. Além disso, a análise comparativa não deve se limitar ao simples contraste entre os números, mas também à compreensão de como a criação de departamentos especializados para o futebol feminino, o investimento em marketing focado, a promoção da presença de público e o planejamento de longo prazo, foram essenciais para o sucesso europeu.

Portanto, mesmo que o ambiente no Brasil ainda enfrente desafios estruturais e culturais, é possível vislumbrar um crescimento sustentável e competitivo, desde que as instituições esportivas adotem uma postura ativa, comprometida com uma gestão eficiente e a

valorização do futebol feminino. Desta forma, a busca por padrões internacionais de competitividade deixa de ser um sonho distante e torna-se uma meta viável dentro de um plano estratégico bem definido.

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO FUTEBOL FEMININO NO BRASIL

Diante desse cenário de disparidades, mas também de possibilidades, torna-se fundamental a aplicação de uma análise estratégica para compreender com maior profundidade os elementos internos e externos que influenciam o desenvolvimento do futebol feminino no Brasil. Dessa forma, a utilização de ferramentas de análise estratégica, como a matriz SWOT, aprofunda a compreensão do ambiente organizacional do futebol feminino, pois permite identificar as forças e fraquezas relacionadas à gestão dos clubes, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo da modalidade, realizando uma avaliação estruturada das características internas dos clubes e da modalidade, assim como das circunstâncias externas que influenciam diretamente seu progresso.

Esse tipo de ferramenta é especialmente útil para direcionar ações estratégicas e formular políticas de crescimento sustentáveis, considerando tanto os avanços observados, quanto os entraves estruturais ainda enfrentados por diversos clubes. Dessa forma, a análise não apenas compila os resultados da pesquisa, mas também serve como um guia para futuras decisões e políticas públicas que visem aprimorar a gestão esportiva do futebol feminino no país.

Na figura 18 a seguir, apresenta-se a matriz SWOT construída com base na análise dos dados levantados ao longo deste estudo.

Figura 18 - Análise estratégica do futebol feminino no Brasil a partir da Matriz SWOT.



Fonte: A Autora (2025).

A análise estratégica utilizando a matriz SWOT revela que o futebol feminino no Brasil está atravessando um período de transição, movendo-se entre a institucionalização e um nível maior de profissionalização. Observam-se forças como o aumento das premiações, o crescimento da visibilidade nas mídias sociais e a implementação de práticas de gestão mais eficientes por parte de clubes de destaque, que criam um ambiente favorável para a evolução desse esporte. Contudo, essas oportunidades coexistem com desafios significativos, incluindo a falta de instalações permanentes para a maioria das equipes femininas, a escassez de dados financeiros acessíveis, o baixo número de atletas registradas e os altos custos operacionais em relação a receitas ainda iniciais.

Nesse contexto, as oportunidades emergem como aspectos estratégicos cruciais para um crescimento sustentável do futebol feminino, tendo em vista que a melhoria dos incentivos proporcionados pela CBF, o interesse crescente de clubes internacionais em atletas brasileiras e o aumento do consumo de conteúdo esportivo feminino tornam-se caminhos viáveis para fortalecer as estruturas existentes e diversificar as fontes de renda.

No entanto, ainda se apresentam ameaças como o preconceito estrutural, as desigualdades competitivas entre clubes com diversos níveis de profissionalização, a dificuldade na captação de patrocinadores e a realização de jogos em horários não estratégicos, que continuam a ameaçar o estabelecimento do futebol feminino como um ativo comercial robusto.

Assim, os dados ressaltam que a gestão esportiva de qualidade é crucial para o progresso da modalidade, ao levar em consideração que clubes que implementam práticas modernas em planejamento estratégico, governança, marketing, identificação de talentos e gestão financeira alcançam não apenas melhores desempenhos em campo, mas também um melhor progresso em outras áreas, como maior visibilidade, valorização das jogadoras e atração de novos investimentos. Dessa forma, a compreensão e adoção de práticas gerenciais eficazes não são apenas uma decisão administrativa por parte de gestores competentes, mas uma necessidade estrutural para que o futebol feminino brasileiro atinja um novo nível de competitividade e sustentabilidade no cenário do mercado competitivo atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e as referências bibliográficas que fundamentaram a execução do trabalho.

