



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA
FILHO”**

**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E
DESIGN - CAMPUS BAURU**

**DAYSE MAURICIO KONO DA SILVA
GIOVANNA MENDES BORGES DOS SANTOS**

**A GLÓRIA É DELAS: UMA INVESTIGAÇÃO SWOT DA COPA
LIBERTADORES FEMININA DE 2023**

BAURU, 2023

DAYSE MAURICIO KONO DA SILVA
GIOVANNA MENDES BORGES DOS SANTOS

**A GLÓRIA É DELAS: UMA INVESTIGAÇÃO SWOT DA COPA
LIBERTADORES FEMININA DE 2023**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Américo

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Arquitetura,
Artes, Comunicação e Design da
Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho” Campus de Bauru como
requisito para obtenção do título de
bacharel em Relações Públicas.

BAURU, 2023

Silva, Dayse Maurício Kono da.

A glória é delas : uma investigação SWOT da Copa Libertadores Feminina de 2023 / Dayse Maurício Kono da Silva, Giovanna Mendes Borges dos Santos. - Bauru, 2023

56 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas)-Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru

Orientador: Marcos Américo

1. Relações Públicas. 2. Análise SWOT. 3. Futebol feminino. 4. Copa Libertadores Feminina 2023. 5. Visibilidade. 6. Mídia. I. Santos, Giovanna Mendes Borges dos. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que estiveram presentes em minha jornada acadêmica e auxiliaram na construção deste trabalho. Grata a todos os mestres que me passaram seus ensinamentos, compartilharam experiências e torceram por nossa conquista.

Aos meus pais, Rosa e João, por todo o apoio e presença, que lutam todos os dias pelos sonhos e realizações dos filhos com todo o amor que precisamos. Meus irmãos, Douglas e Débora, sendo guias nessa jornada, abrindo caminhos e me mostrando que o mundo vai além do que podemos ver. Meu companheiro, Robson, que apesar de todas as dificuldades enfrentadas, jamais desistiu de nós, lutou lado a lado pelos meus sonhos, que se tornaram nossos.

A todos os meus amigos que estiveram comigo nesses anos, passaram por perrengues, momentos difíceis e enfrentaram o choque da vida, mas sempre com alegria e mostrando que há mais de um lugar no mundo para chamar de lar.

Por fim, minha gata Lica, companheira de noites sem sono e delírios, quando a única coisa que tinha em mente eram incertezas, um ronronar para acalmar o coração e se encher de coragem para o que vem a seguir.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão a todos que de alguma forma contribuíram para minha trajetória acadêmica e a realização deste trabalho. Sem o incentivo e suporte de vocês, essa jornada universitária seria ainda mais árdua.

Aos meus pais, Nildo e Simone, agradeço pela paciência incansável, compreensão constante e amor infinito, vocês são minha principal fonte de inspiração e força e não poderia deixar de reconhecer o sacrifício e apoio diário da minha base. Vocês que dedicaram anos das suas vidas e investiram incontáveis horas para cuidar de mim, e da nossa família, e que por muitas vezes, colocaram seus sonhos de lado para que eu pudesse estar realizando o meu hoje, amo vocês.

Aqueles que também estiveram lado a lado nesta desafiadora jornada, meus tios Maria Luana e Aleixo, minha prima Beatriz e minha matriarca Adelair, que durante os altos e baixos seguraram minha mão e me incentivaram a cada dia, incansavelmente. A minha irmã Letícia que além de me abraçar, foi minha referência, suporte, inspiração e meu lar nos últimos cinco anos, obrigada por acreditar em mim. Agradeço também aos meus amigos, em especial Aurélio, Camila e Dayse pelos momentos de riso, incentivos e perrengues que foram menos desafiadores compartilhados com energias tão iluminadas quanto às de vocês.

Ao meu gato Frodo, companheiro, força e apoio silencioso durante tantas noites em claro, obrigada por deixar minha vida mais sorridente, alegre e significativa. Ao meu melhor amigo Pedro, obrigada pelo carinho, sorrisos, paciência e pela imensa parceria nessa estrada chamada vida.

Por fim, a memória da minha avó Julieta que partiu antes que pudesse presenciar este momento. Vó, muito obrigada por deixar essa marca inesquecível na minha vida de que podemos sim quebrar o ciclo, ver além do horizonte e a educação além de transformar, edifica.

“A igualdade no esporte é mais do que dar oportunidades iguais. É sobre criar um ambiente onde o potencial de todos possa florescer.”

(Vera Pauw)

Resumo

O futebol feminino, ao longo das últimas décadas, tem ganhado destaque como uma ferramenta midiática essencial na busca pela imparcialidade, de valorização e relevância. Este presente trabalho utilizará o método da matriz SWOT como ferramenta estratégica a fim de investigar as ações da Copa Feminina Libertadores da América de 2023. Observando as principais forças, fraquezas e projetar as possíveis ameaças e oportunidades, será possível identificar os pontos que oferecem um diferencial competitivo ao torneio.

Em busca da transformação da percepção do público, evidência midiática e políticas esportivas que visam contribuir para o avanço do futebol feminino na América Latina, investiga-se o caso e as estratégias de comunicação eficazes utilizadas.

Por meio dessa investigação pela matriz SWOT, busca-se compreender o impacto mais amplo do futebol feminino na sociedade, demonstrando seu potencial como catalisador de mudanças sociais e de transformação cultural. Este trabalho visa refletir através do estudo da disputa os aspectos fundamentais da modalidade esportiva, explorando as disparidades de gênero no esporte e como a mídia desempenha um papel fundamental na construção de uma narrativa mais igualitária.

Palavras-chave: Análise SWOT, Futebol Feminino, Copa Feminina Libertadores 2023, visibilidade, mídia.

Abstract

Women's football, over the last few decades, has gained prominence as an essential media tool in the search for impartiality, appreciation, and relevance. This present work will use the SWOT matrix method as a strategic tool in order to investigate the actions of the 2023 Copa Feminina Libertadores da América. Observing the main strengths, weaknesses and projecting possible threats and opportunities, it will be possible to identify the points that offer a difference competitive to the tournament.

In search of transforming public perception, media evidence and sports policies that aim to contribute to the advancement of women's football in Latin America, the case and the effective communication strategies used are investigated.

Through this investigation using the SWOT matrix, we seek to understand the broader impact of women's football on society, demonstrating its potential as a catalyst for social change and cultural transformation. This work aims to reflect, through the study of the dispute, the fundamental aspects of the sport, exploring gender disparities in sport and how the media plays a fundamental role in building a more egalitarian narrative.

Keywords: SWOT Analysis, Women's Football, 2023 Women's Copa Libertadores, Visibility, Media.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Fase de grupos Libertadores Feminina.....	18
Quadro 2 - Análise SWOT.....	25
Quadro 3 - Matriz SWOT Copa Libertadores 2023.....	39

Lista de Ilustrações

Figura 1 - A proibição da polícia carioca à excursão das equipes de futebol feminino ao exterior.....	8
Figura 2 - Manchete sobre a prisão de Carlota Alves.....	9
Figura 3 - Jornal contra o futebol feminino.....	9
Figura 4 - Trecho final do relatório da CPI.....	10
Figura 5 - Torneio de futebol feminino em Copacabana, no ano de 1983.....	11
Figura 6 - Regulamento de Licenças de clubes Conmebol.....	15
Figura 7 - Postagem sobre premiação Libertadores 2023.....	19
Figura 8 - Patrocinadores Libertadores 2023.....	20
Figura 9 - Transmissão Canal GOAT e Amstel Libertadores 2023.....	20
Figura 10 - Recordes de transmissão Canal GOAT Libertadores 2023.....	21
Figura 11 - Matriz SWOT.....	23
Figura 12 - Dados de transmissão Canal GOAT.....	27
Figura 13 - Dados de transmissão Canal Meu Timão.....	28
Figura 14 - Números Instagram Conmebol.....	28
Figura 15 - Equipes campeãs na Libertadores Feminina.....	29
Figura 16 - Transmissões Libertadores Feminina 2023.....	30
Figura 17 - Baixa aderência Libertadores.....	33
Figura 18 - Final Libertadores.....	33

Sumário

1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Justificativa da escolha do tema.....	1
1.3 Objetivos da pesquisa.....	2
2. Revisão da Literatura.....	2
2.2 A Evolução do Futebol Feminino na América do Sul.....	4
2.3 Proibição e Regulamentação da Prática no Brasil.....	7
2.5 A Copa Conmebol Libertadores.....	14
2.6 A Importância da Copa Libertadores no Futebol Feminino.....	16
2.7 Características da edição 2023.....	17
2.8 Análise SWOT.....	21
2.9 Modelo da esquematização SWOT.....	25
3. Metodologia.....	26
3.1 Tipo de pesquisa.....	26
3.2 Coleta de dados.....	26
4. Resultados.....	26
4.1 Forças.....	27
4.2 Fraquezas.....	31
4.3 Oportunidades.....	34
4.4 Ameaças.....	36
5. Esquematização SWOT.....	38
6. Considerações finais.....	39
7. Referências Bibliográficas.....	41

1. Introdução

1.1 Contextualização

O futebol é mais que um simples jogo; é uma manifestação cultural, social e esportiva que transcende fronteiras e culturas (Silva, 2001). Nos últimos anos, assistimos a um fenômeno notável: o crescente reconhecimento e popularidade do futebol feminino. Este fenômeno, no entanto, não é apenas sobre o esporte, mas também sobre o seu potencial de impacto social. Como observado por Stacey Pop, professora do Departamento de Esportes e Ciências do Exercício, “É realmente encorajador ver esse crescimento do perfil do futebol feminino, mas agora precisamos desenvolver essa ‘nova era’ de igualdade de gênero e garantir a cobertura positiva”. A partir de então, o futebol feminino vem ganhando destaque e notoriedade, conquistando mais espaço nos ambientes esportivos e na mídia. Nesse contexto, a Copa Feminina Libertadores de 2023 surge como uma peça fundamental, emergindo não somente como um evento esportivo, mas também como um símbolo de determinação, resistência, superação e a consolidação do futebol feminino com um espaço de inclusão e representatividade.

O presente trabalho “A Glória é Delas: uma investigação SWOT da Copa Libertadores Feminina de 2023” tem como proposta utilizar a análise estratégica da Copa Feminina Libertadores da América e aplicar a ferramenta de análise SWOT a fim de identificar forças e fraquezas, projetar as possíveis ameaças e oportunidades nos cenários internos e externos.

1.2 Justificativa da escolha do tema

Um caminho árduo foi percorrido para possibilitar que, nas últimas décadas, para algumas mudanças significativas serem vistas em uma esfera de atividade humana tradicionalmente vista como masculina: o futebol. Historicamente desvalorizado (Pisani, 2018; Franzini, 2005), o esporte vem passando por transformações que buscam redefinir aspectos socioculturais, políticos e econômicos a fim de aumentar o apoio e reconhecimento da modalidade e nivelar as regras dentro e fora de jogo.

A Copa Libertadores Feminina não é apenas um meio para evidenciar a excelência esportiva das jogadoras, mas também uma importante plataforma para discutir questões de gênero e incentivar o interesse no esporte. A justificativa para o presente estudo reside na necessidade em examinar os principais fatores que influenciam no desenvolvimento da competição, e que conseqüentemente contribui para o fortalecimento do futebol feminino no continente.

1.3 Objetivos da pesquisa

O presente trabalho tem o objetivo geral utilizar a análise estratégica da Copa Feminina Libertadores da América e aplicar a ferramenta de análise SWOT a fim de identificar forças e fraquezas, projetar as possíveis ameaças e oportunidades nos cenários internos e externos.

Os objetivos específicos presentes no estudo compreendem:

1. Identificar os pontos principais da Copa Feminina Libertadores da América, apontando os destaques da edição 2023;
2. Propor uma agenda/ plano de ação a fim de valorizar a competição feminina.

2. Revisão da Literatura

A história do futebol feminino é uma narrativa fascinante que reflete a evolução das questões de gênero e a maneira como o esporte tem sido usado como uma ferramenta midiática na busca pela equidade de gênero (Lim; Dixon, 2018). No início do século XX, mulheres já praticavam futebol em diversos lugares do mundo, mas o esporte logo enfrentou resistência e proibições. Devido às normas sociais da época, que consideravam o futebol um esporte inadequado para mulheres, fazendo com que o esporte, que gradualmente se desenvolvesse e conquistasse reconhecimento social, sofresse uma retração (Bonfim, 2019, p. 165–184; Goellner, 2005, p. 143–151; Mourão, Morel, 2005, p. 76–77).

Durante a Primeira Guerra Mundial, as mulheres tiveram a oportunidade de participar mais ativamente do esporte, à medida que os homens foram mobilizados para o conflito, realizando jogos beneficentes visando enviar fundos para os soldados. Os jogos entre equipes femininas ganharam popularidade, atraindo multidões e recebendo atenção midiática. No entanto, após o fim da guerra, a aceitação do futebol feminino diminuiu novamente (Franzini, 2005) e as mulheres tornaram-se, novamente, apenas espectadoras.

O ponto de virada veio nas décadas de 1960 e 1970, quando movimentos feministas começaram a questionar as desigualdades de gênero no esporte (Camargo, 2021). Organizações como a *Women's Liberation* e a *Women's Sport Foundation* pressionaram por mais oportunidades no esporte e pelo reconhecimento do futebol feminino ao nível internacional. Em 1971, a FIFA autorizou finalmente a realização do primeiro Campeonato Mundial de Futebol Feminino, em um marco histórico.

Ao longo das décadas seguintes, o futebol feminino continuou a crescer em popularidade e visibilidade. As Copas do Mundo Femininas passaram a atrair grandes audiências televisivas e patrocínios de empresas durante a exibição do torneio (Silva, 2021). As jogadoras tornaram-se ícones e modelos para jovens garotas em todo o mundo, demonstrando que as mulheres também poderiam alcançar o sucesso e a excelência no esporte.

A ascensão do futebol feminino como ferramenta midiática na busca de equidade de gênero está intrinsecamente ligada à sua visibilidade crescente na mídia. À medida que mais partidas são transmitidas, mais reportagens são feitas e mais histórias são contadas, o futebol feminino se torna um veículo poderoso para discutir e promover a igualdade de gênero (Silva, 2015). As jogadoras usam sua plataforma para levantar questões importantes, desde disparidades salariais até direitos reprodutivos, e inspiram meninas a perseguirem seus sonhos, independentemente das barreiras de gênero.

Em resumo, a história do futebol feminino é uma história de resiliência, superação de desafios e conquistas notáveis. À medida que o esporte evolui e ocupa um lugar de

destaque na mídia, seu papel como meio midiático na busca de equidade de gênero só se fortalece. Dessa forma, promove-se um debate sobre a importância da igualdade de gênero em todos os aspectos da sociedade.

2.2 A Evolução do Futebol Feminino na América do Sul

A modalidade, tradicionalmente dominada por atletas masculinos, vem experimentando uma considerável transformação ao longo das últimas décadas, principalmente no contexto sul-americano. A virada do século XXI foi marcada por um crescente interesse pelo futebol feminino no continente, dado as mudanças culturais, políticas e econômicas que mudaram gradualmente as percepções sociais do futebol praticado por mulheres.

O elo entre a América do Sul, identidade nacional e futebol tem raízes profundas, e reflete não apenas a paixão pelo esporte, mas também a forte influência na formação das identidades nacionais por todas as regiões. Tornando-se mais que uma simples modalidade, mas sim uma manifestação cultural que exprime o sentimento patriota e competitivo (RAFAELA; BRITO, 2022). As vitórias e derrotas são vividas e comemoradas intensamente, com celebrações que transcendem os jogos, consolidando-se como uma plataforma de conexão, pertencimento e identidade.

Para Aldeman (2003), as mudanças culturais e a crescente necessidade de redefinir parâmetros sobre o papel feminino na sociedade refletem-se no universo esportivo. Nesse contexto, observa-se a incorporação da luta das mulheres para ocuparem espaços tradicionalmente masculinos. O autor destaca a importância de estabelecer medidas que assegurem a presença feminina nesse cenário, promovendo evidência, investimento e oportunidades por parte das federações, clubes e comunidades locais.

Inicialmente desvalorizado e marginalizado (Silva; Prado, 2023) o esporte passa a ganhar notoriedade devido aos esforços contínuos das mulheres a romperem estereótipos e buscar reconhecimento. Coloca-se em pauta a conscientização sobre

igualdade de gênero e a aceitação da prática feminina e a presença cada vez mais significativa delas dentro e fora dos campos.

O cenário muda significativamente quando a Fifa (Federação Internacional de Futebol Associado) passa a implementar a equidade de gênero na regulamentação internacional de futebol (Almeida, 2019) promulgando uma medida que impunha às instituições a investirem no futebol feminino.

Los estatutos de las confederaciones deberán cumplir con los principios de gobernanza y, en particular, deberán incluir como mínimo, determinadas disposiciones relativas a las materias siguientes:

- a) declaración de neutralidad en cuanto a política y religión;
- b) prohibición de toda forma de discriminación;
- c) independencia y prevención de injerencias políticas;
- d) garantía de la independencia de los órganos judiciales (separación de poderes); e) aceptación de las Reglas de Juego, de los principios de lealtad, integridad, deportividad y juego limpio por parte de los grupos de interés, además de los Estatutos, reglamentos y decisiones de la FIFA y de la confederación correspondiente;
- f) reconocimiento de la jurisdicción y autoridad del TAD por parte de los grupos de interés y concesión de prioridad a la mediación como vía de resolución de disputas;
- g) responsabilidad de las federaciones miembro a la hora de regular materias tales como arbitraje, lucha contra el dopaje, registro de jugadores, licencias de clubes, imposición de medidas disciplinarias —incluidas las resultantes de conductas éticas inapropiadas— o medidas destinadas a proteger la integridad de las competiciones;
- h) definición de las competencias de los órganos responsables de la toma de decisiones;
- i) prevención de conflictos de interés en la toma de decisiones;
- j) constitución de los órganos legislativos de acuerdo con los principios de representatividad democrática, teniendo presente la importancia de la igualdad de género en el fútbol;
- k) auditoría de cuentas independiente todos los años. (FIFA, Estatutos de La Fifa, 2016)

Ao nível internacional, as seleções sul-americanas tornaram-se forças a serem reconhecidas, competindo de igual para igual com as potências tradicionais. A América do Sul tornou-se um celeiro de talentos, exportando jogadoras para os principais clubes europeus, como destaca Marta (2018) ao afirmar que 'o futebol é uma linguagem universal e não conhece barreiras'. Em consonância com tal afirmação, a Confederação Sul- Americana de Futebol (Conmebol) adere às resoluções da FIFA e decreta a obrigatoriedade dos clubes participantes de suas competições a investirem e manterem equipes femininas.

D.11 – Equipe principal feminina: O Clube Requerente deverá contar com uma equipe principal feminina ou manter acordo de parceria ou associação com um clube que mantenha uma equipe feminina principal estruturada, da melhor forma que puder desenvolver o esporte. Nesse sentido, o Clube Requerente idealmente proverá as condições necessárias para o desenvolvimento adequado de referida equipe principal feminina, como, por exemplo, suporte técnico, seguro saúde, equipamentos e infraestrutura (campo para treinamento e local para disputa das partidas oficiais etc.), devendo informar à CBF o orçamento anual destinado ao futebol feminino. O Clube Requerente deverá demonstrar que a equipe principal feminina efetivamente disputa competições oficiais autorizadas pela CBF ou por Federações Estaduais.” (Conmenbol, 2017).

A instituição estabeleceu um marco significativo ao decretar a indispensabilidade dos clubes em incentivarem e investirem no futebol feminino, já que a aderência de grandes marcas foram fundamentais para alavancar a categoria. Ao fornecer as condições e oportunidades necessárias para o desenvolvimento técnico e adequado para promover igualdade de gênero e possibilitar o crescimento contínuo das equipes na região (Chamusca, 2022).