O presente trabalho analisou a relação entre as práticas de gestão e a evolução do futebol feminino no Brasil, ressaltando tanto os obstáculos quanto os avanços enfrentados ao longo dos anos. O estudo indicou que, mesmo com os avanços obtidos recentemente, persistem desafios consideráveis a serem enfrentados para que essa modalidade se estabeleça como um campo sustentável e valorizado dentro do cenário esportivo do país.

Foi identificado que a ausência de investimentos em infraestrutura, as disparidades em relação às oportunidades no futebol internacional e a falta de uma política de longo prazo para o esporte continuam sendo obstáculos significativos. Entretanto, observa-se um movimento gradual de transformação, estimulado pelo aumento da audiência, pelo crescente interesse dos patrocinadores e pelo aprendizado dos clubes sobre como rentabilizar suas equipes femininas. A venda de jogadoras por valores inéditos, a realização de partidas em estádios maiores e o crescimento nas receitas de bilheteira indicam que o futebol feminino tem o potencial de se tornar financeiramente rentável, quando gerido de forma adequada.

Um fator decisivo que deva acelerar essa mudança é a escolha do Brasil como país anfitrião da Copa do Mundo Feminina de 2027. A qual oferece uma oportunidade única para impulsionar o futebol feminino no país, captar novos investimentos e afirmar a modalidade como um produto esportivo e comercial de alto impacto. Contudo, para que esse crescimento seja sustentável, é fundamental que a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e os clubes nacionais adotem uma postura proativa, promovendo mudanças estruturais antes da realização dessa competição. Através de melhorias na infraestrutura, capacitação de profissionais e elaboração de estratégias para envolver os torcedores. Pois, se bem planejada, a Copa do Mundo poderá ter um efeito duradouro que se estende além do torneio, estabelecendo um legado significativo para o futebol feminino no Brasil.

Nesse cenário, os responsáveis pelo futebol feminino precisam possuir certas habilidades, que incluem visão estratégica, compreensão das mudanças do mercado, capacidades de planejamento e entendimento das dinâmicas envolvidas no esporte feminino. Os exemplos de países que conseguiram transformar o futebol feminino em um produto rentável, como Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, destacam a relevância de um

planejamento estratégico focado na profissionalização das jogadoras e na formação de uma cultura de engajamento dos torcedores.

No Brasil, a edição de 2024 do Brasileirão Feminino contou com 55 patrocinadores envolvidos com os clubes, evidenciando o potencial comercial da competição. No entanto, para que essa tendência se fortaleça, é essencial que os gestores reconheçam o valor de suas equipes femininas e aprimorem suas habilidades de negociação em contratos de patrocínio, transmissões e transferências de atletas, dado que a rentabilização da modalidade depende da valorização da marca dos clubes e da liga como um todo.

Portanto, a evolução do futebol feminino no Brasil necessita de mudanças significativas tanto em sua organização quanto na percepção da sociedade, pois com investimentos estratégicos e líderes competentes, o Brasil pode não só fortalecer seu futebol feminino, mas também se tornar um exemplo a ser seguido, assegurando que futuras gerações tenham a oportunidade de ter um futuro no esporte. Assim, a Copa do Mundo Feminina de 2027 será um marco crucial nessa trajetória, e é responsabilidade do país assegurar que o evento eleve o futebol feminino local a um novo nível de crescimento e reconhecimento.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar de este trabalho ter oferecido uma análise abrangente dos obstáculos e progressos do futebol feminino no Brasil, é importante ressaltar algumas limitações encontradas. Dessa forma, as limitações mais significativas desta pesquisa incluem:

- Falta de um modelo de gestão estruturado, pois a variedade de abordagens, com alguns clubes implementando estratégias mais organizadas e outros ainda funcionando de maneira amadora, tornou mais complexa a realização de uma análise comparativa e reconhecer as melhores práticas, além da falta de um modelo de gestão já estabelecido.
- Dificil acesso a dados financeiros, tendo em vista que muitos clubes optam por não divulgar dados a respeito de seus orçamentos, fontes de receita e despesas, tornando difícil a compreensão de como são feitos os investimentos e qual é o retorno dessas iniciativas.