A partir de então, as ações relacionadas ao aumento de investimento financeiro proporcionaram a expansão de torneios já existentes, e a introdução de novas competições que proporcionaram às equipes, uma plataforma mais moderna para competir. A medida não só ampliou a visibilidade do futebol feminino na América do Sul, mas também atraiu maiores patrocinadores e torcedores (Souza; Ramalho, 2020).

2.3 Proibição e Regulamentação da Prática no Brasil

A história do futebol feminino no Brasil é marcada por uma trajetória complexa de proibições, regulamentações e, finalmente, reconhecimento. Durante grande parte do século XX, o futebol feminino enfrentou barreiras significativas (Preciado, 2021), refletindo a mentalidade sexista da sociedade da época. No início do século, as mulheres já praticavam o futebol no Brasil, mas sua participação não era bem vista pela sociedade conservadora.

O então presidente Getúlio Vargas assinou o Decreto-lei n.º 3.199, de 14 de abril de 1941, que, inicialmente, não permitia que mulheres praticassem esportes que fossem incompatíveis com a sua natureza biológica, conforme o pensamento político vigente à época.

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, Art. 54)

Em 1965, durante a ditadura militar, foi estabelecido pelo Conselho Nacional de Desportos (CND), dissolvido em 1993, a Deliberação n.º 7 demarcando a linha que segregava definitivamente o futebol feminino no Brasil, por meio das seguintes deliberações contidas no artigo 54:

1. Às mulheres se permitirá a prática de desportos na forma, modalidades e condições estabelecidas pelas entidades internacionais dirigentes de cada desporto [...]. 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 (BRASIL. Conselho Nacional de Desportos, 1965).

O papel da mídia na história do futebol feminino no Brasil é um reflexo notável da influência dos meios de comunicação. A moldagem de normas sociais e culturais, bem como na promoção de mudanças significativas temporalmente. Na era inicial do futebol feminino no Brasil, a mídia desempenhou um papel controverso. Muitos veículos de comunicação retrataram as mulheres que jogavam futebol de maneira preconceituosa e depreciativa. Charges, artigos e comentários frequentemente

zombavam das jogadoras, retratando-as como inadequadas, masculinizadas ou até imorais.

Para a historiadora Silva (2015), a proibição feita por Vargas está ligada ao nacionalismo imposto durante o Estado Novo. Reforçar o futebol como um símbolo do país e torná-lo mais masculino, mantendo a relação entre masculinidade e poder, excluindo a participação de mulheres no esporte. Além disso, Silva afirma que, no mundo, os esportes nacionais são afastados da prática feminina. Como exemplo, temos a prática de *football* sendo predominada por homens nos Estados Unidos, enquanto o *soccer* é mais feminina do que masculina “Não existe esporte que seja masculino ou feminino por si. Trata-se de uma construção, uma interpretação cultural. Como o esporte é uma invenção humana, ele ganha o significado que lhe damos”. (Silva, 2023).

A cobertura negativa da mídia sobre a prática do futebol feminino contribuiu para a perpetuação de estereótipos de gênero prejudiciais, reforçando a visão predominante de que o futebol era um esporte “inadequado” para mulheres. Além disso, a mídia refletia a mentalidade conservadora da sociedade da época (Silva, 2015), reforçando as visões daqueles que consideravam o futebol feminino como uma atividade que ia contra as normas tradicionais de gênero. Esse ambiente hostil contribuiu diretamente para a proibição oficial do futebol feminino no Brasil.

FIGURA 1 - A proibição da polícia carioca à excursão das equipes de futebol feminino ao exterior



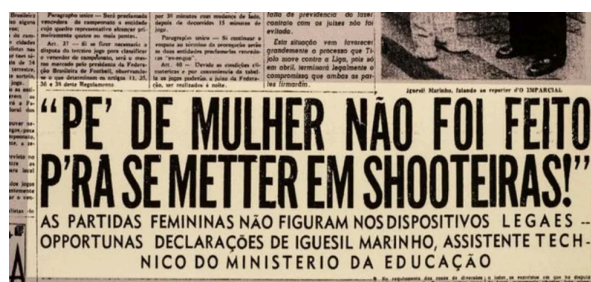
Fonte: O Dia, 1941

Figura 2 - Manchete sobre a prisão de Carlota Alves



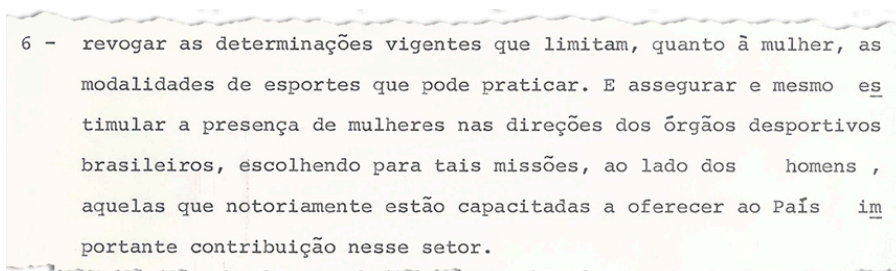
Fonte: A Gazeta, 1941

Figura 3 - Jornal contra o futebol feminino



Fonte: Museu do Futebol

Em 1977, foi instaurada uma Comissão parlamentar de inquérito (CPI) para tratar, não apenas da proibição do futebol feminino, mas também investigar a histórica posição subalterna das mulheres na sociedade e propor soluções. A comissão ficou conhecida como CPI da Mulher. O senador Nelson Carneiro (MDB-Guanabara) esteve à frente da comissão e escreveu que as mulheres recebiam um tratamento de “segunda classe” na sociedade brasileira “Já não é possível ignorar a posição de inferioridade atribuída à mulher em todos os setores da atividade humana” (Carneiro, 1977).

Figura 4 - Trecho final do relatório da CPIA imagem mostra um trecho de um documento, provavelmente um relatório, com uma borda decorativa irregular. O texto está em português e trata de regulamentações esportivas para mulheres. Há algumas palavras sublinhadas no texto original, como 'es', 'im' e 'portante'.

6 - revogar as determinações vigentes que limitam, quanto à mulher, as modalidades de esportes que pode praticar. E assegurar e mesmo estimular a presença de mulheres nas direções dos órgãos desportivos brasileiros, escolhendo para tais missões, ao lado dos homens, aquelas que notoriamente estão capacitadas a oferecer ao País importante contribuição nesse setor.

Fonte: Arquivo do Senado

Entretanto, a ditadura militar não prestou importância aos acontecimentos da CPI, já que o veto continuou. Apenas dois anos depois, por etapas, alterações foram feitas no decreto e o CND autorizou a prática por mulheres de qualquer esporte em que estivesse regulamentado junto à entidade internacional. A Fifa, contudo, possuía receio sobre regularização da prática de futebol feminino e teve apoio de importantes nomes no Brasil, como o do ex-técnico João Saldanha e do Rei do Futebol, Pelé “Pode até ser um passatempo, mas não um verdadeiro esporte para as mulheres”.

Essa proibição permaneceu em vigor por quase quatro décadas, foi finalmente revogada em 1979, durante o governo de João Figueiredo, em um contexto de abertura política e maior pressão das mulheres por igualdade de direitos. No entanto, mesmo após a revogação da proibição, o futebol feminino enfrentou muitos desafios, incluindo falta de apoio institucional, recursos financeiros limitados e discriminação persistente. Foi somente nas décadas seguintes que o futebol feminino no Brasil começou a ganhar reconhecimento e apoio.

A criação da Confederação Brasileira de Futebol Feminino (CBFF) em 1983 marcou um passo importante na organização do esporte. A modalidade também começou a crescer nas escolas e clubes, com jovens jogadoras talentosas surgindo e buscando carreiras profissionais. No mesmo ano, a Fifa regularizou a prática feminina de futebol globalmente e a CDB, seguindo esse caminho, aprovou a norma para a liberação da prática em território nacional “O futebol feminino poderá ser praticado nos estados, nos municípios e nos territórios” (CDB, 1983).

Figura 5 - Torneio de futebol feminino em Copacabana, no ano de 1983



A mídia desempenhou um papel ambivalente na história do futebol feminino no Brasil, contribuindo tanto para a proibição inicial quanto para o posterior reconhecimento e regulamentação do esporte. A cobertura midiática refletiu e, em alguns momentos, moldou as atitudes da sociedade em relação ao futebol feminino,

destacando como os meios de comunicação desempenham um papel significativo na construção das normas de gênero e na promoção da igualdade.

Nos anos 2000, a seleção brasileira feminina de futebol alcançou sucesso internacional, conquistando medalhas em competições como a Copa do Mundo da Fifa e as Olimpíadas. Isso contribuiu para aumentar a visibilidade e o interesse pelo futebol feminino no país. No entanto, ainda existem desafios a serem superados, como disparidades salariais entre jogadores e jogadoras, falta de patrocínio e recursos financeiros insuficientes para o desenvolvimento do esporte. Para Silva (2015), a proibição da prática gerou um enorme prejuízo para o Brasil, pois, mesmo após quatro décadas da liberação, o futebol ainda é visto como algo masculino que as mulheres não devem participar.

A desigualdade de gênero persiste em várias áreas do futebol, incluindo a falta de oportunidades para mulheres em posições de liderança e administração esportiva. Apesar dos obstáculos, o futebol feminino no Brasil tem ganhado impulso e continua a inspirar novas gerações de jogadoras. O esporte não é mais apenas tolerado, mas celebrado, e as mulheres brasileiras têm conquistado seu lugar nos campos de futebol, desafiando estereótipos de gênero e contribuindo para a construção de uma sociedade mais igualitária.

2.4 A Ascensão da Modalidade no Feminino

Nas últimas décadas, o futebol feminino passou por uma transformação significativa, ganhando notoriedade, apoio e reconhecimento ao nível global. Essa evolução é o resultado de diversos fatores que têm contribuído para o crescimento e a prosperidade dessa modalidade.