Diante dos resultados alcançados e das restrições identificadas ao longo da realização deste estudo, são propostas para trabalhos futuros:

- Realizar uma análise longitudinal do crescimento econômico do futebol feminino no Brasil, analisando como os investimentos, os contratos de patrocínio e a lucratividade da liga têm se desenvolvido com o tempo;
- Comparar modelos de gestão entre clubes nacionais e internacionais, englobando a estrutura organizacional, as estratégias de captação de recursos, a formação de atletas e a divulgação do esporte, o que pode oferecer insights para a adoção de políticas eficazes no país;
- Investigar como os efeitos das transmissões de futebol feminino afetam a visibilidade e valorização da modalidade;
- Avaliar o crescimento das categorias de base e formações de novas jogadoras, analisando quais ações seriam mais eficazes para a captação e formação de talentos;
- Analisar a diversidade e inclusão, compreendendo as barreiras sociais e culturais que as jogadoras enfrentam;
- Abordar o impacto da Copa do Mundo Feminina de 2027 na estrutura e organização do futebol feminino brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, D. C.; SOUZA, A. A influência da gestão esportiva no desempenho do profissional de educação física: uma análise sistemática. **Revista Acadêmica Caderno de Diálogos**, v. 8, n. 1, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://periodicos.faculdefamart.edu.br/index.php/cadernodedialogos/article/view/207/110>. Acesso em: 18 jan. 2025.

Allan Simon: Copa do Mundo Feminina alcançou 63,2 milhões na TV Globo e sportv; veja. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/allan-simon/2023/08/22/copa-do-mundo-feminina-alcancou-632-milhoes-na-tv-globo-e-sportv-confira.htm>. Acesso em: 20 de dez. de 2024.

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos; MORAES, Ivan Furegato; BASTOS, Flávia da Cunha. **Perfil e competências do gestor do esporte: construção e validação de instrumento de avaliação.** *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 300–332, 2024. DOI: 10.5585/podium.v13i2.24931. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/24931>. Acesso em: 22 fev. 2025.

ARAUJO, Paulo Henrique Marques; YAMANAKA, Guilherme Kioshi; MAZZEI, Leandro Carlos. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 32, n. 63, p. 01–18, 2020. DOI: 10.5007/2175-8042.2020e71981. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2020e71981>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ASSESSORIA CBF. **CBF anuncia investimento recorde no Brasileirão Feminino A1 | Confederação Brasileira de Futebol.** Disponível em: <https://cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro/feminino-a1/cbf-anuncia-investimento-recorde-no-brasileirao-feminino-a-1>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BALARDIN, G. F.; VOSER, R. DA C.; DUARTE, M. A.; MAZO, J. Z. O futebol feminino no Brasil e nos Estados Unidos: semelhanças e diferenças no esporte. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 36, p. 101-109, 17 fev. 2018.

BASTOS, F.C.; MAZZEI, L.C.; SARMENTO, J.P. Analysis of Brazilian sports management congresses abstracts from 2005 to 2009. In: **EUROPEAN CONGRESS OF SPORT MANAGEMENT**, 19., 2011, Madrid. **Abstracts...** Madrid: European Association for Sport Management, 2011.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage.** 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm. Acesso em: 21 mar. 2025.

CANHEDO, Ana. **Futebol feminino: Corinthians opta por profissionalizar vínculo de todas as suas atletas; entenda.** *Globo Esporte*, 16 jan. 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/futebol-feminino-corinthians-opta-por-profissionalizar-vinculo-de-todas-as-suas-atletas-entenda.ghml>. Acesso em: 28 mar. 2025.

CAUPIN, G. *et al.* **ICB – IPMA Competence Baseline.** Netherlands: International Project Management Association, 2006.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective.** Scottsdale: 3 ed. Holcomb Hathaway, 2009

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio De Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** Atlas, São Paulo, 1996.