Em primeiro lugar, a conscientização e o ativismo em torno da igualdade de gênero desempenharam um papel crucial na ascensão do futebol feminino. Mulheres em todo o mundo, têm se unido para reivindicar seus direitos em todos os setores, inclusive no esporte. Isso levou a uma demanda por igualdade de oportunidades, acesso a recursos e visibilidade para o futebol praticado por mulheres. À medida que as vozes de jogadoras e defensoras da igualdade de

gênero ganharam força, instituições esportivas e patrocinadores responderam com um apoio crescente.

A realização de eventos de destaque, como a Copa do Mundo de Futebol Feminino, teve um impacto notável na popularização da modalidade. Esses torneios proporcionam um palco global para as atletas demonstrarem seu talento e paixão pelo jogo, atraindo milhões de espectadores em todo o mundo, além de gerar espaço para o crescimento de marcas e fãs na modalidade (Silva, 2021). O sucesso de seleções nacionais, como os Estados Unidos, a Alemanha e a França, e de jogadoras icônicas, como Marta e Megan Rapinoe, tornou o futebol feminino um espetáculo emocionante e inspirador.

Além disso, o investimento crescente de clubes e federações no desenvolvimento do futebol feminino fortalece a infraestrutura da modalidade. Isso se traduz em melhores condições de treinamento, oportunidades de carreira e atração de talentos jovens. A criação de ligas profissionais dedicadas ao futebol feminino em muitos países demonstra o compromisso em consolidar a modalidade e proporcionar uma carreira sustentável para as jogadoras.

O crescimento da visibilidade do futebol feminino nas mídias sociais e nas transmissões de jogos também desempenhou um papel vital. Isso permitiu que as fãs se envolvessem mais profundamente com suas equipes e jogadoras favoritas, simultaneamente, em que atraiu novos públicos. A narrativa em torno do futebol feminino não se limita mais ao campo, com muitas jogadoras usando sua plataforma para promover causas sociais e inspirar a próxima geração de atletas.

A ascensão do futebol feminino é um testemunho do poder da persistência, da paixão e da luta por igualdade de gênero (Franzini, 2005). À medida que essa modalidade continua a crescer em todo o mundo, ela oferece inspiração não apenas para as mulheres no esporte, mas também para toda a sociedade, reforçando a ideia de que o talento e a determinação não têm gênero, e que o futebol é um jogo que pertence a todos.

2.5 A Copa Conmebol Libertadores

A Copa Libertadores Feminina é um torneio de futebol sul-americano que reúne os melhores clubes femininos da região. Assim como na versão masculina, a competição proporciona às equipes a oportunidade de competir ao nível internacional. A competição é uma parte fundamental no desenvolvimento do futebol feminino na América do Sul, proporcionando visibilidade e experiência internacional para as equipes e jogadoras.

Além de promover o esporte, a Copa Libertadores Feminina contribui para o crescimento do futebol feminino, incentivando o investimento nos clubes e proporcionando uma vitrine para o talento das jogadoras. A cada edição, o torneio ganha mais destaque e reconhecimento, refletindo o crescimento global do futebol feminino.

Oficialmente conhecida como a “Copa Conmebol Libertadores”, é o principal torneio de clubes de futebol da América do Sul. A competição foi fundada em 1960 e tem uma rica história repleta de momentos memoráveis, rivalidades acirradas e grandes conquistas por parte de clubes sul-americanos. O nome do torneio é uma homenagem aos principais líderes da independência das nações da América do Sul: José Artigas, Simón Bolívar, José de San Martín, José Bonifácio de Andrada e Silva, D. Pedro I do Brasil, Antonio José de Sucre e Bernardo O'Higgins.

A ideia de criar um torneio de clubes ao nível sul-americano foi proposta pela Confederação Sul-Americana de Futebol na década de 1950. A primeira edição da Copa Libertadores aconteceu em 1960, com sete clubes participantes: Boca Juniors (Argentina), Peñarol (Uruguai), Santos (Brasil), San Lorenzo (Argentina), Millonarios (Colômbia), Universidad de Chile (Chile) e Olimpia (Paraguai). O Peñarol, do Uruguai, foi o vencedor da primeira edição.

Desde então, a Copa Libertadores cresceu em popularidade e importância, tornando-se uma das competições mais prestigiadas do futebol mundial. A competição se desenrola ao longo de vários meses, com clubes de toda a América do Sul competindo em jogos eliminatórios para chegar à final.

Muitos clubes renomados, como Boca Juniors, River Plate, Independiente, Palmeiras, Flamengo e São Paulo, conquistaram o título da Copa Libertadores em diversas ocasiões. As rivalidades entre clubes, especialmente as disputas entre equipes argentinas e brasileiras, adicionam um nível adicional de drama à competição. Além disso, a competição tem produzido algumas das partidas mais emocionantes e memoráveis da história do futebol.

Nos últimos anos, houve um aumento do número de clubes brasileiros participantes, o grande motivo por trás disso é que a manutenção de um time feminino adulto e de base estava entre as exigências do Licenciamento de Clubes aceito pela Conmebol. Desta forma, os times da elite tiveram a obrigatoriedade de criar e gerir times femininos. A Licença foi aprovada no final de 2016, com o prazo de dois anos para os clubes se adaptarem. No ano de 2019, os clubes brasileiros que quisessem disputaram a elite, deveriam ter o time feminino e, caso não houvesse, estava sujeito a não participar do Campeonato Brasileiro, Série A, Sul-Americana e Libertadores da América.

Figura 6 - Regulamento de Licenças de clubes Conmebol

D. 04	Equipo femenino El solicitante deberá tener un primer equipo femenino o asociarse a un club que posea el mismo. Además deberá tener por lo menos una categoría juvenil femenina o asociarse a un club que posea la misma. En ambos casos el solicitante deberá proveer de soporte técnico y toda la equipamiento e infraestructura (campo de juego para la disputa de partidos y de entrenamiento) necesarias para el desarrollo de ambos equipos en condiciones adecuadas. Finalmente, se exige que ambos equipos participen en competiciones nacionales y/o regionales autorizadas por la respectiva asociación miembro.
-------	---

Fonte: Globo Esporte

O presidente da CBF, Ednaldo Rodrigues, informou em fevereiro de 2023 que equipes das quatro divisões do Campeonato Brasileiro passarão a ter como obrigatório a criação de times femininos a partir de 2027. Essa ação visa valorização

e crescimento para a modalidade no país, mesmo que muitos times femininos existam apenas para garantir o funcionamento do masculino.

2.6 A Importância da Copa Libertadores no Futebol Feminino

A história da Copa Libertadores Feminina é relativamente recente em comparação com sua contraparte masculina, a Copa Libertadores. A competição foi criada para promover o futebol feminino na América do Sul e proporcionar oportunidades de competição para os clubes da região.

Na primeira edição da Copa Libertadores Feminina, realizada em 2009, foi organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol. Oito equipes de diferentes países sul-americanos competiram no torneio inaugural. O Santos, do Brasil, venceu a primeira edição. Ao longo dos anos, a competição cresceu e atraiu mais equipes participantes, representando diversos países sul-americanos. Isso refletiu o crescimento do interesse e investimento no futebol feminino na região.

Nos primeiros anos, os clubes brasileiros, como o Santos e o São José, foram dominantes na Copa Libertadores Feminina, ganhando várias edições consecutivas. A competição começou a atrair clubes de outros países sul-americanos, como Colômbia, Chile, Argentina e Paraguai. Isso tornou a competição mais competitiva e diversificada. Com maior reconhecimento internacional, a competição contribuiu para o ganho de destaque do futebol feminino sul-americano globalmente. Além disso, a participação de clubes sul-americanos na Copa Libertadores Feminina ajudou a elevar o nível do futebol feminino.

A competição é realizada anualmente e tem duração aproximada de um mês, atraindo diversos clubes do continente e, como consequência, tornando-se mais competitiva e atraente. Muitas jogadoras são reveladas para o mundo nesta competição internacional, chegando a representar suas seleções nacionais em Copa do Mundo e sendo transferidas para outros clubes, assim como ocorre na modalidade masculina.

A Copa Libertadores Feminina desempenhou um papel importante na promoção do futebol feminino na América do Sul e na criação de oportunidades para as atletas da região. Ela continua a crescer e a evoluir, à medida que o interesse pelo futebol feminino continua a se expandir.

2.7 Características da edição 2023

O torneio foi realizado na Colômbia, nas cidades de Cali e Bogotá, no período de 05/10 a 21/10, totalizando menos de 20 dias de duração. A competição é dividida em duas partes: fase de grupos e fase final. Para participar do torneio, 16 clubes de federações associadas à CONMEBOL classificaram-se para a edição de 2023, baseado nos seguintes critérios:

(Art. 11º) Las Asociaciones Miembro calificarán para el Torneo a sus clubes campeones de cada año. Igualmente, determinarán el modo de clasificación de los demás equipos con derecho a participar del mismo, de acuerdo con el sistema de disputa de sus campeonatos locales, respetando lo dispuesto en el Artículo 10.

Para la edición 2022 la asignación de cupo estará conformada de la siguiente manera:

- 10 cupos: 1 por cada Asociación Miembro
- 4 cupos adicionales por ranking histórico
- 1 cupo al campeón de la edición 2021
- 1 cupo por país anfitrión (Conmebol,2022).

Sendo assim, as federações membro devem garantir a participação de suas equipes campeãs anuais de suas competições, cabendo às mesmas determinar as classificações das demais equipes, segundo as regras dos torneios locais. Na edição de 2023, a classificação dos clubes participantes definiu-se da seguinte maneira:

- 10 vagas; sendo uma para cada federação membro;
- 1 vaga para o campeão da edição de 2022;
- 1 vaga ao país anfitrião;
- 4 vagas para as melhores equipes conforme o ranking histórico da edição de 2022.

A edição de número 15 da Copa Feminina Libertadores contou com a participação das equipes na fase de grupos, sendo três brasileiras, que se dividiram em 4 grupos na fase inicial. Mantendo sua hegemonia na disputa, o Brasil foi representado pelas equipes do Palmeiras, Corinthians e o estreante Internacional.

Quadro 1 - Fase de grupos Libertadores Feminina

GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
Palmeiras	Independiente Santa Fe	Corinthians	Boca Juniors
Barcelona–SC	Olimpia	Colo-Colo	América de Cali
Caracas	Universitario	Always Ready	Nacional
Atlético Nacional	Universidad de Chile	Libertad Limpeno	Internacional

Fonte: CONMEBOL, 2023

Os clubes participantes se enfrentaram na própria chave via confrontos por pontos corridos, totalizando 3 rodadas, e, ao final, avançavam os dois melhores de cada grupo. As fases eliminatórias ocorreram em jogo único e penalidades, em caso de empate.

Reforçando os compromissos da instituição em valorizar o futebol feminino da América do Sul, a CONMEBOL elevou os valores da premiação aos times que se destacaram na disputa. Com um valor histórico, a organização distribuiu US\$ 3,5 milhões (R\$ 17,3 milhões) entre os 16 clubes participantes, totalizando 55% de acréscimo no valor da premiação em comparação às edições anteriores.

Figura 7 - Postagem sobre premiação Libertadores 2023



Fonte: Conmebol

Alejandro Domínguez, presidente da CONMEBOL, ressalta a importância do acréscimo da quantia para estimular o progresso das mulheres no esporte “O futebol feminino não tem teto. Expandirá e se desenvolver tanto quanto promovermos a prática, estimularmos seus talentos, consolidar suas competições e trabalhar ao lado de nossas jogadoras, árbitras, técnicas e todas as mulheres que, garantidamente, se envolvem e conquistam este esporte.” Segundo a entidade, a mudança nos valores reflete o compromisso do órgão em prol do fortalecimento do futebol, comprovando que os esforços para priorizar e desenvolver a categoria vão além do discurso.

Outra particularidade da edição de 2023 foi o investimento de grandes *players* que passaram a investir nos times de futebol feminino. Marcas como Amstel, Mercado Livre e Mastercard não apenas elevaram a posição e visibilidade do evento, mas também contribuíram na busca da quebra de estigmas relacionados ao esporte praticado por mulheres. Os patrocínios decorrentes destas parcerias desempenham um papel fundamental ao fomentar a visibilidade, impulsionando uma imagem de inovação, representação e progresso das empresas ao associarem-se a eventos relacionados à inclusão e diversidade.

Figura 8 - Patrocinadores Libertadores 2023

Fonte: Conmebol (2023)

Em parceria com o Canal GOAT, a Amstel, uma das patrocinadoras *master* da competição, firmou parceria com o canal online para a transmissão dos jogos gratuitamente na internet, uma ação estratégica para ampliar e visibilizar o futebol feminino ao público.

Figura 9 - Transmissão Canal GOAT e Amstel Libertadores 2023

PATROCINADORA OFICIAL DA CONMEBOL LIBERTADORES FEMENINA

Impedimentos e faltas fazem parte do jogo. Mas não deveriam fazer parte da transmissão.

Saiba onde acompanhar todos os jogos da CONMEBOL Libertadores Femenina ao vivo e sem barreiras.



PARCERIA CANAL GOAT

A transmissão completa e gratuita da CONMEBOL Libertadores Femenina você encontra no Canal GOAT.

Todos os jogos serão transmitidos no canal da GOAT na Twitch e YouTube. Para acompanhar, clique no botão abaixo.

ASSISTIR AO VIVO

Fonte: Amstel (2023)

A marca também estreou a categoria “Jogadora de Maior Impacto Social” que premiou a atleta que tenha feitos sociais em prol do desenvolvimento do futebol feminino em sua comunidade, doações relevantes para a evolução da modalidade e tenha lutado pela causa em busca da equidade de gênero no futebol. A marca

também apadrinhou projetos da Conmebol na promoção de oportunidades, desenvolvimento, habilidades e valores éticos na modalidade a fim de transformar o futebol feminino e possibilitando os incentivos necessários para que meninas e mulheres se desenvolvam no futebol.

Ao final da competição, a equipe do Corinthians sagrou-se a grande campeã dessa edição, venceu o Internacional na semifinal e o Palmeiras na final. O clássico paulista na partida final superou a marca de mais de 220 mil aparelhos conectados simultaneamente, alcançando 1,4 milhão de *views* durante a transmissão.

Figura 10—Recordes de transmissão Canal GOAT Libertadores 2023



Fonte: Canal GOAT

2.8 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no mundo dos negócios, e representa uma abordagem estratégica para investigar a posição competitiva de uma organização, além de identificar fatores que orientam as mesmas a tomar decisões de forma mais tática e positiva.

De acordo com Teruchkin (2003), a análise SWOT visa realizar uma avaliação de competitividade de uma empresa, realizando um levantamento sobre suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças. Complementando com a definição de Wright et al. (2000), citada por Castro et al. (2008), essa análise possui caráter fundamental para a empresa buscar se posicionar e aproveitar as oportunidades do ambiente e prevenir ou reduzir os impactos que serão causados. Desta forma, a empresa realça e identifica seus pontos fortes e mitiga as limitações dos pontos fracos, além de buscar correções.

Através do Instituto de Pesquisa de Stanford, a tática foi desenvolvida na década de 1960 pelo consultor Albert S. Humphrey como um instrumento fundamental para a elaboração das estratégias das organizações. Humphrey (1968) também pontua que a Análise Swot funciona como um instrumento de diagnóstico mais concreto e realista, evidenciando as debilidades e principais potências, e como utilizá-las ao favor de determinada instituição, projetando um diferencial competitivo no mercado.

Também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) o método é uma mensuração global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma organização em que é possível detectar quais processos estão sendo adequados e em quais segmentos são necessárias mudanças visando melhorias em métodos e procedimentos, assim como pontua Kotler (2000).

Assim, esse modelo de análise possibilita posicionar as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo segundo as forças e fraquezas internas da empresa, identificando sua capacidade tanto em ações ofensivas quanto defensivas, bem como suas vulnerabilidades. Isso auxilia na estruturação do pensamento para a criação de novas perspectivas e objetivos estratégicos alinhados com as possibilidades da organização.

A análise SWOT é uma ferramenta integrada ao planejamento estratégico como um método de investigação das forças (Strengths), fraqueza (Weakness), ameaças (Threats) e oportunidades (Opportunities) que auxiliam na tomada de decisões de forma mais tática e positivo às organizações.

De acordo com Teruchkin (2003), a análise SWOT visa realizar uma avaliação de competitividade de uma empresa, realizando um levantamento sobre suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças. Complementando com a definição de Wright et al. (2000), citada por Castro et al. (2008), essa análise possui caráter fundamental para a empresa buscar se posicionar e aproveitar as oportunidades do ambiente e prevenir ou reduzir os impactos que serão causados. Desta forma, a empresa realça e identifica seus pontos fortes e mitiga as limitações dos pontos fracos, além de buscar correções.

Com a implementação de um instrumento de diagnóstico mais concreto e realista, evidenciando as debilidades e principais potências, e como utilizá-las ao favor de determinada instituição, projetando um diferencial competitivo no mercado. Para Kotler (2000), a análise SWOT é uma mensuração global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma organização em que é possível detectar quais processos estão sendo adequados e em quais segmentos são necessárias mudanças visando melhorias em métodos e procedimentos.

Assim, esse modelo de análise possibilita posicionar as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo segundo as forças e fraquezas internas da empresa, identificando sua capacidade tanto em ações ofensivas quanto defensivas, bem como suas vulnerabilidades. Isso auxilia na estruturação do pensamento para a criação de novas perspectivas e objetivos estratégicos alinhados com as possibilidades da organização.

Baseado nestes fundamentos, a figura 7 apresenta a esquemática das etapas da análise SWOT, expondo suas funcionalidades, considerando os aspectos internos e externos a uma organização e quais as propriedades que influenciam a adoção de estratégias de gestores.

Figura 11 - Matriz SWOT

	Favorável	Desfavorável
Ambiente Interno	S Pontos Fortes (Strengths)	W Pontos Fracos (Weaknesses)
Ambiente Externo	O Oportunidades (Opportunities)	T Ameaças (Threats)

Fonte: Chiavenato (2005)

- **Forças**

Atributos internos da organização que ressaltam um diferencial competitivo positivo perante a concorrência. Também são traços que podem auxiliar em prol do

alcance das metas e objetivos das instituições, que podem estar atreladas aos aspectos financeiros, de imagem e reputação, um bom corpo cooperante e métodos de instrumentalização.

- Fraquezas

As fraquezas podem ser caracterizadas como fatores internos às organizações que limitam a eficácia e obtenção de resultados e metas previamente estabelecidas. A escassez de recursos, falta de infraestrutura, ineficácia operacional e inaptidão do quadro colaborativo são aspectos comuns a limitação do desempenho e diligência da atuação no mercado.

- Ameaças

As ameaças são fatores externos às organizações e representam perigos ou adversidades à operação das corporações, tornando essencial o reconhecimento de tais riscos para a elaboração de estratégias e ações mais eficientes. Elementos tais como forte concorrência, introdução de novos mercados, surgimentos de novas tecnologias, a transformação no comportamento e preferência dos consumidores e fluxo econômico enquadram-se nas variáveis que apresentam riscos à atuação e gestão organizacional.

- Oportunidades

Relacionados também a fatores extrínsecos da atmosfera institucional, as oportunidades podem auxiliar as corporações na obtenção de seus propósitos mediante a mudanças no ambiente externo que são oportunas ao aprimoramento empresarial. Destacam-se alguns fatores caracterizados como oportunos como: evolução de novas tecnologias, mudanças na forma de operação do ecossistema, expansão do público consumidor e viabilidade de coparticipação estratégicas vantajosas às corporações.

2.9 Modelo da esquematização SWOT

Com a estruturação dos principais elementos que compõem a análise swot, estrutura-se uma esquematização a fim de investigar de modo mais abrangente os fatores internos e externos que tendem a impactar direta ou indiretamente o desempenho das organizações, possibilitando o desenvolvimento de estratégias mais abrangíveis e racionais.

Kotler (2012) ressalta a análise estratégica como um instrumento significativo para as estratégias mercadológicas, que possibilita às instituições identificarem potenciais e fragilidades, bem como possibilidades e riscos no ecossistema presente.