CITY, M. **Manchester City breaks ground on new Women's training facility.** Disponível em: <https://www.mancity.com/citytv/womens/manchester-city-womens-training-facility-63877228>. Acesso em: 12

mar. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regulamento Específico da Competição do Campeonato Brasileiro Feminino A1 2025.** Disponível em: <<https://objectstorage.sa-saopaulo-1.oraclecloud.com/n/grsa9ybqykir/b/portalcbf/o/REC%20-%20Brasileiro%20Feminino%20A1%202025.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2025.

COPINI, A. K. *et al.* Reações dos funcionários ao processo de mudança organizacional: estudo de uma empresa do setor de tecnologia da informação. **Cadernos da Escola de Negócios.** v.1, n. 9, 2011.

CORINTHIANS. **Interesse feminino por futebol cresce 26% desde 2018.** Agência Corinthians, 15 ago. 2023. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/noticias/interesse-feminino-por-futebol-cresce-26-desde-2018>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CORRESPONDENT, F. A LADY. **The ladies' football match: "an extremely pretty sight" - archive, March 1895.** Disponível em: <<https://www.theguardian.com/football/from-the-archive-blog/2019/may/31/womens-football-match-crouch-end-1895>>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CSTIRLING. **Why football banned women.** Disponível em: <<https://libraryblogs.is.ed.ac.uk/hcalibrarian/2017/07/28/why-football-banned-women/>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

DA, C. **Caminhos da Reportagem revela desafios do futebol feminino.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-09/caminhos-da-reportagem-revela-desafios-do-futebol-feminino>>. Acesso em: 4 mar. 2025.

DELOITTE. **Deloitte Football Money League: a milestone.** Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/deloitte-football-money-league-a-milestone.html>. Acesso em: 29 mar. 2025.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (EBC). **Ferrovária terá 1º centro de treinamento de futebol feminino no país.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2024-12/ferroviaria-tera-1o-centro-de-treinamento-de-futebol-feminino-no-pais>>. Acesso em: 17 mar. 2025.

EXAME. **Interesse pelo futebol feminino no Brasil cresceu 34% nos últimos cinco anos.** Disponível em: <<https://exame.com/esporte/interesse-pelo-futebol-feminino-no-brasil-cresceu-34-nos-ultimos-cinco-anos/>>. Acesso em: 20 de dez. de 2024.

FERROVIÁRIA FUTEBOL S.A. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2020 e relatório dos auditores independentes.** Disponível em: <<https://ferroviariasaf.com/wp-content/uploads/2021/10/Demonstrac%CC%A7o%CC%83es-Financeiras-e-Relat%CC%81rio-da-Auditoria-Independente-exerc%CC%81cio-de-2020-Ferrovia%CC%81ria-S.A..pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2025.

FERROVIÁRIA FUTEBOL S.A. **Ferrovária terá primeiro CT exclusivo para o futebol feminino no Brasil – AFE.** Disponível em: <<https://ferroviariasaf.com/2024/12/23/ferroviaria-tera-primeiro-ct-exclusivo-para-o-futebol-feminino-no-brasil/>>. Acesso em: 17 mar. 2025.

FIFA MUSEUM. **Origins: Cuju in China.** Disponível em: <https://www.fifamuseum.com/en/explore/fifamuseumplus/blog/origins-cuju-in-china>. Acesso em: 12 mar. 2025.

FIFA. **Women's Football Campaign delivers results across the globe.** Disponível em: <<https://inside.fifa.com/womens-football/news/womens-football-campaign-successes-2024>>. Acesso em: 13 de jan. de 2025.

FIFA. **FIFA Women's Football Development Activities – December 2024.** Disponível em: <https://inside.fifa.com/womens-football/news/fifa-womens-football-development-activities-december-2024>. Acesso em: 14 dez. 2024.

FIFA. **FIFA Women's Football MA Survey Report 2023**. Zurique: FIFA, 2023. Disponível em: <https://digitalhub.fifa.com/m/28ed34bd888832a8/original/FIFA-Women-s-Football-MA-Survey-Report-2023.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2025.