O esquema a seguir ilustra o modelo de análise SWOT com atributos usualmente considerados na investigação dos elementos para diagnóstico do planejamento estratégico:

Quadro 2 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Aspectos financeiros • Boa imagem e reputação • Tecnologia • Equipe capacitada	• Falta de estrutura • Escassez de recursos • Ineficácia das operações • Despreparo da equipe
Ameaças	Oportunidades
• Forte concorrência; • Surgimento de novos mercados • Avanço tecnológico • Mudança do comportamento do público • Variabilidade econômica	• Aparato tecnológico • Mudanças no mercado • Expansão do público • Parcerias com outras organizações

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada neste trabalho foi realizada através do método de revisão de literatura, que envolve uma investigação crítica e ampla de fontes bibliográficas pertinentes ao tema analisado. A revisão de literatura ou abordagem bibliográfica, é um sistema de pesquisa que busca estudar, identificar e resumir os conhecimentos já existentes sobre o assunto estudado, contribuindo para uma maior compreensão e embasamento mais sólido do trabalho desenvolvido.

3.2 Coleta de dados

A princípio foi realizada uma revisão extensa da literatura voltada ao tema do estudo. Os tópicos abordados foram selecionados com base na significância para a investigação e contribuição para a compreensão da problemática apresentada. A busca por referências foi realizada através da pesquisa em matérias jornalísticas, bases de dados acadêmicos, periódicos científicos. Tais referências contribuíram para a construção de um panorama abrangente e compreensível das percepções disponíveis sobre futebol feminino, e posteriormente sobre a Copa Feminina Libertadores, destacando as principais contribuições de cada referencial estudado.

A revisão da literatura foi organizada de forma lógica e ordenada, estruturada de forma que permitisse o alinhamento coerente das diferentes perspectivas e conhecimentos encontrados na literatura. Ademais, tal método também possibilitou uma maior compreensão acerca do objeto e do conhecimentos elaborados até então sobre o tema, fundamentais para as discussões e questionamentos apresentados sobre o tema.

4. Resultados

Após observados os aspectos do estudo de caso e coletados os dados para investigação da pesquisa, considerando as informações analisadas com base nas edições anteriores, materiais investigados e dados coletados baseados no exame da competição e ações estratégicas da organização.

Neste contexto foram identificadas as seguintes características da Copa Feminina Libertadores de 2023.

4.1 Forças

- Presença no digital

A presença digital da disputa alcançou números recordes. Com as partidas transmitidas simultaneamente pelas plataformas digitais, especialmente o Canal GOAT disponível pelo YouTube, registrou a marca de 220 mil aparelhos conectados na partida final do campeonato disputada pelos times brasileiros Palmeiras e Corinthians.

Com a atuação dos canais GOAT, Meu Timão e Nosso Palestra, a transmissão das 32 partidas do campeonato alcançaram dados estrondosos. Segundo os dados enviados pelo canal GOAT, atingiu a marca de 7,1 milhões de visualizações durante as partidas, com 2,4 milhões de espectadores solo, somatizando 79 milhões de impressões no canal no YouTube.

Figura 12-Dados de transmissão Canal GOAT



Fonte: Canal Goat

O canal Meu Timão, canal da cobertura do time corintiano, atingiu recorde de audiência na transmissão com 775 mil pessoas acompanhando a transmissão do

jogo, que teve pico de 149.768 usuários simultâneos. Já o canal Nosso Palestra, atingiu 80 mil espectadores simultâneos e totalizou 510 mil.

Figura 13-Dados de transmissão Canal Meu Timão



Fonte: Meu Timão (2023)

Ainda que não tenha realizado a transmissão direta das partidas, os perfis da Conmebol Feminina Libertadores obtiveram números expressivos. Nas redes sociais da entidade, as publicações sobre a final entre Palmeiras x Corinthians teve 32,6 mil visualizações e o sobre as trajetórias das equipes brasileiras superaram a marca de 1,5 milhão de visualizações.

Figura 14-Números Instagram Conmebol



Fonte: Conmebol (2023)

Segundo dados do Marketing Esportivo (2023), o investimento em vídeos curtos sobre as partidas e bastidores da competição nas três redes sociais Facebook (Meta), X (Twitter) e Instagram (Meta) estima-se um total de 18 milhões de visualizações, 3 milhões de interações e mais de 50 milhões de impressões.

- Participação crescente

Tradicionalmente as equipes brasileiras possuem atuação gloriosa na competição com a aquisição de doze troféus, cinco vice-campeonatos, e doze semifinais.

Figura 15-Equipes campeãs na Libertadores Feminina



Fonte: Conmebol (2023)

Com a conquista da taça nos últimos quatro anos pelas equipes do país, o futebol brasileiro demonstrou a grandeza e qualidade técnica em campo perante os demais times, tornando-se um dos países favoritos a levantar a taça a cada ano da competição.

A edição de 2023 não diferiria, e evidenciou a potência e homogeneidade das equipes brasileiras que além de desempenharem campanhas com 100% de aproveitamento, asseguraram invencibilidade nas fases de grupo e a classificação antecipada dos três clubes brasileiros participantes às fases finais da competição.

- Visibilidade na Mídia

Com o crescente entusiasmo do público global acerca do futebol feminino, o interesse e destaque da modalidade com a edição da Copa do Mundo 2023, os eventos esportivos femininos despertam a atenção midiática que promovem a popularidade e acessibilidade da categoria na imprensa e plataformas digitais. A 15ª edição trouxe a transmissão das partidas por parcerias com tradicionais meios

televisivos como a Rede Globo, BandSports, Paramount+ que essencialmente transmitiram as partidas através de seus canais por assinatura tais como SporTV e FOX Sports.

Figura 16-Transmissões Libertadores Feminina 2023



Fonte: Conmebol (2023)

No ambiente digital, o torneio tornou-se um verdadeiro fenômeno e euforia nacional. Com a venda, disponibilização das partidas e a transmissão ocorrendo gratuitamente pelos perfis dos times brasileiros no YouTube, Canal Goat e Pluto Tv, a edição de 2023 foi marcada pelas multiplataformas. Com a decisão inédita dos acordos de transmissão cedidos pela Conmebol as plataformas digitais e, proporcionaram não somente a maximização do alcance e acessibilidade da competição, mas também adaptaram a propagação do conteúdo midiático as preferências e comportamento do público, investindo em recursos distintos de consumo e engajamento de conteúdo.

- Desenvolvimento de novos talentos

O destaque da competição traz também esforços das organizações para fortalecer o ecossistema do futebol feminino, criando um ambiente com recursos necessários para investir nas categorias de base. Dessa forma, projeta-se não

somente um futuro mais tangível ao futebol como também viabiliza o acesso de jovens atletas que buscam crescer e se aprimorar no esporte, possibilitando a inserção e consolidação da presença feminina na modalidade e a promoção do desenvolvimento do futebol feminino na América do Sul.

Na edição 2023 da competição, sete jogadoras fizeram sua estreia e ganharam destaque, principalmente a atacante Jheniffer, 19 anos, marcando 8 gols na competição e sendo uma grande promessa do futebol feminino no Brasil. Jovens jogadoras buscam destaque em competições internacionais para serem vistas por outros países. A maior jogadora brasileira, Marta, se transferiu para o FC Gold Pride (EUA) após se destacar e conquistar a Libertadores feminina de 2009 com o Santos.

4.2 Fraquezas

- Calendário enxuto

Distintivamente da competição masculina, a disputa pela taça na categoria feminina conta com curto calendário de partidas, traz uma série de desvantagens aos times participantes e qualidade técnica da competição. O curto cronograma de disputas afeta a preparação dos clubes na disputa do torneio, que coloca em questão a saúde e desempenho das atletas ao exigir um alto nível de resistência física e mental, sujeitando a lesões, partidas menos competitivas e abaixo do nível técnico.

Segundo Nunes (2023), é crítico um torneio de tamanha dimensão como a Copa Libertadores, atingiu uma proporção e relevância que não cabe continuar adequando um formato que não evoluiu muito desde 2009 e que implica a qualidade e evidência da competição. Já para Tamires, lateral do Corinthians, o atual sistema da disputa é um desafio às federações “O formato de tiro curto não valoriza o calendário do futebol feminino e gera um desgaste desnecessário em todas nós, independente de equipe ou país”.

- Falta de recursos

A deficiência de mecanismos para a execução da competição pode acarretar uma série de limitações que comprometem o andamento e eficácia do torneio. As

limitações de orçamento tiveram um impacto significativo no decorrer do campeonato, uma vez que o contraste entre os valores investidos ao futebol feminino em comparação com a categoria masculina ainda são numerosamente desiguais.

A diferença entre os clubes participantes afetam também a qualidade técnica e produtividade ao decorrer dos jogos, visto que os clubes que possuem condições financeiras inferiores enfrentam maiores dificuldades logísticas, além de esforços para prover recursos aos programas de base e treinamento profissional das atletas. Segundo entrevista concedida pela atleta Beatriz Teixeira, jogadora do Athletico-PR, para a Band FM, é comum que jogadoras se sintam desvalorizadas mesmo com o investimento feito “É difícil ter investimento para a equipe feminina e muitos clubes veem o feminino como gasto e cortam custos, benefícios”. Essa fala evidencia a realidade em que diversas atletas vivem no Brasil. Além disso, em dados divulgados pela CBF, nota-se que o investimento na seleção masculina principal foi de R\$ 200 milhões para o ano, enquanto a equipe feminina recebeu R\$ 70 milhões, valor dividido em sete seleções de base.

Ao promover um evento com recursos e estrutura limitadas a atletas, profissionais e participantes, os riscos à visibilidade e atratividade do torneio tornam-se ainda mais panorâmicos em função da insuficiência de oportunidades, premiações e experiências atrativas às próprias equipes e público da competição.

- Falta de investimento

A falta de investimento no torneio compromete a infraestrutura, gera desigualdades financeiras entre os clubes e, como consequência, as atletas. Afetando diretamente o desempenho e desenvolvimento da competição, não atraindo e mantendo talentos e promessas, além de interferir nas condições de trabalho.

Toda a competição, 32 jogos, ocorreu em apenas dois estádios e cada um recebeu cerca de 15 jogos em pouco menos de duas semanas, gerando

deterioração no gramado, que já não possuía uma boa qualidade. Além do uso do árbitro de vídeo (VAR) apenas na semi e na final da competição.

A Libertadores Feminina premiou o campeão com mais de R\$8 milhões (US\$1,7 milhão), o vice-campeão com quase R\$3 milhões (US\$600 mil) e o terceiro colocado com R\$1,2 milhão (US\$250 mil). Cada equipe participante receberá aproximadamente R\$260 mil (US\$50 mil). No entanto, é imperativo que o investimento da Conmebol não se limite a esses valores.

Como a maior competição de clubes da América do Sul, a Libertadores Feminina demanda atenção e investimentos significativos para alcançar o mesmo prestígio de sua contraparte masculina. O futebol feminino experimentou um crescimento substancial, alcançando um patamar que exige uma revisão do formato que pouco evoluiu desde 2009, além de combater o descaso que pouco contribui para atrair o público.

Buscar um investimento adequado e justo para os clubes e atletas, com a competição, é essencial para garantir o crescimento, competitividade e rentabilidade a longo prazo da Libertadores Feminina.

- Visibilidade limitada

A visibilidade restrita da competição é um grande desafio, resultado de baixo investimento e pouco marketing e promoção. Baixos recursos interferem na atratividade pública dos jogos e mídia, impactando negativamente o reconhecimento e desenvolvimento da modalidade. Com o curto período de programação, a visibilidade do evento também é prejudicado, visto que as estratégias de promoção e divulgação são afetadas.

Figura 17-Baixa procura Libertadores

Corinthians x Palmeiras: Conmebol promove incentivo para final, mas Libertadores Feminina tem baixa procura

Brabas buscam o tetracampeonato, enquanto as Palestras almejam o bicampeonato da Libertadores Feminina

Fonte: Lance! (2023)

Figura 18-Final Libertadores

Esporte

Final com Corinthians e Palmeiras leva apenas 3,5 mil torcedores ao estádio

Fonte: UOL (2023)

O Portal Lance! (2023) pontua a logística ineficiente como uma causa a baixa procura de ingressos e presença da torcida nas partidas. Segundo o canal, as dificuldades em chegar à Colômbia foi um obstáculo para atrair os torcedores estrangeiros, e a própria torcida local que pouco frequentou os estádios. Sendo assim, o investimento em estratégias de promoção e divulgação são essenciais para que o torneio se fortifique, ganhando visibilidade e interesse público, garantindo a Libertadores Feminina um crescimento sustentável.

4.3 Oportunidades

- Aumento do interesse

Após o sucesso da Copa do Mundo Feminina de 2023, as demais competições desportivas obtiveram ascensão do entusiasmo do público e destaque no cenário midiático. Uma pesquisa realizada pela Nielsen Brand Tracker, mostrou aumento de 6% na população global entusiasmada com a Copa do Mundo Feminina de 2023, em relação com a Copa de 2019, esse é o resultado de marcas, patrocinadores e emissoras que investem e priorizam os esportes femininos. A 15ª edição da Copa Libertadores Feminina acompanhou a tendência marcada pela variedade dos canais de transmissão e consumo, disponibilizando aos interessados o acompanhamento dos jogos em diferentes fontes de conteúdo e consumo.

A campanha dos clubes femininos também é um fator considerado ao entusiasmo do público com a modalidade. Com a copa disputada por equipes de elevado nível técnico e estratégico, o futebol feminino desperta a atenção dos telespectadores que buscam assistir partidas emocionantes e com rivalidades acaloradas.

O fenômeno global do empoderamento feminino pode ser compreendido também como um dos motores a expansão da visibilidade e inclusão no esporte. No Brasil, segundo pesquisa realizada pelo Datafolha, 63% dos brasileiros se interessa pelo futebol feminino. Com o apoio e suporte ao futebol jogado por elas, o esporte

se consolida para além da equidade de gênero, mas um símbolo de resistência e representatividade as mulheres e meninas ao redor do mundo, que buscam sua diversidade e inserção em todos os espaços, especialmente nos gramados.

- Expansão da audiência

A ascensão do futebol feminino, mesmo que ainda tímida, apresenta a oportunidade para que cada vez mais a modalidade atraia interesse midiático e do público. Com uma base de fãs em constante crescimento, principalmente em relação à seleção feminina, a competição possui potencial de atrair uma audiência mais diversa e global “Pela televisão, o torneio chegou a 993,5 milhões de pessoas únicas no mundo inteiro, o que representa um crescimento de 30% em relação aos dados da edição de 2015” (Torres, 2020). Investir em estratégias de marketing, transmissões acessíveis, parcerias e planos estratégicos, tornará a competição mais atrativa e rentável. A Conmebol enxergando essa oportunidade, não apenas aumentará a visibilidade e audiência da Libertadores feminina, mas também contribuirá para um avanço e reconhecimento contínuo do talento e excelência para o futebol feminino.

A expansão da audiência impulsiona a popularidade do torneio, além de desempenhar um papel crucial na promoção da igualdade de gênero e na queda de estereótipos no mundo esportivo. Principalmente na América do Sul, segundo Torres (2020) o crescimento no continente em audiência para o futebol feminino foi de 560%, tendo o Brasil representando 71% desse total.

- Projetos em desenvolvimento

A expansão do futebol feminino viabiliza maior evidência no mercado e envolvimento da Conmebol, *players*, clubes e públicos que participam da competição. Com maior envolvimento das instituições, promove-se o investimento em projetos de desenvolvimento e consolidação do futebol, especialmente nas categorias de base. Com a implementação de programas, projetos e clínicas que utilizem a modalidade como ferramenta educacional, o esporte torna-se em uma importante ferramenta de transformação social e pessoal, contribuindo para a

popularização da prática ao gênero feminino e introdução da atividade nas diversas regiões do país.

Em 2023, a CBF anunciou novos investimentos e planos para o futebol feminino nos próximos anos, incluindo a criação de, pelo menos, 54 novas competições femininas e de financiar dois torneios por estado. Essas ações da CBF têm como intenção sediar a Copa do Mundo feminina em 2027, o Brasil é um dos candidatos na disputa.

- Mercados emergentes

O aumento dos investimentos no setor aumentam não somente a receita na disputa, como origina uma rede de sociedades emergentes que crescem com o aprimoramento da competição. A hospedagem da competição em uma localidade que tipicamente não é preferência a organização do evento, pode originar uma criação de base de público que se interesse e acompanhe conteúdos relacionados a Copa Libertadores Feminina, trazendo uma audiência mais diversa e cativada com a competição.

Novos mercados emergentes promovem também a atração de mais investimentos e patrocinadores ao evento, oportunizando parcerias mais vantajosas e estratégicas ao diversificarem as fontes de receita do torneio possibilitam a evolução e desenvolvimento financeiro da instituição.

4.4 Ameaças

- Concorrências com as demais competições

Com a simultaneidade com os demais eventos esportivos, como estaduais no Brasil e campeonato nacional no Equador, a Copa Libertadores Feminina enfrenta adversidades com a disputa de atenção do público e prestígio nos principais meios midiáticos. Com a justaposição de datas e horários com temporadas (inter)nacionais, a atenção e audiência do evento compete com os demais torneios, comprometendo a evidência e notoriedade aplicado à Libertadores Feminina.

- Desigualdades e preconceitos

O futebol feminino, em todas as competições, sofre com preconceitos causados, principalmente, pelo machismo. Muitos torcedores que acompanham futebol na modalidade masculina, desprezam o feminino e argumentam sobre a baixa qualidade dos jogos. Um exemplo disso é a média de torcedores no estádio durante o ano de 2023, no Allianz Parque, estádio do Palmeiras, a média em jogos da equipe masculina é de quase 37 mil espectadores por partida, enquanto a equipe feminina recebe o apoio de pouco mais de 9 mil torcedores por jogo. Na Neo Química Arena, estádio do Corinthians, a média de público é de cerca de 39 mil torcedores por jogo e no feminino, a média de público é de pouco mais de 16 mil. Contudo, poucos fazem a análise crítica de que essa possível baixa qualidade se dá pelo enorme abismo de investimento entre às duas modalidades.

Esse preconceito, em muitas ocasiões, é gerado pelo próprio clube que mantém o feminino apenas por obrigação, realizando baixos investimentos, diferenças entre atletas e indiferença sobre o que ocorre na modalidade feminina, não se importando sobre competições e condições das jogadoras. Persistem estereótipos de gênero, refletidos em condições de trabalho e remuneração desiguais para as jogadoras.

Superar essas barreiras exige investimentos para promover igualdade de oportunidades, inclusão e o reconhecimento do valor do futebol feminino.

- Problemas de logística

As questões logísticas também oferecem riscos à concretização da disputa, coincidindo com períodos que englobam outras competições e que pode ocasionar no conflito de cronograma. Tanto as organizações quanto as atletas podem desfalcas os times mediante à preferência de competições que exigem um empenho financeiro inferior e planejamento administrativo mais vantajoso do que a Copa Libertadores Feminina.

Os campeonatos estaduais no Brasil em 2023 foram de setembro até o mês de dezembro, enquanto a Libertadores aconteceu em outubro, gerando um choque de calendário entre as competições e conflitos para os clubes e jogadoras.

Além disso, a final da Libertadores em 2023 já era vista com um prognóstico negativo. A baixa procura por ingressos durante toda a competição, fez com que a Conmebol distribuísse ingressos em Cali, mas isso não impediu arquibancadas vazias e falta de apoio no dérbi, algo inimaginável caso o jogo ocorresse no Brasil. Para o jornalista Rafael Marson, o principal problema público na atração estrangeiro foi o país sede escolhido, onde nem os jogos das equipes colombianas conseguiram atrair um público expressivo.

O impacto de realce da competição na mídia também é afetado com o desarranjo logístico, visto que a preferência aos campeonatos mais favoráveis aos meios de comunicação, afetando as transmissões das partidas e participação do acompanhamento dos fãs na copa.