FIORI, T.; FERRI, T. **Palmeiras traça plano para fidelizar torcida no futebol feminino com Arena Barueri como casa**. *ge.globo.com*, São Paulo, 22 mar. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2025/03/22/palmeiras-traca-plano-para-fidelizar-torcida-no-futebol-feminino-com-arena-barueri-como-casa.ghtml>. Acesso em: 14 jan. de 2025.

FOLHA DE S. PAULO. **Futebol é praticado por 6% das mulheres no Brasil, aponta Datafolha**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 13 ago. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2023/08/futebol-e-praticado-por-6-das-mulheres-no-brasil-aponta-datafolha.shtml>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GAZETA ESPORTIVA. **Brasil ainda fica de fora do mapa do futebol feminino global da FIFA**. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/futebol/futebol-feminino/dia-internacional-da-mulher-brasil-ainda-fica-de-fora-do-mapa-do-futebol-feminino-global-da-fifa/>. Acesso em: 15 jan. 2025.

GOMES, J. L. d. B.; SARMENTO, J. P.; PEDROSO, C. A. M. Q. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, 4(1), 99-112, 2014.

GOMES, N. **História do Futebol Feminino no Brasil**. Disponível em: <https://www.365scores.com/pt-br/news/magazine/historia-do-futebol-feminino-no-brasil/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

IBRACHINA. **Cuju: conheça o jogo que originou o futebol**. Ibrachina, 2019. Disponível em: <https://ibrachina.com.br/cuju-conheca-o-jogo-que-originou-o-futebol/>. Acesso em: 18 mar. 2025.

KEOGH, E. **López, Dumornay, Shaw lead best U21 women's soccer players - ESPN**. Disponível em: https://www.espn.com/soccer/story/_/id/43918099/lopez-dumornay-shaw-lead-best-women-soccer-players-u21. Acesso em: 18 mar. 2025.

KEPPLER, D. **Corinthians Feminino fecha temporada 2024 com arrecadação recorde superior a R\$ 26 milhões**. Disponível em: <https://centraldotimao.com.br/corinthians-feminino-fecha-temporada-2024-com-arrecadacao-recorde-superior-a-r-26-milhoes/>. Acesso em: 14 mar. 2025.

LAURINDO AP, SILVA JAP. Introdução à pesquisa: características e diferenças teórico-conceituais entre o estudo qualitativo e quantitativo. **Rev. Uniabeu**, 2017; 10 (26).

LOBO, F. **Como funciona o licenciamento de clubes CBF, por que ele é positivo e quais ressalvas devem ser feitas**. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/como-funciona-o-licenciamento-de-clubes-cbf-por-que-ele-e-positivo-e-quais-ressalvas-devem-ser-feitas/>. Acesso em: 29 out. 2023.

LUDIMILA FERREIRA. **Dia do futebol: as mulheres por trás do primeiro time feminino**. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/dia-do-futebol-as-mulheres-por-tras-do-primeiro-time-feminino/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MARIA, M. H. I.; CARNESECA, C. A.; TAGUCHI, R. L. GESTÃO ESPORTIVA, E O IMPACTO SOCIAL QUE AS OLÍMPIADAS TÊM DENTRO DOS INSTITUTOS. **Revista OWL (OWL Journal) - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, [S. l.], v. 2, n. 5, p. 792–808, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14261152. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/339>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MAZZEI, Leandro Carlos e ROCCO JUNIOR, Ary José. **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil**. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, v. 2, n. 1, p.

96-109, 2017. Tradução Disponível em: http://revistagestaodesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod_resource/content/1/8%20-%20Um%20ensaio%20sobre%20a%20Gest%C3%A3o%20do%20Esporte%20-%20Um%20momento%20para%20a%20sua%20afirma%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

MENDES, D. S.; VENDITTI, M. V. dos R. CAD: uma abordagem sobre a resistência à mudança. **Revista Científica SENAI-SP - Educação, Tecnologia E Inovação**, 2(3), 39–5, 2024. <https://doi.org/10.62899/rcs.v2i3.48>. Acesso em: 16 jan. 2025.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F.C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 4, 2009.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society**. New York: Warner Books, 1986.

NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **Quais são as origens do futebol feminino?** 2024. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2024/02/quais-sao-as-origens-do-futebol-feminino>. Acesso em: 18 mar. 2025.