5. Esquematização SWOT

Ao analisar os dados mencionados, a matriz SWOT da Copa Libertadores Feminina destaca as forças que impulsionam a competição, como características distintivas e vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, identifica as fraquezas que demandam atenção e aprimoramento para fortalecer a solidez do torneio. As ameaças externas são consideradas como desafios que requerem abordagens proativas para mitigar impactos negativos. Por fim, as oportunidades revelam potenciais áreas de crescimento e melhoria contínua. Essa análise estratégica oferece uma visão abrangente do cenário competitivo, orientando a formulação de estratégias para maximizar pontos fortes e superar desafios na Copa Libertadores Feminina.

Quadro 3 - Matriz SWOT Copa Libertadores 2023

Forças	Ameaças
• Presença Digital; • Aumento da premiação; • Crescimento do público e visibilidade; • Aumento de visibilidade para as jogadoras; • Promoção do futebol feminino na América do Sul; • Desenvolvimento de novos talentos.	• Baixa aderência público • Calendário Enxuto; • Um único país sede; • Falta de apoio financeiro aos clubes • Superfaturamento de ingressos e inacessibilidade aos torcedores; • Disparidade econômica em relação ao masculino; • Infraestrutura inferior • Visibilidade limitada;
Fraquezas	Oportunidades
• Torneio aumenta a quantidade de parcerias e patrocínios estratégicos para os clubes; • Considerar expansão geográfica; • Aumento do interesse com o esporte • Projetos de desenvolvimento; • Surgimentos de mercados emergentes.	• Surgimento de outros torneios internacionais mais valorizados; • Desafios logísticos; • Desigualdades e preconceitos.

Fonte: Adaptado, KOTLER (2000)

6. Considerações finais

A análise SWOT aplicada à Copa Libertadores Feminina proporcionou uma compreensão aprofundada do ambiente competitivo, destacando a relevância da disputa para o desenvolvimento do futebol feminino na América do Sul. Além de evidenciar elementos cruciais que vão além do desempenho esportivo, como disparidade de recursos e comprometimento institucional, a pesquisa ressalta a importância de fatores fora dos campos, como conscientização pública, apoio institucional e engajamento de patrocinadores.

O estudo identificou desafios significativos enfrentados pela Libertadores Feminina, incluindo disparidades de investimento e infraestrutura em comparação com o futebol masculino. Para superar tais desafios, propõe-se um plano estratégico abrangente, destacando a necessidade de aumento de financiamento, suporte institucional, melhorias nas condições de treinamento e infraestrutura, além da promoção da conscientização sobre a importância do futebol feminino. A igualdade de prêmios, salários e oportunidades é enfatizada como prioritária para garantir um ambiente mais equitativo.

No contexto das limitações do estudo, sugere-se a ampliação do escopo temporal em futuras pesquisas, considerando outras edições da Libertadores Feminina. A implementação do plano de ação proposto, que inclui o estabelecimento de parcerias regionais, programas de desenvolvimento de base e campanhas de marketing digital e social, buscam fortalecer não apenas a competitividade da competição, mas também os valores de inclusão, igualdade e desenvolvimento sustentável no cenário do futebol feminino.

Estabelecer métricas de desempenho e realizar avaliações periódicas são considerados passos essenciais para garantir a eficácia contínua das estratégias implementadas, visando consolidar a Copa Libertadores Feminina como um evento de relevância global para o crescimento sustentável do futebol feminino.

7. Referências Bibliográficas

BOGOMOLOVA, N. **Teoria das “relações humanas”-instrumento ideológico dos monopólios**. Venda Nova-Amadora, Novo curso Editores, 1975.

BONFIM, Aira Fernandes. **Football feminino entre festas esportivas, circos e campos suburbanos: uma história social do futebol praticado por mulheres da introdução à proibição (1915-1941)** Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais), Escola de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE DESPORTOS. Deliberação nº 7/65. **Baixa instruções às Entidades Desportivas do país sobre a prática de desportos pelas mulheres Brasília**: Conselho Nacional de Desportos, 1965.

CAMARGO, Wagner Xavier de; ALTMANN; Helena. **“Deslocamentos políticos e de gênero no esporte”**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 2, e80215, 2021.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTELLS, M. et al. **A sociedade em rede**. [s.l.] São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012

D'AZEVEDO, Martha Alves. **Relações Públicas - teoria e processo**. Porto Alegre, Sulina, 1971.

FRANZINI, F. **Futebol é “coisa para macho”?: Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol.** Revista brasileira de historia, v. 25, n. 50, p. 315–328, 2005.

GOELLNER, Silvana Vilodre. **Mulheres e futebol no Brasil: entre sombras e visibilidades.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 19, n. 2, p. 143-151, 2005.

KOTLER, P. **Marketing Management.** Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

]KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones.** 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KROHLING KUNSCH, Margarida Maria. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KROHLING KUNSCH, Margarida Maria. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2002.

KROHLING KUNSCH, Margarida Maria. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações Públicas.** 2ª ed, São Paulo: Difusão, 2009.

LEITE, Roberto de Paula. **Relações Públicas.** São Paulo, José Bushatshkty, 1971.

LIM, So Youn; Dixon, Marlene A. **A conceptual framework of sport participation and women's empowerment. Managing Sport and Leisure** (1), Abingdon, 2018, pp. 1-15.

MOURÃO, Ludmila; MOREL, Márcia. **As narrativas sobre o futebol feminino: o discurso da mídia impressa em campo.** Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 26, n. 2., p. 73-86, 2005.

PERUZZO, Cicilia. **Relações Públicas no modo de produção capitalista.** São Paulo: Cortez Editora, 1982.

PISANI, Mariane da Silva. **Sou feita de chuva, sol e barro: o futebol de mulheres praticado na cidade de São Paulo 2018.** Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

SILVA, S. R. **Tua imensa torcida é bem feliz: da relação do torcedor com o clube.** 2001. 130 f. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

SILVA, Giovana Capucim e. **Narrativas sobre o futebol feminino na imprensa paulista: entre a proibição e a regulamentação (1965-1983)** 2015. Mestrado (Programa de Pós-Graduação em História Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

SILVA, Ariane Azevedo. **A Influência do Marketing no Futebol Feminino,** 2021. Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

STEINBERG, Charles. **Relações Públicas e comunicação de massa.** In:

STEINBERG, Charles. **Meios de comunicação de massa**. São Paulo, Cultrix, 1972.

A audiência de esportes femininos está em alta. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/pt/insights/2023/womens-sports-viewership-on-the-rise/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

Baú da Política: o futebol feminino já foi proibido no Brasil e a política tem tudo a ver com isso. Disponível em: <<https://www.gov.br/memoriasreveladas/pt-br/assuntos/noticias/bau-da-politica-o-futebol-feminino-ja-foi-proibido-no-brasil-e-a-politica-tem-tudo-a-ver-com-isso>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

BBC NEWS BRASIL. **Menos investimento e proibição: por que seleção feminina de futebol não é tão bem-sucedida quanto masculina**. BBC, 2 ago. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/clk3r4kgzk7o>. Acesso em: 04 jan. 2024.

BRASIL, A. **Confira o calendário da temporada 2023 do futebol feminino**. Disponível em: <<https://exame.com/esporte/confira-o-calendario-da-temporada-2023-do-futebol-feminino/>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

BRASIL. Constituição (1941). **Decreto nº 3199, de 14 de abril de 1941. Estabelece As Bases de Organização dos Desportos em Todo O País.:** DO CONSELHO NACIONAL DE DESPORTOS E DOS CONSELHOS REGIONAIS DE DESPORTOS. Rio de Janeiro, 14 abr. 1941. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm#:~:text=DECRETO%](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm#:~:text=DECRETO%>)> Acesso em: 04 jan. 2024

BRAUN, J. **Futebol feminino: os pretextos usados para proibir prática no Brasil e no exterior**. BBC, 19 jul. 2023.

CARDOSO, K. **Média de público do Corinthians Feminino na Arena em 2022 é superior à de rival no Brasileirão masculino**. Disponível em: <<https://centraldotimao.com.br/media-de-publico-do-corinthians-feminino-na-arena-em-2022-e-superior-a-de-rival-no-brasileirao-masculino/>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

Datafolha: 63% têm interesse no futebol feminino - 17/08/2023 - Esporte - Folha. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2023/08/futebol-feminino-provoca-interesse-em-63-dos-brasileiros-aponta-datafolha.shtml>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

ESPORTIVA, G. **CBF lança programa de desenvolvimento que promete investir R\$ 200 milhões no futebol brasileiro**. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/futebol-feminino/cbf-lanca-programa-de-desenvolvimento-que-promete-investir-r-200-milhoes-no-futebol-brasileiro,676a00d5a21b035b726022342886d6f7xfhq3ch.html>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

Futebol feminino já foi proibido no Brasil, e CPI pediu legalização.

Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/futebol-feminino-ja-foi-proibido-no-brasil-e-cpi-pediu-legalizacao>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

História do Futebol Feminino. Disponível em:

<<https://interativos.ge.globo.com/futebol/selecao-brasileira/especial/historia-do-futebol-feminino>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

Investimento inédito na seleção feminina expõe falta de estrutura dos clubes na modalidade. Disponível em:

<<https://www.brasildefato.com.br/2023/07/19/investimento-inedito-na-selecao-feminina-expoe-falta-de-estrutura-dos-clubes-na-modalidade>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

NUNES, M. Libertadores Feminina: passou da hora de mudar o formato e ter um calendário maior. Disponível em:

<<https://dibradoras.com.br/2023/10/18/libertadores-feminina-passou-da-hora-de-mudar-o-formato-e-ter-um-calendario-maior/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

Palmeiras se despede da arena em 2023 com recorde de público e bilheteria; veja números. Disponível em:

<<https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2023/12/03/palmeiras-se-despede-da-arena-em-2023-com-recorde-de-publico-e-bilheteria-veja-numeros.ghtml>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

TORRES, L. Pesquisa aborda visibilidade do futebol feminino e histórico de proibições do esporte. Disponível em:

<<https://www.eca.usp.br/noticias/crp-departamento-de-relacoes-publicas-propaganda-e-turismo/pesquisa-aborda-visibilidade-do>>. Acesso em: 06 jan. 2024.