NUNES, M. **Qual estrutura seu clube oferece para o time de futebol feminino? - Dibradoras**. Disponível em: <https://dibradoras.com.br/2024/03/15/qual-estrutura-seu-clube-oferece-para-o-time-de-futebol-feminino/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

OLIVEIRA, A. **Centro Esportivo Virtual | CEV | Deliberação No 7 - CND**. Disponível em: <https://cev.org.br/biblioteca/deliberacao-n-7-2-agosto-1965/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PETROBRAS. **A história do futebol feminino: do primeiro time à proibição e o cenário atual**. Disponível em: <https://nossaenergia.petrobras.com.br/w/sustentabilidade/a-historia-do-futebol-feminino-do-primeiro-time-a-proibicao-e-o-cenario-atual>. Acesso em: 24 mar. 2025.

Placar Magazine. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=ozMoJE5O0WIC&hl=pt-BR&source=gbs_all_issues_r&cad=1. Acesso em: 24 mar. 2025.

QUINAUD, R. T.; MAZZEI, L. C.; MILAN, F. J.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. do. Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 22, 2019. DOI: 10.5216/rpp.v22.52188. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fe/article/view/52188>. Acesso em: 3 mar. 2025.

RADNEDGE, C. **Manchester City fará CT de R\$ 75 milhões para o time feminino**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/manchester-city-fara-ct-de-r-75-milhoes-para-o-time-feminino/#:~:text=O%20Manchester%20City%20construir%C3%A1%20um,disse%20o%20City%20em%20comunicado>. Acesso em: 14 mar. 2025.

ROCHA, C. M., BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 25 (especial), 91–103, 2011.

ROCHA, C.M.; CHELLADURAI, P. **Relationship between organizational support and performance of college coaches: a mediational model**. *European Sport Management Quarterly*, [S.l.], v.11, 2011.

SALES, JEFFERSON DAVID ARAUJO; SILVA, Patrícia Katiana da. Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria calçados bibi do município de Cruz das Almas–BA. **Semead–seminários em administração FEA-USP, São Paulo, Brasil**, v. 10, 2007.

SANTOS, João Alberto dos. Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 9, n. 11, 2005.

SCHWAB, K. A. *et al.* Career paths in sport management. **Schole**, v. 30, n. 2, p. 1-11, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SOARES, Rodrigo L.; GALATTI, Larissa R. **Competências requeridas aos gestores/as do futebol feminino**. 2020. Disponível em: <https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P16843A32679O4805.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2025.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balancetes e Demonstrativos Financeiros**. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/balancetes-e-demonstrativos-financeiros/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Orçamento**. Disponível em: <https://transparencia.internacional.com.br/orcamento>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SUNDried. **A brief history of women's football**. Disponível em: <https://www.sundried.com/blogs/training/a-brief-history-of-womens-football?srsId=AfmBOoomBtVXF2TENRRo6HT8J1BaXq0NmYfIZQoh-pnHfSRDd8gGlzI->. Acesso em: 19 mar. 2025.

TAVARES, P. AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, Brasil, v. 1, n. 1, 2024. DOI: 10.51473/rcmos.v1i1.2024.436. Disponível em: <https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/436>. Acesso em: 20 jan. 2025.

TERRA. **Dia Internacional da Mulher: Brasil está fora do mapa mundial do futebol feminino**. Terra, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/amp/story/esportes/futebol/internacional/dia-internacional-da-mulher-brasil-esta-fora-do-mapa-mundial-do-futebol-feminino,b199fcd2f571ae265f61d1ea2e04a98d0xdd1dhd.html>. Acesso em: 21 jan. 2025.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WIKIMEDIA COMMONS. **First ladies' football match North vs. South, 1895**. Disponível em: https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:British_Ladies%27_Football_Club#/media/File:First_ladies_football_match_north_v_south_1895.jpg. Acesso em: 12 mar. 2025.

WRACK, S. **How the FA banned women's football in 1921 and tried to justify it**. Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2022/jun/13/how-the-fa-banned-womens-football-in-1921-and-tried-to-justify-it>. Acesso em: 12 mar. 2025.